

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

***ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:
ПОДХОДЫ, ПРИНЦИПЫ И ТЕХНОЛОГИИ
(для мусульманских религиозных организаций)***

Хрестоматия

УФА 2019

УДК 005.96(075)
ББК 88.566я7-3

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

Психология управления персоналом: подходы, принципы и технологии (для мусульманских религиозных организаций) [Текст]: хрестоматия / сост.: Биктагирова А.Р. – Уфа: Изд-во БГПУ, 2019. – 152 с.

В хрестоматии представлены особенности управления персоналом с учетом специфики деятельности мусульманской религиозной организации. Рассматриваются концепции и стратегии, технологии и методы управления персоналом. Приведены технологии менеджмента, позволяющие оптимизировать управленческие процессы через развитие управленческого и кадрового потенциала сотрудников.

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:

Л.Г. Дмитриева, доктор психологических наук, профессор кафедры психологического сопровождения и клинической психологии Башкирского государственного университета;

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

ISBN 978-5-907176-45-4

© Изд-во БГПУ, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| <i>ВВЕДЕНИЕ</i> | 5 |
| <i>ГЛАВА 1. ЦЕЛЬ И СОДЕРЖАНИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ИСЛАМЕ</i> | 6 |
| <i>Барковская Е.Ю. СОВРЕМЕННОСТЬ И ТРАДИЦИИ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ИСЛАМЕ</i> | 6 |
| <i>Маргарян М.Г. ПОЛИТИЧЕСКИЙ ИСЛАМ И СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ</i> | 12 |
| <i>Кирова Н.Ю., Казакова А.И. ПСИХОЛОГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 24 |
| <i>Костенко Е.П. ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА</i> | 28 |
| <i>Биктагирова А.Р., Хисматуллина А.Р. КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ</i> | 43 |
| <i>Байрамкулов Н.И. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 49 |
| <i>Сперанский В.И. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ – СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 54 |
| <i>ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА</i> | 64 |
| <i>Ратковская И.А. ВЛИЯНИЕ РЕЛИГИОЗНЫХ АСПЕКТОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 64 |
| <i>Месхи С.В. УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ В АСПЕКТЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 71 |
| <i>Мухамадиев Р.Ф., Биктагирова А.Р. СОТРУДНИКИ МУСУЛЬМАНСКОЙ РЕЛИГИОЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВА ДУХОВНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ</i> | 74 |
| <i>Саяхов Р.Л. РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕЛИГИОЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ОСНОВНОГО РЕСУРСА СТАБИЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННО-РЕЛИГИОЗНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (на примере республики Башкортостан)</i> | 79 |
| <i>Одегов Ю.Г. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЯДРА ПЕРСОНАЛА</i> | 85 |
| <i>Хисамутдинов А.С. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ КАК МЕТОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 90 |

| | |
|---|-----|
| <i>Купцова А.С. ПЕРЕХОД ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА</i> | 94 |
| <i>Ижбулатова О.В. УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</i> | 99 |
| <i>Овчинникова Т. Н. СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И АУТСОРСИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 103 |
| <i>Матюшина А.С. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 111 |
| <i>Чуланова О.Л., Припасаева О.И. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ, БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ, ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ</i> | 114 |
| <i>Барнякова А.В. РОЛЬ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</i> | 124 |
| <i>Асадуллаев Р.Г., Ломакин В.В. ПОСТРОЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СХЕМЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ АДАПТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЕМ</i> | 127 |
| <i>Бутина Е.В., Новиков В.В. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК БАЗОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ</i> | 129 |
| <i>Урманова Е.В., Половинко В.С. РЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: ОСОБЕННОСТИ, ФУНКЦИИ, ПОКАЗАТЕЛИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 131 |
| <i>Ганжа И.В. ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 136 |
| <i>Лукоянова М.А., Самохвалова С.М. РОТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК МЕТОД МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА</i> | 139 |
| <i>Пачин М.А. ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ</i> | 142 |
| <i>Шарбан Е.И. ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 145 |
| <i>Волькина О.С. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ПОКОЛЕНИЯ Z В РАМКАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i> | 149 |

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня государством предпринимаются беспрецедентные шаги с целью оптимизации работы в религиозной области, подъема на новый уровень духовной грамотности населения, развития системы отечественного религиозного образования. Учитывая в этой связи высокую меру ответственности за повышение эффективности функционирования мусульманских религиозных организаций как основного ресурса стабильности государственно-конфессиональных отношений, представляется важным изучать концептуальные аспекты, подходы и принципы в управлении организацией и персоналом, сформировать видение перспектив развития кадрового потенциала, благодаря адаптации и внедрению технологии управления персоналом.

Хрестоматия состоит из двух глав, в первой представлен материал, раскрывающий современность и традиции культуры управления в исламе, религиозные факторы формирования национальной модели HR-менеджмента, также концепции управления организацией и человеческими ресурсами, как современный подход к управлению персоналом. Во второй главе раскрыты влияние религии на формирование модели управления персоналом, аспекты развития кадрового потенциала сотрудников мусульманских религиозных организаций, также механизмы управления по целям, карьерой, компетенцией персонала. Кроме этого, представлены технологии управления персоналом: найм, отбор, обучение и развитие, оценка и ротация, мотивационные инструменты и специфику управления сотрудниками поколения Z.

Современному руководителю мусульманской религиозной организации необходимо знать, как строится система управления персоналом, из каких элементов она состоит, какие факторы влияют на все процессы кадрового менеджмента и его результат. Важно отметить, что профессионализм управления строится на фундаментальных знаниях и практическом опыте. Представляется важным издание хрестоматий, учебных пособий с учетом специфики деятельности религиозных организаций.

ГЛАВА 1.
ЦЕЛЬ И СОДЕРЖАНИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ИСЛАМЕ
Барковская Е.Ю.
СОВРЕМЕННОСТЬ И ТРАДИЦИИ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В
ИСЛАМЕ

Интерес к исторически сложившимся в исламе традициям культуры управления с новой силой проявился в последней трети XX века, прежде всего в тех странах и регионах мусульманского Востока, которые с конца 40-х – начала 50-х годов прошлого столетия следовали стратегии «догоняющего развития». Основными задачами выбранного стратегического пути было преодоление унаследованной от колониального или же полуколониального прошлого отсталости и построение государства современного типа.

Решение этих задач связывалось с реализацией модели экономического роста и политической институционализации либо Западной Европы и США, либо Советского Союза (в последнем случае – в форме «некапиталистического развития», а также «социалистической ориентации»). Провал таких попыток, кризисные последствия, особенно тяжелые в социальной и экономической сферах, предопределили то, что в центр официальной разработки стратегии развития многих стран мусульманского Востока заметно смещается проблематика, которая касается соотношения культуры государственного управления с местными (национальными) культурными традициями, с их духовным, прежде всего исламским, компонентом.

Со всей определенностью обозначилась ориентация на реализацию главного предназначения культуры: воплощая историческую память и жизненный опыт многих поколений людей, она призвана структурно организовывать окружающий человека мир, способствовать стабильности и поступательной динамике как политического, так и общественного развития. Поворот к новому решению проблем рационализации структуры государственной власти был подготовлен представителями мусульманской интеллектуальной элиты из университетской профессуры, работающей у себя на родине или за рубежом, в том числе в США и странах Западной Европы.

Они полагали необходимым учет мирового, прежде всего европейского, опыта, задач, связанных с условиями подъема национальной рыночной экономики и ее интеграцией в систему мирохозяйственных связей, при одновременной опоре на местные историко-культурные традиции. В первых рядах тех, кто еще на рубеже 60–70-х годов XX в. привлекал внимание «мыслящей публики» к идее превращения «интеллектуального наследия ислама» в культурный ресурс модернизации и демократизации афро-азиатских стран, находились Фазлур Рахман, Фуад Закария, Мохамед Шарфи, Абдуллахи ан-Наим. Их поначалу разрозненные теоретические изыскания представляли собой прямой отклик, во-первых, на провал

«прозападной» стратегии в афроазиатском мире, во-вторых, на стремительный «прорыв в политику» исламистских группировок.

И прежде всего на ту опасность, которую представляли для целостности государства и социальной стабильности воинствующие экстремисты, рвавшиеся к власти под девизом джихада во имя возрождения раннеисламской государственности. Возвестив о «новом прочтении Корана», Фазлур Рахман фактически положил начало идейному противостоянию исламистам, претендовавшим на монополию в познании «истинного ислама». Необходимость «прочтения» обосновывалась тем, что со времени кончины Пророка Мухаммада (570–632) колесо истории не останавливалось. А потому верность «генеральным ценностям», которыми вдохновлялась деятельность основателя раннеисламской государственности, не исключает отказа от исторически изживших себя компонентов культурного наследия этой государственности, прежде всего – от теократической формы правления [1].

Между тем именно идея теократии являла собой несущую конструкцию исламистских проектов тотальной реставрации «государства ислама» времен Мухаммада. Эстафета дифференцированного подхода к наследию ислама и выявления утопически-тупиковского характера «поворота истории вспять», намеченного исламистами, была подхвачена Фуадом Закария [2], Абдуллахи ан-Наимом [3], Мохамедом Шарфи [4] и их последователями. Отстаивая принцип организации системы государственной власти на светских началах, они отводили государству роль «локомотива» на пути научно-технического прогресса, а также «социально-политической трансформации».

В прямую связь с реализацией данного принципа была поставлена битва за души и умы многомиллионных мусульманских масс, чья приверженность средневеково-традиционным стереотипам миропонимания и вера в идеалы раннеисламского «золотого века» делала их главным объектом исламистской индоктринации. В настоящее время множатся свидетельства того, что правящие круги многих афро-азиатских стран извлекли уроки из событий, так или иначе связанных с феноменом исламизма. В ряде государств, не без «принуждения к демократии» изнутри (со стороны местной либеральной прослойки лиц с европейским образованием) и извне (со стороны западноевропейских государств и США), наметился процесс демократизации форм политической жизни.

Вместе с тем на официальном уровне в гораздо большей мере, нежели ранее, стала приниматься в расчет специфика традиционно настроенного массового сознания: деятельность тех, кто стоит у власти, неизменно «промеривается» по шкале представлений о раннеисламской государственности времен Пророка Мухаммада и его ближайших преемников – «праведных халифов».

Из духовно-ценностного арсенала раннеисламской государственности в настоящее время наиболее востребованы принципы справедливости и

равенства. Их изначальное религиозно-символическое содержание находилось в тесной связи с выступлениями Мухаммада против родоплеменных культов и проповедью единобожия (таухида). От этой проповеди были неотделимы идея единства всего человеческого рода, подкреплявшаяся ссылкой на то, что он ведет происхождение от общих прародителей – Адама и Евы; декларирование мусульманского братства и солидарности при признании равенства всех людей как «рабов Божьих»; наконец, принцип справедливости (адль). Исламское понимание адль генетически восходило к родоплеменным представлениям аравитян о справедливых отношениях между людьми на основании обычая (урф). Точнее – к традиционному установлению для каждого человека причитающейся ему доли в соответствии с его ролью в кровно-родственном сообществе и занимаемым там местом.

С развитием религиозной проповеди Мухаммада, по мере внедрения в сознание его последователей идеи предопределенности, предписанности Аллахом их земной участи, с понятием справедливости в исламе связывалось правильное поведение человека, справедливое по отношению к другим, что предполагало нацеленность на соблюдение, обеспечение, сохранение для людей «всего того, что «положено» им от рождения Аллахом, что он предопределил им в удел» [5]. Сохранились хадисы (предания о суждениях и поступках Мухаммада), свидетельствующие о том, что воплощение исламской справедливости виделось ему в уподоблении мусульманской общины «строению, разные части которого укрепляют друг друга».

А кроме того, в проявлении веротерпимости в отношении последователей иных монотеистических вероучений (христиан, иудеев, зороастрийцев) при условии, что они не предпринимали враждебных действий против мусульман и «делали благое». Вводя принцип адль в систему «власть – подчинение», Мухаммад оговаривал ответственность «носителей власти» за ее реализацию и подчеркивал, что только справедливый правитель вправе рассчитывать на готовность подвластного люда слушать, слышать его повеления и подчиняться им.

Официальное обращение к «генеральным ценностям ислама» в том их религиозно-символическом значении, которое они имели в проповеднической деятельности Мухаммада и которое поныне определяет приверженность мусульманских многомиллионных масс идеалу раннеисламской государственности, в настоящее время все чаще сопрягается с понятийно-терминологическими заимствованиями из политического лексикона, общепринятого в современной мировой практике. Среди многочисленных тому примеров – Конституция Королевства Бахрейн (ст. 4), где утверждается, что «основа управления – справедливость». Далее уточняется: «Свобода, равенство, безопасность, доверие, знание, социальная солидарность и равенство возможностей для всех граждан являются основными устоями общества, охраняемыми государством».

Согласно Конституции государства Катар (ст.18) «катарское общество основано на принципах справедливости, взаимопомощи, свободы, равенства и высокой морали». Конституционно закрепленный девиз Республики Тунис – «Свобода, Порядок, Справедливость». Не без расчета на придание «исламского» облика своему правлению власти ряда афро-азиатских стран прибегают к использованию отдельных административно-управленческих приемов и процедур, апробированных Мухаммадом. Хотя на реставрацию теократической формы правления в настоящее время не претендуют даже прямые потомки Мухаммада (ни король Иордании, ни король Марокко), а государственное строительство ведется путем формирования органов власти и управления на светской основе, не только в монархиях, но также и во многих республиках практикуется восходящая к Мухаммаду традиция клятвенной присяги (байа'а). Изначально такая присяга символизировала отмежевание от джахилии (язычества, многобожия) тех, кто становился мусульманином.

Все присягавшие клялись исполнять предписанное и дозволенное исламом, удерживаться от порицаемого им, повиноваться Пророку и Посланнику Божьему, защищать его самого и его веру. Верность такой клятве приравнивалась к религиозному долгу; его выполнение давало надежду на вечную жизнь в раю. После кончины Мухаммада сакральная и политическая символика присяги дополнилась новым элементом: клятва на Коране приносилась при вступлении мусульманского правителя на трон его подданными и означала признание его законного вхождения во власть. В настоящее время эта процедура продолжает воспроизводиться в странах с монархической формой правления. Например, в Саудовской Аравии в законодательном порядке установлено, что вступающему на трон королю присягают все его подданные, клятвенно обязуясь пребывать «в повиновении и верности ему в горе и в радости, в удаче и в бедствиях».

В конституционных монархиях, принимая от подданных присягу, монарх со своей стороны клянется «всемогущим Аллахом» соблюдать конституцию и быть верными народу. Конституции многих стран с республиканской формой правления содержат статьи, где четко прописано, какие первые лица государства и иные высокие чины обязаны присягать на Коране при вступлении в должность. С клятвенной присяги начинается, например, вхождение во власть президентов Алжира, Египта, Йемена, Сирии, Туниса, Пакистана и др. Они клянутся «всемогущим Аллахом» защищать национальную независимость и территориальную целостность страны, соблюдать конституцию, отстаивать интересы нации.

Применение клятвенной присяги на Коране в свете ислама традиционно представало как акт законного и благословенного свыше вхождения во власть тех, кому эта присяга приносилась, как обязанность присягнувших повиноваться и подчиняться новому правителю. В силу подобного упорядочения взаимоотношений между управляющими и

управляемыми на мусульманском Востоке закладывались основы культуры сдерживания и предотвращения конфликтов.

В аналогичном направлении срабатывал апробированный Мухаммадом метод шуры (консультаций и совещательности) при принятии управленческих решений. В современном обращении властей к этому методу акцентируется внимание на том, что главный смысл совещаний со своим ближайшим окружением Мухаммад видел в конструктивном обмене мнений, способствующем конечному достижению всеобщего согласия в интересах сплоченности и целостности мусульманской общины – государства. Законодательное, зачастую конституционное закрепление метода шуры и его реализации через разного рода консультативные советы широко практикуется во многих афроазиатских странах.

В настоящее время отмечается определенная трансформация полномочий консультативных советов. Еще относительно недавно деятельность этих структур, как правило, ограничивалась обсуждением важнейших законодательных актов, принимаемых главой государства и законодательными органами власти. Дебаты между членами консультативного совета должны были показать степень подготовленности общества к принятию данной законодательной инициативы. Члены консультативных советов собирали информацию с мест, выступая своеобразными посредниками между регионами и центральными органами. Однако выносимые в результате такой деятельности согласованные решения не обладали юридической силой и носили рекомендательный характер.

В настоящее время во многих странах мусульманского мира консультативные советы рассматриваются как средство изыскания общественной поддержки проводимым реформам. При этом главной задачей обсуждения подобных вопросов является достижение возможно более гармоничного сочетания традиционных и современных подходов к управлению обществом, нахождение устойчивого баланса между собственными и заимствованными элементами.

Следует отметить, однако, не только общую нацеленность деятельности консультативных советов, но и существенные отличия в их статусе и полномочиях в отдельных государствах. В ряде монархий, прежде всего в Саудовской Аравии, Омане, Катаре, наметился процесс перерастания советов шуры в своеобразные протопарламенты.

В Саудовской Аравии Консультативный совет (шура) в соответствии с законом, принятым королем в марте 1992 г., определяется как законосовещательный орган при главе государства. Основа его деятельности прописана в ст.1: «Члены Совета должны служить общественным интересам, защищать единство мусульман, целостность государства и интересы Уммы». Консультативный совет проводит экспертизу законопроектов, которые иницируются правительством. Решения Совета передаются председателю Совета министров для дальнейшего рассмотрения. Если согласие позиций двух органов не достигнуто, то решение выносит король. Не менее 10 членов

Совета шуры обладают законодательной инициативой и могут воспользоваться своим правом представить новый законопроект, дополнения и изменения к действующему законодательству.

Председатель Совета передает эти предложения королю. Важная особенность законосовещательной деятельности Консультативного совета Омана – право не только выступать с инициативой внесения поправок в действующие законы, но и принимать их большинством в 2/3 голосов. Однако для главы государства решения Совета шуры носят рекомендательный характер и не имеют юридической силы. Важное ограничение деятельности Консультативного совета Омана представляет запрет на участие в обсуждении таких политических вопросов, как оборона, внешняя политика и политика, касающаяся вопросов добычи и продажи нефти. Конституция Катара 2003 г. значительно расширила полномочия Консультативного совета, на который теперь возлагаются функции законодательной власти (ст.61). В соответствии со ст.76 он имеет право рассматривать вопросы общей политики правительства, бюджет страны и осуществлять контроль над исполнительной властью.

Каждый член Совета шуры обладает правом законодательной инициативы. После детального изучения и рекомендаций в соответствующем комитете Совета законопроект направляется для рассмотрения в Совет.

В случае принятия Советом документ передается для ратификации эмиру. Тем временем в отдельных республиках второстепенное положение имеющих там законодательных органов по отношению к исполнительной ветви государственной власти, помимо прочих факторов, зачастую обусловлено «влиянием мусульманской традиции принятия решения путем согласования» и «большой ролью консультативных советов при президенте», которые иногда выступают в качестве противовеса парламенту [6].

Отдельные авторитарные режимы даже распускали парламент или же приостанавливали его деятельность под тем предлогом, что в большем соответствии с исламом находится деятельность официальных консультативных органов с совещательными функциями. Консультативные советы действуют также в странах с устоявшимися традициями конституционализма.

Египет являет собой пример функционирования учрежденного там в 1980 г. Консультативного совета (Маджлис аш-Шура) в качестве совещательного органа как при парламенте, так и при президенте. 2/3 его членов на шестилетний срок избираются в ходе прямых выборов, 1/3 – назначаются президентом. Запрещается совмещать мандат депутата парламента и члена этого органа.

Консультативный совет изучает вопросы укрепления национального единства, социального мира, а также демократизации политической системы и выступает с соответствующими предложениями. С ним консультируются,

когда встает вопрос об изменении конституции, о разработке законов, имеющих отношение к деятельности и президента и парламента, плану государственного развития; о заключении международных договоров.

Подводя итог практике современного использования управленческих традиций раннеисламской государственности правящими кругами многих афро-азиатских стран, имеет смысл отметить, что для глубинного понимания этого процесса важно видеть не только новое содержание в традиционной форме, но также традиционное содержание под внешне новой оболочкой. Говоря словами Ибн Халдуна (1332–1406), одного из блистательных умов мусульманского средневековья, необходимо постигать соотношение между видимостью и действительностью.

Литература

1. Rahman Fazlur. Islam. New YorkChicago-San Francisco: Rinehart and Winster, 1966. P. 25-27; он же Islam and Modernity: Transformation of an Intellectual Tradition. Chicago: University of Chicago Press, 1982. P. 147, 154-155, 162.

2. Zakariya Fouad. Laicite ou islamisme. Les arabes a l'heure du choix. Paris – Caire: La decouverte – Al-Fikr, 1991.

3. Ан-Наим Абдуллахи Ахмед. На пути к исламской реформации. Гражданские свободы, права человека и международное право (пер. с англ.). М., 1999.

4. Charfi Mohamed. Islam and Liberty. The historical misunderstanding. London – New York: Zed books. 2005.

5. Кямилев С.Х. К интерпретации коранических терминов кыст и адль // Социально-политические представления в исламе. История и современность. М.: Наука, 1987. С.101–102.

6. Сапронова М.А. Государственный строй и конституции арабских республик. М.: «Муравей», 2003. С.55.

Маргарян М.Г.

ПОЛИТИЧЕСКИЙ ИСЛАМ И СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Современные тенденции глобальной неопределенности требуют переосмысления формы и векторов развития глобального управления. В данном контексте в статье комплексно исследуются проблемы развития политического ислама как одного из факторов, влияющих на формирование процесса глобального управления. Автор убежден, что современные тенденции демонизации политического ислама превратили его в субъекта столкновения цивилизаций.

С этой точки зрения предлагается переосмыслить политику модернизации как глобального управления, так и политического ислама с целью их демократизации – отказаться от реализации концепции

столкновения цивилизаций и развивать концепцию сотрудничества цивилизаций.

Введение: ислам в меняющемся мире. XXI век войдет в историю событиями глобального масштаба, в частности нарушением баланса сил, установившегося после завершения холодной войны, и продолжающимся его поиском на мировой арене. Процесс глобализации фактически бросил человечеству уникальный в своем роде вызов, для ответа на который необходимо объяснить многоуровневые противоречивые изменения, происходящие в процессе трансформации ценностных контуров глобального управления.

Противоречия отмечаются, с одной стороны, между особенностями процессов глобализации и самоидентификации, а с другой – между уровнями самоопределения (myself) наций, общностей и индивидов, обуславливают проблемы гармоничного сосуществования различных локальных цивилизаций, что становится более очевидным на современном этапе развития глобального управления.

В контексте таких противоречий в статье представлены условия, в которых находится Республика Армения, стремящаяся интегрироваться в систему, в которой действуют процессы глобального управления. В то же время выявлена необходимость изучения проблемы культурного сотрудничества в условиях развития глобального управления, что предполагает сотрудничество цивилизаций, обусловленное необходимостью эволюционной модернизации национальной идентичности.

С этой целью рассматриваются такие вопросы, как «Кто наши соседи?», «Куда идет мир?» и «Можем ли мы измениться во имя нашего будущего?». Принимая во внимание то обстоятельство, что для отношений исламского мира и Запада характерны взаимное отрицание и столкновения, считаем, что с учетом национальных интересов Республики Армения нецелесообразно рассматривать политический ислам как источник терроризма.

Необходимо ясно осознавать, что, несмотря на определенную изоляцию, ислам благодаря гибкой и богатой системе ценностей смог не только модернизироваться и ответить на вызовы истории или сам бросить вызов, но также сформировать концепцию диалога цивилизаций, предлагая ее в качестве альтернативного решения проблем, вставших перед человечеством [1].

С этой точки зрения интерес к ценностной системе ислама возрос, особенно после событий 11 сентября 2001 г. Многочисленные политические деятели, исследователи и эксперты развитых и развивающихся стран обратили свой взор в сторону мусульманского мира, рассматривая ислам в контексте нового миропорядка и проводя параллели между исламом и терроризмом, исламом и демократией, исламом и христианством. СМИ и Интернет последовательно обсуждают материалы с названиями «Священная война доходит до Америки», «Ислам в окружении», «Новый восход ислама,

новая всемирная кампания против светского государства», «Джихад в Америке», «Ценности ислама и человечество».

Обобщая такие концепции, как конец истории [2], столкновение цивилизаций [3], рациональная оценка действительности [4], разложение евразийского ядра [5], американский политолог Э. Тод, изучающий процессы формирования нового миропорядка, пришел к выводу, что «целью истории является модернизация ценностной системы религии, которая сопровождается распространением либерально-демократических ценностей» [6, с. 9].

Целенаправленное изучение роли ислама осуществлено на основе сравнительного анализа таких концепций, как столкновение цивилизаций и сотрудничество цивилизаций, при этом сделан акцент на важности развития сотрудничества цивилизаций для эффективного управления полиэтническими пространствами (например, Российская Федерация, Южный Кавказ).

В данном контексте с точки зрения исследования современных проблем глобального управления концепция сотрудничества цивилизаций формирует необходимую ценностную основу для сосуществования (*modus vivendi*) религий с целью поиска ответа на стоящие перед человечеством вызовы. Так, в развитых странах представители «самоопределившихся сообществ», с одной стороны, эмоционально реагируя на политическую действительность, зачастую устраивают этнические чистки, провоцируют приграничные конфликты, совершают политические теракты, а с другой стороны, остаются «пассивными» мусульманами.

В данном контексте интересен пример США, когда в 1965 г. благодаря либеральному закону о миграции мусульманская диаспора значительно пополнилась членами с ярко выраженным национальным самосознанием, хорошо знающими свою культуру, историю и религию. Последние, прибывшие в США с целью работы и учебы из Пакистана, Индии, Бангладеш, Турции, Ирана и т. д., не только активизировали созданную в 1931 г. организацию «Нация ислама» (*Nation of Islam*), но и основали другие. С этой точки зрения примечательны такие организации, как «Союз студентов-мусульман США и Канады» и «Совет мечетей» со своими 300 и 100 филиалами соответственно.

Согласно данным Центра церковных исследований народа и СМИ, около 10 % от 10 млн. мусульман США (6 млн. белых и 4 млн. черных) имеют низкий уровень жизни, 52 % – средний, а 28 % могут считаться богатыми.

Исходя из взаимосвязанности Востока и Запада, ислам может стать носителем сотрудничества цивилизаций. Более того, необходимо развивать не только диалог цивилизаций, но и сотрудничество цивилизаций, основанное на религиозной идентичности и ценностной многогранности, используя последнее в качестве фундамента нового миропорядка. В результате мы получим не столкновение цивилизаций, а конвергенцию

идентичностей с различными религиозными основами в целях решения стоящих перед человечеством глобальных проблем.

Осмысление понятия «глобальное управление». Глобальное управление – это относительно новое в международных отношениях явление, возникновение которого датируется серединой 1970-х гг. и связано с осознанием значения новых проблем, встающих перед человечеством. Процессы глобализации того политического времени диктовали необходимость существенно более высокой степени координации внутренней и внешней политики государств отдельно как в западном и восточном блоках, так и между двумя блоками.

Так, в книге «Глобальное управление: возможности и риски» отмечается, что «за последующие полвека глобальное управление претерпело значительную эволюцию во всех его аспектах – по его участникам, целям, идеологии, диапазону и содержанию решаемых задач, а также по его институтам. В то же время система глобального управления далека от завершенности, а мировое развитие 2000-х – начала 2010-х гг. поставило перед ней новые, существенно более сложные задачи».

Вместе с этим подчеркивается, что «анализ политической и идеологической эволюции идеи и практики глобального управления позволяет точнее понять тенденции развития этого явления и тех задач, перед которыми оно стоит на перспективу 2010–2020-х гг.» [7, с. 10].

В данном ключе рассуждает и российский политолог М.М. Лебедева, которая отмечает, что «к концу XX столетия появилось новое понятие – глобальное управление (global governance). В широкий оборот оно было введено В. Брандтом и его коллегами из Комиссии ООН по глобальному управлению (Commission on Global Governance). Комиссия была создана для обсуждения того, как можно совместными усилиями решить такие глобальные проблемы, как экология, борьба с бедностью, болезнями и т. п.

Окончание холодной войны также поставило вопрос о выработке новых правил поведения на мировой арене. Как результат, проблема глобального управления становится популярной в 1990-е годы. Выходят журналы Global Governance, Global Society. Данная тематика оказывается центральной и во многих других изданиях» [8, с. 331]. М.М. Лебедева приводит следующие подходы к пониманию того, что представляет собой глобальное управление.

Первый подход фактически повторяет то, что звучало задолго до окончания холодной войны, – идею формирования единого мирового правительства.

Суть второго подхода – провести реформирование международных организаций, и прежде всего ООН, которая становится центральным звеном управления, а ее институты начинают выполнять роль своеобразных «министерств» и «ведомств».

Третий подход связан с идеями однополярного мира и управления им Соединенными Штатами в качестве главного актора.

Наконец, четвертый подход состоит в том, что глобальное управление исходит из идеи полицентричности мира и предполагает участие в управлении не только государств и межгосударственных образований, но и других акторов. Именно их включенность в глобальное управление составляет главное отличие данного подхода от предыдущих [8, с. 331–333]. Особый интерес представляет также подход к пониманию проблем глобального управления профессора А.И. Соловьева. Так, он пишет, что «существенное влияние на смысловую интерпретацию понятий «глобальная власть» и «глобальное управление» оказывают и традиции в использовании этого термина.

В частности, чисто исторически термин «глобальное управление» (global governance) вошел в научный лексикон как некий более поздний аналог понятий «исторические изменения» (historical change) и «направляемые изменения» (guided change). В этом плане смысловое содержание данного термина в основном унаследовало противопоставление революционным и национально-агрессивным способам выстраивания мировых процессов, сигнализируя о возможности мирового сообщества взять под контроль стихийные процессы.

Эти смысловые очертания впоследствии позволили интерпретировать «глобальное управление» как процесс поддержания определенных норм и принципов международного сотрудничества при помощи соответствующих институтов, способ удержания мирополитических связей, мирового порядка от крупных конфликтов и дестабилизирующих событий» [9, с. 11]. Следует отметить, что ученые используют термин «управление» для описания взаимозависимых отношений при отсутствии доминирующей политической власти, в частности в международной системе.

Управление включает институты, политику, нормы, процедуры и инициативы, посредством которых государства и их граждане стремятся привнести предсказуемость, стабильность и порядок в свои ответы на международные вызовы. Принимая во внимание важность глобального управления, мы признаем возрастающую необходимость более эффективного управления глобальными проблемами при увеличившейся взаимозависимости стран. С этой точки зрения важен подход Комитета ООН по политике развития.

В частности, им подчеркивается, что «эффективное глобальное управление не может быть обеспечено без эффективного международного сотрудничества. Помимо того, что международное сотрудничество является манифестацией международной солидарности, оно также означает продвижение общих интересов и ценностей с целью снижения тех уязвимых точек, которые являются продуктом взаимозависимости». Развивают данный подход авторы статьи «Глобальное управление: настоящее и будущее», которые считают, что глобальное управление – это продукт нелиберального парадигмального сдвига в международных политических и экономических отношениях.

По их мнению, доминирование капиталистических и рыночных механизмов над государственной властью создало пробелы в управлении, побудившие акторов из частного и гражданского секторов взять на себя ответственность, которая ранее была закреплена за государством. Сказанное усиливает расхождение взглядов относительно того, как определять концепцию глобального управления.

Авторы также говорят о том, что одни ученые полагают, что глобальное управление в сегодняшнем виде не работает, а другие верят, что оно постоянно адаптируется благодаря трансформации стратегий и подходов к решениям и выработке новых инструментов и механизмов для того, чтобы регулировать вопросы, которые влияют на сообщества по всему миру [10].

Таким образом, мы видим, что понятие «глобальное управление» является многогранной величиной, не поддающейся общему определению и включающей в себя различные как положительные, так и отрицательные компоненты. В данной работе мы исходим из понимания глобального управления как процесса, определяемого совокупностью непрерывных политических, экономических и других институциональных и неинституциональных действий государственных и негосударственных факторов, которые формируют и реализуют повестку международных отношений в конкретном политическом времени и пространстве.

Ценностная многогранность политического ислама. Осмысление проблем глобального управления позволяет констатировать активное присутствие политического ислама в формировании современной повестки глобального управления. С этой точки зрения представляется необходимым осмысление понятия «политический ислам». Сегодня в научной литературе существуют различные подходы к его пониманию.

Так, российский политолог-исламовед Р.Н. Мухаметов считает, что «исламская политическая доктрина – это учение, научно-философская теория, система, руководящий политический принцип, в основу которого положены аяты Корана, хадисы и выводы исламских богословов и мыслителей. Та или иная же исламская политическая идеология позволяет верующему с позиций исламской политической доктрины понять и оценить действительность, сформулировать интересы и попытаться их реализовать. А выведенная на основе идеологии концепция определяет способ понимания, трактовки какого-либо явления» [11, с. 164].

Примечательно то, полагает Р.Н. Мухаметов, что в центре исламской политической доктрины лежит представление о том, что Коран и хадисы, а также выводимый из них иджтихад содержат все необходимые положения, на основе которых должна быть организована жизнь общества. «Согласно исламу, верховная власть, в том числе политическая, на Земле принадлежит Богу. Люди же призваны реализовывать ее. Исламу изначально и имманентно присуще политическое измерение.

Очевидно, что расхожее клише «политизация ислама» является в научном отношении, мягко говоря, неуместным, ибо употребление его

совершенно не учитывает семантики арабского термина «дин», который обычно передают на русский как «религия», а он этимологически включает в себя, помимо прочего, такие смыслы, как «подчинение», «власть», «закон» [там же, с. 164]. Наряду с этим специалист по внешней политике Ирана Хасан Джаббари Насир пишет, что «до XIX в. в исламских обществах был распространен традиционный ислам, который в силу относительной закрытости мусульманских обществ и ограниченности взаимодействий с внешним миром не присутствовал на политической арене. Однако постепенно он выходит на политическую сцену и начинает претендовать на более активное присутствие в разных социальных сферах общества, что было связано с растущим уровнем столкновения с Западом, проблемами, вызванными отсталостью общества и колонизацией, а также существованием в исламских странах диктаторских правительств.

С начала XX в. в результате прогресса средств коммуникации (печатные издания, телеграф, затем телефон, телевидение) и роста осведомленности народов о своей идентичности в некоторых странах ислам развился в своеобразную политическую культуру. В итоге сформировалась новая радикальная идентичность, которая критиковала, а в некоторых случаях даже отвергала существовавшие нормы традиционного ислама» [12].

В этой связи немецкий политолог и профессор международных отношений Бассам Тибси считает, что рост политического ислама и те неопределенности, которые он вызывает, связаны с так называемым феноменом «возвращения сакрального»: «Не более чем выражение ренессанса религии, это движение служит артикуляцией «восстания» против западных ценностей, выраженного в религиозной форме.

В этом процессе политизации религии в исламской цивилизации исламисты раскрывают новую антизападную идеологию, порождая новую холодную войну с остальным миром в широком смысле» [13, с. 45]. Он говорит о том, что не хочет ни односторонне защищать «секуляризм» от религии, ни представлять «возвращение сакрального» в упрощенном виде. «Задача заключается в том, чтобы развивать «возвращение сакрального» для лучшего будущего, будущего без столкновения цивилизаций» [там же].

Особый интерес представляет также работа «Ислам в мировой политике в начале XXI века», в которой обосновывается идея о том, что под исламизмом, как правило, понимают политический ислам, а конечная цель исламских движений – социально-экономическое и политическое развитие государства и общества в соответствии с Кораном и исламскими традициями [14, с. 253].

Данный подход отражен также в работе французского политолога-востоковеда Оливера Роя, который считает, что термин «исламизм» (и его более мягкий эквивалент «политический ислам») попал в широкое употребление после Иранской революции 1979 г. и вскоре стал постоянным компонентом современного политического дискурса. По его словам,

политологи стремились описать новый феномен – политические движения, возглавляемые образованными мусульманскими мирянами, которые защищали «реисламизацию» стран с большинством мусульманского населения (и мусульманских общин где бы то ни было) – всех тех, кто в их глазах перестал быть достаточно приверженным исламу.

Эти движения продвигали шариат посредством современных форм общественной мобилизации, например путем создания филиалов специально для молодежи, женщин, рабочих. Организационная структура таких движений гибридная – сочетает традиционное суфистское братство (где члены проходят различные этапы посвящения) с формой современных политических партий, где консультативный совет назначает лидера, который регулирует работу технических комитетов в конкретных сферах деятельности.

О. Рой считает, что исламисты работали по двум направлениям – стимулирование социальных движений, которые должны сотрудничать с общинными и благотворительными организациями, а также формирование политического движения, которое будет бороться на выборах с целью продвижения своих членов в государственную бюрократию [15, с. 127–132].

Таким образом, можно прийти к выводу, что многогранность в понимании политического ислама обусловлена нелинейным характером процессов политической модернизации. Как следствие, можно утверждать, что в современных условиях политический ислам является одним из ключевых факторов, влияющих на модернизацию процессов глобального управления, его гуманизацию и развитие предложенной нами концепции сотрудничества цивилизаций.

Проект «Большой Ближний Восток» в контексте современных проблем глобального управления Политический ислам стал одним из основных столпов современных тенденций развития процесса глобального управления и нашел доминантное отражение в проекте «Большой Ближний Восток». Терракты 11 сентября 2001 г. привели к активизации США на Ближнем Востоке. Уже в 2003 г. администрация Дж. Буша представила проект «Большой Ближний Восток» (ББВ) (Greater Middle East Initiative), направленный на усиление геополитических позиций США в этом регионе. Согласно проекту, ББВ включает арабский мир, Турцию, Израиль, Иран, Афганистан и Пакистан. Однако, по мнению некоторых исследователей, проект обращается ко всем проблемам и возможностям, которые существуют на территории, простирающейся от Марокко на западе до Индии на востоке, от Турции и Кавказа на севере до Судана и большой пустыни Сахара на юге, конечной целью проекта является разработка комплексной стратегии действий по отношению ко всему региону [16, с. 119].

Проект предусматривал установление демократической формы правления во всем исламском мире [17, с. 12]. С этой целью для публичного обсуждения он был представлен на саммите «Большой восьмерки», а затем

опубликован в газете «Аль-Хаят» в феврале 2004 г. Документ под названием «Американский рабочий документ для «Большой восьмерки» (U.S. Working) был подготовлен высокопоставленными чиновниками на саммите «Большой восьмерки» 4. Говоря о проблемах ББВ, Роберт Харкави пишет, что «регион большей частью характеризуется отсутствием демократии, внутренней и эндемической нестабильностью и т. д.» [18, с. 43].

В документе определяется комплексная программа реформ, направленная на решение указанных проблем, состоящая из трех основных пунктов, каждый из которых представляет собой сложную систему мер: продвижение демократии и принципов «хорошего управления»; строительство общества знаний; расширение экономических возможностей. Продвижение демократии и принципов «хорошего управления» предполагается посредством следующих мер: проведение свободных выборов; парламентский обмен и тренинги; обеспечение свободы прессы; обеспечение прозрачности и борьба с коррупцией; развитие гражданского общества.

Строительство общества знаний должно происходить через продвижение базового образования, в частности развитие грамотности среди населения, проведение образовательной реформы, а также осуществление таких инициатив, как распространение цифровых знаний и бизнес-образования. И третий компонент программы – расширение экономических возможностей – включает проведение форума «Экономические возможности Большого Ближнего Востока», а также инициативу «Финансы для развития».

Последнее подразумевает микрокредитование, финансирование корпораций, создание Банка развития Большого Ближнего Востока (GMEDBank), содействие вхождению стран региона в ВТО и содействие торговле, создание торговых связей, а также зон бизнес-инкубаторов. Таким образом, данный проект предполагает комплекс мер, направленных на распространение собственной идентичности и установление собственной гегемонии в регионе путем крупномасштабного реформирования государственного управления, обеспечения политической свободы и развития гражданского общества. Эти интеграционные процессы должны стимулировать развитие как региона в целом, так и каждой отдельной страны.

С другой стороны, этот процесс должен привести к формированию проамериканских треков на всех трех уровнях (элита/гражданское общество, народ и личность). Однако реализация данной задачи имеет множество недостатков, одним из которых является отсутствие харизматичных лидеров, характерных для революционного движения. В этом смысле интересно замечание Г. Почепцова, который пишет: «...в результате есть майдан, есть смыслы, но нет лидера. Лидера не только должны видеть все, но и он должен видеть дальше всех. Только так к нему возникнет доверие» [19]. Г. Почепцов излагает свои взгляды в отношении украинского майдана, однако ситуация трафаретна и для стран ББВ.

Именно отсутствие такого лидера порождает тот хаос, который мы наблюдаем практически во всех странах, где происходила «арабская весна». В контексте рассмотрения проблем ББВ важным и интересным представляется изучение его геополитического и геостратегического значения, которое не может не ставить регион в центр международной политики сегодня. Так, здесь сосредоточены одни из самых богатых в мире месторождений энергоносителей. В частности, три четверти всех ресурсов нефти расположены в 13 странах ББВ.

Политический ислам и проблема прав человека. В условиях развития глобального управления с целью обеспечения стабильного развития необходимо изучить связь между демократией и политическим исламом, а также понять, противоречат ли друг другу эти два понятия. В рамках как академических, так и практических исследований делаются полярные выводы. Так, исламский политолог Калим Сидикуин определяет демократию как одно из современных «политических неверий»: «Самое большое неверие (kufr) современного мира – это национализм, за которым сразу следуют демократия (суверенитет людей), социализм (диктатура пролетариата), капитализм и свобода воли. Все остальные политические системы, которые основаны на подобных идеях, являются частью «куфры» [20].

В то же время Э. Кедури, подчеркивая важность модернизации ислама, пишет: «Идея представительства, выборов, политических институтов, регулируемых законом, светского государства и другие идеи подобного рода полностью соответствуют мусульманским политическим традициям» [21, с. 5].

С этой точки зрения примечателен подход политолога А. С. Котанджяна относительно модернизации как цивилизационного явления: «Модернизация имеет важное значение в деле развития этнонациональных явлений, поскольку она коренным образом меняет условия функционирования нации или этнической группы» [22]. Рассматривая данный подход, необходимо отметить, что модернизация – это одно из средств развития истории мира, благодаря которому преодолевается традиционный быт средневековой цивилизации. Более того, модернизация с помощью различных традиций может обеспечить стабильное развитие человечества. Это именно то, что делает исламская модернизация с мусульманскими странами, где власть опирается на мощь военных, а также на развитые страны.

Активизированные в рамках «третьей волны» демократизации мусульманские народы начали требовать больше автономии, поскольку исламские деятели все больше пользуются демократическими ценностями, опираясь на мусульманские традиции. В последние годы подобного рода демократию принимает все больше мусульман, представляя специфические для ислама виды демократии или политического участия народа, ища и находя их в исламских традициях.

Такие традиционные понятия ислама, как политический дискурс или совещание (шура), консенсус общины (иджма) и индивидуальная интерпретация (иджтихад), переосмысливаются с целью обоснования понятий «парламентская демократия», «представительские выборы» и «реформа религии». Такие исламские организации, как «Братья-мусульмане» в Египте и Иордании, «Джамаат-и-ислами» в Пакистане, Индии и Бангладеш, а также «Исламский фронт спасения» Алжира, Партия возрождения Туниса и др., поддержали принцип выборов «исламской демократии».

В отличие от западной модели демократии, которой свойствен неограниченный суверенитет народа, в «исламской демократии» суверенитет народа ограничен законами Аллаха и мазхабами – нормами школ шариатского права, которые создают уникальный баланс между ним и народом, развивая «демократию без риска», «демократию без инакомыслия» и «демократию Аллаха».

Однако в рамках подобной демократии существенными проблемами являются терпимость к плюрализму мнений и политическому инакомыслию, а также статус меньшинств и свобода слова в тех странах, где мусульмане составляют большинство. Опыт политической модернизации таких стран показывает, что процесс установления «исламской демократии» сопровождается игнорированием прав меньшинств (других конфессий, женщин, этнических групп). Для мусульман принцип плюрализма мнений тесно связан с предоставляемым по мусульманскому праву немусульманам статусом защищенных меньшинств, а также статусом мусульманских меньшинств в немусульманских странах. В процессе развития глобального управления одной из важнейших проблем является совместимость традиционных моральных норм с современными принципами прав и свобод человека.

В данном контексте исследователи в области ислама отмечают, что отделившийся от христианских ценностей Запад путает права человека с принципом вседозволенности. С этой точки зрения в процессе развития ценностной базы глобального управления появились новые цивилизационные модели, которые, ставя под сомнение западную концепцию прав человека (в частности, Всеобщую декларацию прав человека, принятую Генеральной ассамблеей ООН в 1948 г.), предлагают альтернативные концепции прав человека.

Так, X Всемирным русским народным собором в апреле 2005 г. была принята Декларация о правах и достоинстве человека. Подобная позиция существует и в исламском мире, который выдвинул собственную концепцию прав и свобод человека. Последняя была закреплена в Каирской декларации о правах человека в исламе, принятой в ходе состоявшейся 5 августа 1990 г. в Египте встречи глав МИД стран, входящих в Организацию исламского сотрудничества.

Декларация, суммировав ценностную базу ислама, подчеркивает, что с точки зрения человеческого достоинства, обязанностей и ответственности все люди равны и не должны подвергаться дискриминации по расовому,

половому, религиозному, политическому, социальному, языковому и другим признакам (ст. 1, п. «а»). Все люди являются слугами бога, и никто не должен иметь превосходство над другими (ст. 1, п. «б»). Каирская декларация прав человека придает важное значение семье как важнейшему общественному институту, заключать узы брака друг с другом имеют право мужчина и женщина, для чего не существует расовых или национальных ограничений (ст. 5, п. «а»). Согласно Каирской декларации прав человека, человек должен руководствоваться основополагающими нормами ислама.

Данная концепция не считает правильным ставить в центр глобального управления личность и восхвалять ее, потому что мир является сообществоцентричным, в то время как в западной концепции именно человек является началом и собственником всего, поскольку человекоцентричность позволяет быть приверженным ценностной многогранности, устанавливая возможную информационно-коммуникационную действительность. Это значит, что человек сам решает, что ему делать и, пренебрегая историческим опытом, на основании оценки действительности выбирает между хорошим и плохим, добром и злом, возможным и невозможным.

Западное понимание прав человека не ограничивает возможности человека, в результате чего формируется гедонистическая, эмоциональная и материальная культура Запада. Примечательно, что в Каирской декларации большое место уделено исламу в триединстве прошлое – настоящее – будущее, а установление демократических ценностей в исламских государствах рассматривается как единственный способ спасения от экологических катастроф, нежелательных революций и различных войн.

Заключение. Политический ислам стал неотъемлемой частью политической мысли и формы деятельности современного этапа развития глобального управления. Он является специфической лакмусовой бумагой, с помощью которой проверяется, с одной стороны, толерантность властей, а с другой – способность мусульманских ценностей к модернизации. Наряду с этим развитие политического ислама предполагает реализацию политики сотрудничества цивилизаций. Логика мультикультурной сущности современного глобального управления, а также ее неопределенность и конфликтный потенциал обосновывают необходимость развития сотрудничества цивилизаций как ключевого фактора мирного и гармоничного сосуществования полиэтнических государств с целью сохранения и развития этнонациональной идентичности каждого уникального сообщества людей.

Литература

1. Ислам и политика (взаимодействие ислама и политики в странах Ближнего и Среднего Востока, на Кавказе и в Центральной Азии) / отв. ред. В.Я. Белокреницкий. М.: Ин-т востоковедения РАН, 2001. 420 с.
2. Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек / Ф. Фукуяма. М.: АСТ, 2004. 588 с.

3. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / С. Хантингтон. М.: АСТ, 2003. 603 с.
4. Киссинджер Г. Нужна ли Америке внешняя политика? / Г. Киссинджер. М.: Ладомир, 2002. 352 с.
5. Бжезинский З. Великая шахматная доска (Господство Америки и его геостратегические императивы) / З. Бжезинский. М.: Междунар. отношения, 1999. 216 с.
6. Todd E. After the Empire: The Breakdowns of the American Order / E. Todd. New York: Columbia Univ. Press, 2003. 233 p.
7. Глобальное управление: возможности и риски / отв. ред. В.Г. Барановский, Н.И. Иванова. М.: ИМЭМО РАН, 2015. 315 с.
8. Лебедева М.М. Мировая политика: учебник / М.М. Лебедева. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2007. 365 с.
9. Глобальное управление: учеб. пособие / под ред. А.И. Соловьева. М.: Инфра-М, 2007. 252 с.
10. Jang J. Global governance: present and future [Electronic resource] / J. Jang, J. McSparren, Y. Rashchupkina // Palgrave Communications. 2016. Jan. 19. Mode of access: <https://www.nature.com/articles/palcomms201545.pdf>.
11. Мухаметов Р.М. Политическое самоопределение исламского мира в условиях глобализации (политические доктрины и действия) / Р.М. Мухаметов. М.: Медина, 2008. 164 с.
12. Хасан Джаббари Насир. Политический ислам, терроризм и безопасность на Ближнем Востоке / Хасан Джаббари Насир // Вестник МГИМО-Университета. 2017. № 5 (56). С. 183–198.
13. Bassam Tibi. Political Islam, world politics, and Europe / Bassam Tibi. New York: Routledge, 2008. 328 p.
14. Ислам в мировой политике в начале XXI века / под ред. Л.М. Ефимовой, М.А. Сапроновой. М.: МГИМО-Университет, 2016. 345 с.
15. Roy O. Political Islam After the Arab Spring: Between Jihad and Democracy / O. Roy // Foreign Affairs. 2017. Vol. 96, iss. 6. P. 127–132

Кирова Н.Ю., Казакова А.И.

ПСИХОЛОГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В условиях конкурентной борьбы между предприятиями за лидерство на рынке, все большее число предприятий понимают важность грамотного управления фирмой, персоналом, что непосредственно сказывается на экономическом показателе работы фирмы. Нельзя не сказать об актуальности и важности проблемы управления персоналом, как с точки зрения организации, так и отдельного работника. В любом деле персонал является важной составляющей прибыльности организации. Поэтому актуальность совершенствования методов управления персоналом в организации все более возрастает. С каждым годом появляется множество различных технологий управления человеческими ресурсами, но

неизменным остается тот факт, что каждый работник – это, прежде всего человек со своими личными социальными, психологическими и физиологическими особенностями.

Психология управления как наука продуцирует психологические знания, применяемые при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива. Отличительную особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей.

Организованная деятельность – это не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями. Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в организации, – это управленческие отношения людей.

Предмет психологии управления включает в себя: 1. Психологические факторы эффективной деятельности менеджеров; 2. Психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений; 3. Психологические проблемы лидерства; 4. Проблемы мотивации поведенческих актов субъектов управленческих отношений и др.

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности – особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых он работает.

Для эффективного руководства своими подчиненными, менеджер должен понимать, что представляет каждый из них как личность.

Личность – это совокупность индивидуальных, социальных и психологических качеств, характеризующих человека и позволяющих ему активно действовать [1].

Тесная взаимосвязь и взаимообусловленность этих качеств составляет ее первое свойство. Другим свойством является активная деятельность, направленная на познание и преобразование окружающего мира. И наконец, третье свойство заключается в устойчивости, что позволяет прогнозировать поведение личности.

Поведение людей определяется эмоциональными и рациональными факторами, внутренними склонностями и внешней обстановкой, вкусами, взглядами, мотивацией.

Черты личности формируются под влиянием различных природных свойств: физиологического состояния организма, особенностей высшей нервной деятельности, памяти, эмоций, чувств, восприятия, а также

социальных факторов: роли, статуса, образования, опыта, привычек, круга общения и т.п.

Хорошее знание и понимание руководителем вышеуказанных моментов способствует успешному управлению подчиненными, предсказанию их поведения и целенаправленному воздействию на него, и наоборот, незнание и непонимание обычно заводят в тупик [2].

Любая личность характеризуется:

1. Общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, внимание, работоспособность, организованность, общительность и прочее);
2. Специфическими свойствами, под которыми понимаются способности к тому или иному виду деятельности;
3. Подготовленностью к нему в виде совокупности умений, знаний, квалификации, навыков, привычек;
4. Направленностью, т.е. ориентированностью своей активности;
5. Определенным складом характера;
6. Биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом);
7. Психологическими особенностями: диапазоном деятельности (широта, глубина); стилем работы (форма воздействия) и динамикой психики;
8. Психическим состоянием, т.е. стойкими психическими явлениями (возбуждение, апатия, депрессия и прочее.), присущими человеку в течение сравнительно длительного периода времени.

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими.

Рассмотрим основные элементы психологических свойств личности. Данные свойства личности ориентированы на основные способности.

Способности – это совокупность черт, необходимых для успешного выполнения конкретного вида деятельности, склонности к нему.

Следующее психологическое свойство личности – направленность. Направленность создает устойчивую ориентацию поведения человека независимо от конкретной ситуации, определяет его цели и мотивы.

Еще одной важнейшей чертой личности является характер – устойчивый, индивидуальный склад человека, совокупность наиболее ярко выраженных психических свойств, определяющих индивидуальное поведение.

Характер человека проявляется в его манерах, отношении к окружающим, своим обязанностям, самому себе [3].

Выделяют восемь типов характера:

1. Гиперактивный характер отличается общительностью, предприимчивостью, активностью, легким отношением к трудностям и неудачам;

2. Лица с аутистическим характером скрытны, малообщительны, неконтактны, с трудом входят в коллектив;

3. Тем, кто имеет лабильно-циклоидный характер, свойственны перепады настроения, активности, работоспособности;

4. Лица, характер которых является демонстративным, стремятся к успеху любой ценой;

5. Застревающий характер. Эти люди эгоистичны, нетерпеливы к критике, упрямы, долго помнят обиды;

6. Люди с психастеническим характером обычно отличаются добросовестностью и пунктуальностью, хорошими знаниями и рационализмом в действиях;

7. Обладатели конформного характера могут успешно действовать, только опираясь на поддержку окружающих, так как несамостоятельны, несобранны, теряются в сложной обстановке;

8. Последний из основных типов характеров – неустойчивый. У таких людей редко встречаются твердые принципы поведения, чувство долга, но они мягки в обращении, завоевывают симпатии других [4].

Личность человека внешне проявляется в типах его поведения. Тип поведения вместе с направленностью человека либо на себя и свой собственный мир, либо на окружающих определяет тип темперамента человека.

Темперамент представляет собой совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения. Темперамент влияет на характер, стиль работы, отношения человека с окружающими.

В психологии для характеристики трудовой деятельности человека, индивидуальных особенностей личности, трудового поведения и эмоциональной стабильности обычно применяются четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик [5].

Люди холерического темперамента – активные, целеустремленные, эмоциональные, страстные, несдержанные, горячие, отважные, бескомпромиссные сотрудники.

Люди сангвинического темперамента быстры, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки.

Люди флегматического темперамента медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны.

Люди меланхолического темперамента склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и утомляемости, погружены в свой внутренний мир.

Отсюда можно сделать следующий вывод, что психология управления как наука и практика призвана обеспечить психологическую подготовку менеджеров, сформировать или развить их психологическую управленческую культуру.

Литература

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юристъ, 1998. – С. 278.
2. Воробьев П.В. Основы менеджмента / П.В. Воробьев / МГСУ. Тольятти, 2003. – С. 225.
3. Асмолов А.Г. Психология личности: Принципы общепсихологического анализа: учебник для студентов высших учебных заведений / А.Г. Асмолов. М.: Смысл: Издательский центр Академия, 2002. – С. 214.
4. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://managepeople.ru> (дата обращения: 06.05.2012).
5. Жариков Е.С. Психология управления: учеб. / Е.С. Жариков. М.: МЦФЭР, 2003. С. 126-127.

Костенко Е.П.

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

В статье рассмотрены основные факторы, под влиянием которых происходит формирование национальной модели HR-менеджмента. Критерием выделения групп факторов является природа факторов, детерминирующих систему управления персоналом как систему ценностей корпоративной культуры, норм и правил организационного поведения, способов реализации важнейших управленческих функций и доминирующих подходов к принятию и реализации решений.

В статье показано, что множественность сочетания различных факторов приводит к формированию уникальной модели HR-менеджмента. Геоклиматический фактор оказывает влияние на принципы организации трудовой деятельности (ориентации преимущественно на индивидуальные или коллективные формы труда, отношение к управленческому опыту других стран, отношение к ресурсам и т.д.), распределение трудовых ресурсов, уровень мобильности рабочей силы, психосоциальный тип работника. В процессе исторического развития конституируются модели трудового поведения человека, значимые для работодателя черты характера и компетенции работников.

При рассмотрении социально-экономического фактора акцентируется внимание на влиянии на формирование национальной модели HR-менеджмента особенностей государственного устройства, типа проводимой социально-экономической политики, характеристик институциональной среды, экономических целей и приоритетов развития страны, уровня развития и характера национальных производительных сил и хозяйственных укладов. Значительное внимание в статье уделено анализу влияния исторически сформировавшейся системы ценностей общества и трудовых

традиций на подходы к управлению персоналом. Поскольку религиозные установки оказывают принципиальное влияние на модель включенности человека в трудовую деятельность, мотивы трудового поведения, управленческую культуру работника, распределение ролевых функций, закрепленных за половыми, возрастными и другими группами населения, иерархичность и престижность профессий, желаемые формы вознаграждения, готовность к нововведениям, стабильность или текучесть кадров и др., рассмотрено влияние основных традиционных религий (христианство, ислам, иудаизм, буддизм, конфуцианство, индуизм) на систему управления персоналом в разных странах.

Введение. Процессы транснационализации бизнеса актуализируются во всем мире. Однако многие компании испытывают определенные трудности при внедрении своего опыта управления персоналом в зарубежных филиалах, поскольку зачастую они вынуждены функционировать в совершенно иных экономических, политических, правовых и культурных условиях. Не случайно, в настоящее время такие понятия как «национальная модель развития», «национальная модель управления» и «национальная модель HR-менеджмента» становятся все более популярными терминами и вызывают большой исследовательский интерес, как в научных кругах, так и у HR-менеджеров разных стран мира.

В общем виде под моделью HR-менеджмента понимают совокупность идей, принципов, методов и стилей управления персоналом, доминирующие подходы к принятию решений, а также характер и содержание взаимоотношений между руководителем и подчиненными в процессе реализации этих решений.

Целью изучения и сравнения национальных моделей HR-менеджмента являются не столько сами по себе их специфические формы, сколько то, как страна в процессе своего развития нашла наиболее пригодные для себя методы, средства и пути приспособления управления к общим условиям воспроизводства. Необходимо подчеркнуть, что с точки зрения формирования эффективной хозяйственной или управленческой модели вопрос заключается не в том, какая национальная практика или система управления персоналом лучше сама по себе, а то, в какой мере она соответствует имеющемуся в стране спектру социально-экономических и духовно-культурных потребностей развития, способствует наилучшему использованию ресурсов. Формирование национальной модели HR-менеджмента происходит под влиянием ряда факторов.

Критерием выделения групп факторов является природа факторов, детерминирующих систему управления персоналом. Наибольшее влияние на формирование национальной модели HR-менеджмента оказывает четыре группы факторов: особенности географического положения, особенности исторического процесса, особенности социально-экономического развития, особенности культуры и религиозного сознания.

Таким образом, под воздействием групп факторов, социально-трудовые отношения развиваются в разных странах различными темпами, приводя к различному сочетанию всех отношений и элементов хозяйственного, социального и общественного механизма. Именно множественность сочетания различных факторов приводит к формированию уникальной национальной модели управления персоналом.

Геоклиматическая концепция формирования национальной модели HR-менеджмента. Сущность географического детерминизма сводится к тому, что географический фактор (климат, почвы, реки и т.п.) считается определяющим фактором возникновения и развития общества. Еще мыслители античности говорили о том, что различные составляющие природной среды, например, почвы, растительность, реки оказывают влияние на развитие народа. Природный ландшафт определяет особенности физиологии, формирует стереотипы поведения и ключевые характеристики этнопсихологии. Мировоззренческая основа этноса также во многом является производной ландшафта, климата, протяженности территории и т.д.

Таким образом, геоклиматическая концепция апеллирует к «неустранимым» системным свойствам той или иной территории. Сторонниками концепции геоклиматического детерминизма модели экономики и управления, трудовой культуры являются В. Ключевский, В. Ильин, Л. Гумилев, О. Шкаратан, В. Карачаровский, Э. Кульпин, Дж. Биллингтон и др. [8, 18]. Природно-климатические и географические особенности практически неизменны во времени, однако наиболее сильное влияние на формирование национальной модели управления они оказывают в доиндустриальный период.

На протяжении столетий лучшие результаты хозяйственного опыта, управленческой практики закреплялись, формируя принципы трудовой деятельности. Сложившиеся за многие поколения системы воспитания также были ориентированы, в первую очередь, на формирование работника, обладающего необходимыми для хозяйственной практики данного общества трудовыми навыками и психологическими чертами. Исследования по отдельным народам показывают, что традиционные системы воспитания даже и при изменении типа хозяйства продолжают влиять на формирование трудовых навыков и особенностей психики значительной части населения [18].

Особенности географического ландшафта и климата оказали, например, значительное влияние на формирование коллективистского мировоззрения россиян и японцев. В противоположность «западной институциональной матрице», в которой подчеркивается примат «я» над «мы», преобладание «мы» над «я» в менталитете является своеобразной идеологической компонентой «восточной институциональной матрицы» [9].

Как отмечает С.Ю. Барсукова, на формирование коллективистских установок в России работала и колоссальность территории, безопасность и транспортное единство которой достигались объединением усилий всего

сообщества. Вместе с тем огромная протяженность территорий закрепила в сознании установку на бессилие центральной власти [1].

Тем самым создавалась почва для разобщенности в сознании правовой нормы и жизненной практики. Влияние климата на формирование коллективистских установок россиян отмечается также и в работе А. Чубайса. По его мнению, коллективизм, социальной основой которого была община, порожден известной суровостью нашего климата.

В работах В. Ильина, А. Ахиезера, А. Паршева, П. Першина и др. отмечается, например, что геоклиматическая концепция формирования русской цивилизации обосновывает уникальность российского развития, менталитета, социально-культурного и психосоциального типа людей, которые живут на территории центральной России, тем обстоятельством, что формированием культуры происходило в условиях необычных перепадов природных процессов. Уникальность географического положения Японии также оказала большое влияние на практику управления персоналом. Япония – это основное государство с высокой плотностью населения – 337 чел/кв. км, что, например, почти в 12 раз выше, чем в США. Проживание в тесной близости друг к другу способствовало формированию культуры сотрудничества и взаимопомощи, что стало основой командной практики управления. В масштабах страны эта культура взаимозависимости и сотрудничества привела к появлению, так называемой «Япония, Инк». Кроме того, на японских островах возделывание риса всегда требовало колоссального труда. Одному человеку или даже семье было невозможно справиться с обработкой рисовых полей. Восстановление размытых полей и разрушенных построек после тайфунов и землетрясений было возможно только коллективно – всей общиной. Бойкотирование общиной отдельного человека приравнивалось к смертному приговору. Именно эти факторы обусловили выбор коллектива как необходимого условия выживания (см. табл. 1).

В опосредованном виде геоклиматический фактор формирует и предпосылки исторического процесса. Общественно значимые события происходят под влиянием текущей политической и экономической конъюнктуры, определяемыми, в том числе, и природными условиями.

Влияние особенностей исторического развития на модель HR-менеджмента. По мнению сторонников теории исторической детерминированности, значимые события в развитии страны (войны, революции, радикальные смены экономического курса и т.д.) способны даже изменить базовые установки, формируемые средой обитания и культурнорелигиозными традициями [1].

Действительно, история развития общества – это история множества народов и государств, культур и цивилизаций, история эпох и их смен, история революций и войн и т.д. Но, кроме того, это история развития производства, история развития производительных сил и производственных отношений. С одной стороны, исторический процесс нельзя позиционировать как строго

независимый от других факторов, влияющих на формирование той или иной экономико-управленческой модели.

Однако, с другой стороны, он может рассматриваться и как самостоятельный фактор формирования нации. В процессе становления национальных государств культурные установки народов существенно изменяются под влиянием экономических, политических, религиозных, социальных и других процессов. В результате межгосударственного, межнационального взаимодействия происходит взаимопроникновение культур.

В первую очередь это характерно для государств, находящихся в одном регионе. Экспорту культурных влияний также способствуют войны и колониальные завоевания. Они определяют психологический профиль нации, конституируют установки народа на исторические успехи (завоевания, социальные достижения) или неудачи (эпидемии, голод, военные поражения) и дополняют его за счет исторически приобретенных черт: уверенности, индифферентности, угнетенности и т.д.

Таким образом, ценности общества формируются под воздействием социально-исторического опыта поколений. Любое современное хозяйственное устройство является результатом исторической эволюции. В процессе исторического развития формируются модели трудового поведения

Таблица 1

Влияние геоклиматического фактора на формирование национальной модели HR-менеджмента

| Страна | Геоклиматический фактор | |
|--------|--|---|
| | Характеристика фактора | Особенности модели трудового поведения и управленческих установок |
| Россия | Суровые условия жизни. Резкое разнообразие климатических условий. Постоянные перепады погоды. Трудности освоения среды обитания. Необходимость выполнения сельскохозяйственных работ в сжатые сроки. Высокая ресурсоемкость производства. Высокая обеспеченность природными ресурсами. Нахождение в географической области взаимодействия во сточных и западных культурных, философских и религиозных моделей мироустройства. Сильная дифференциация | Ориентация людей на совместный труд и коллективизм. Большой разброс результатов труда. Периодическое чередование застойностабильного и аварийно-кризисного режимов работы. Опора на неисчерпаемость ресурсов и отсутствие бережливости. Возможность длительного ведения экстенсивного хозяйства. Отсутствие концентрации усилий на небольшом пространстве. Закрепление в сознании людей установки на бессилие центральной власти. Разобщенность в сознании работника правовой нормы и жизненной практики. Предрасположенность к неформальным связям и отношениям. Свободное восприятие наиболее |

| | | |
|--------------------|---|---|
| | <p>регионов. Большая протяженность границ Ориентация на сохранение единого экономического пространства. Этнокультурная особенность – многонациональный состав населения</p> | <p>рациональных черт как западной, так и восточной культур управления персоналом. Формирование у представителей социальной общности ощущения самодостаточности. Деиндивидуализация. Формирование «духа терпимости» и равенства</p> |
| Япония | <p>Островное положение страны. Высокая плотность населения (для проживания используется только 1/3 территории). Общинный характер жизни. Преимущественно горный и лесной ландшафт. Суровость климата. Низкая обеспеченность природными ресурсами. Специфика аграрного производства – производство риса. Этнокультурная особенность – монациональное государство</p> | <p>Высокая плотность населения (для проживания используется только 1/3 территории). Общинный характер жизни. Преимущественно горный и лесной ландшафт. Суровость климата. Низкая обеспеченность природными ресурсами. Специфика аграрного производства – производство риса. Этнокультурная особенность – монациональное государство Высокая традиционность поведения Культура сотрудничества. Культура взаимопомощи. Командная практика управления. Избегание конфликтов. Интенсивное развитие. Группизм, коллективизм. Самоотверженный труд. Бережное отношение и экономия ресурсов: – создание технологии бережливого производства; – создание системы «точно в срок»; – ориентация на нововведения. Самодисциплина и уплотненность рабочего времени. Мобильность и высокая адаптивность. Единство поведенческих установок. Экономия на издержках управления. Эмоциональная близость работников</p> |
| Европейские страны | <p>Материковое положение. Умеренно-континентальный климат. Наличие выходов к морям. Относительно низкая обеспеченность полезными ископаемыми. Расположение на перекрестке трансевропейских торгово-транспортных путей</p> | <p>Рациональность. Пунктуальность. Четкость, точность, методичность. Организованность. Бережливость. Толерантность. Активное использование эффективного опыта других стран. Активная деятельность</p> |
| США | <p>Континентальное расположение Разнообразие природного ландшафта Разнообразие климата (11</p> | <p>Независимость и самоуверенность. Высокая активность. Тщеславие. Геополитическая неграмотность. «Дух кооперации». Авантюризм.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>климатических районов). Богатство природными ресурсами. Разнообразие фауны. Плотность населения – 28 человек на один кв. км. Этнокультурная особенность – многонациональное государство</p> | <p>Индивидуализм. Высокая активность. Опора исключительно на собственные силы. Быстрая адаптация к быстро меняющимся потребностям экономики и населения. Независимость поведения. Стремление к экспериментам и новым оригинальным проектам</p> |
|--|---|

человека, значимые для работодателя черты характера и компетенции работников.

Влияние особенностей социально-экономического развития на формирование национальной модели HR-менеджмента. В рамках национального государства деятельность предприятия и, соответственно, формирование походов к управлению ее материальными и нематериальными, прежде всего человеческими, ресурсами детерминирована спецификой государственного устройства, типом проводимой социально-экономической политики, характеристиками институциональной среды.

С этой точки зрения, выделение национальных особенностей HR-менеджмента невозможно без выявления особенностей национальной экономической системы (НЭС). Понятие национальной системы экономики было введено еще в XIX в. Фридрихом Листом. По его мнению, каждая страна развивается по своим собственным «национальным экономическим законам», свойственным именно данной стране и определяемым ее уникальными условиями.

Современная экономическая наука определяет национальную экономическую систему как систему экономических отношений в единстве с присущими стране экономическими и неэкономическими, внутренними и внешними факторами, отражающую воздействие всех этих факторов на экономику страны, обеспечивающую ее устойчивое функционирование и развитие, поддержание жизнедеятельности и расширенного воспроизводства на национальной территории и реализующую стоящие перед страной долгосрочные цели развития [10].

Специфические черты НЭС формируются, на наш взгляд, под влиянием таких факторов, как:

1. Экономические цели и приоритеты развития страны.
2. Национальная идея – как доктрина стратегического развития государства, его места и роли в мировой экономической цивилизации.
3. Уровень развития и характер национальных производительных сил и хозяйственных укладов.
4. Национальные особенности производственных (в том числе, социально-трудовых) отношений.
5. Характер институциональной среды, основными элементами которой являются: общественные и профессиональные институты и

организации, административные учреждения, политические институты и организации, национальные правовые институты и организации, национальные экономические институты и организации, образовательные институты и организации.

6. Особенности «неэкономических» составляющих развития, к которым относятся геоклиматическая, геополитическая, этнокультурная, идеологическая, социальнопсихологическая и другие составляющие.

В результате действия указанных факторов и формируется уникальная национальная экономическая система, которая не вписывается в стандартные универсальные модели экономических систем. Например, как отмечает В.М. Кульков, более сильное участие государства в экономической и социальной жизни России нельзя объяснить только обычными провалами рынка или вывести из кейнсианской или марксистской теории – она продуцируется уникальными условиями страны [10].

Активным социальным институтом, формирующим модели поведения человека, является система образования [2]. В процессе исторического развития между образованием, наукой, экономикой и культурой сложились устойчивые взаимосвязи [3].

С одной стороны, поскольку одной из целей национальной системы образования является сохранение, закрепление и изменение культуры, образование представляет собой социокультурный феномен [15].

С этой точки зрения, в долгосрочном плане образование может рассматриваться как инструмент социального преобразования общества. С другой стороны, уровень, качество и направленность образования определяют экономическое будущее страны.

Образование формирует не только нравственные и культурные ориентиры, мировоззрение человека, но и комплекс знаний, умений и навыков, определяющих возможности включения человека в процесс общественного воспроизводства. По сути, со времен промышленного переворота, образование можно рассматривать как один из главных факторов, определяющих уровень конкурентоспособности экономики. Подтверждение этому можно найти в экономической истории многих стран. Например, перед первой технологической революцией (промышленным переворотом) население Англии было одним из самых образованных в Европе. Это позволило ей быстро индустриализироваться и превратиться в «фабрику мира».

Однако уже в последней четверти XIX в., после второй технологической революции, ситуация была прямо противоположной – и система начального, и система высшего образования отставала от стран Европы и США. Накануне первой мировой войны в Англии дипломы о высшем образовании получало почти в девять раз меньше студентов, чем в Германии. Кроме того, важнейшими предметами в немецких университетах были естественные науки и техническая подготовка, в то время как в Англии и Франции акцент был сделан на гуманитарное образование. Развитие

образовательной системы в Германии оказало огромное влияние на рост производительности труда, уже в начале 1900 г. страна заняла первое место в Европе по этому показателю. Зависимость между уровнем образования и уровнем экономического развития страны наглядно проявляется и в современных условиях – на этапе «экономики знаний».

Ключевым фактором развития современных организаций стали человеческие ресурсы. Именно они участвуют в формировании интеллектуального капитала организации, являющегося составной частью нематериальных активов, которые вместе с материальными формируют общую рыночную стоимость компании [16].

Работники становятся основным конкурентным преимуществом любой компании, поскольку приспособиться к непредсказуемым изменениям рыночной среды может только образованный, высокообразованный, ориентированный на постоянное развитие персонал.

Модели социально-экономической политики в разных странах различаются по своим экономическим и политическим целям и инструментам их реализации. Система распределения и перераспределения национального дохода, налоговая политика, особенности трудового и пенсионного законодательства и т.д. – все это формирует институциональное поле, в котором функционируют фирмы и определяются взаимоотношения работника и работодателя.

Таким образом, на наш взгляд, зависимость национальной модели HR-менеджмента от особенностей социально-экономического развития может быть сформулирована как закон соответствия национальных подходов к управлению персоналом уровню экономического развития страны, характеру национальных производительных сил и производственных отношений, национально-специфическим факторам и экономическим целям развития.

Социокультурные основания формирования национальной модели управления персоналом. В теоретических построениях национальных моделей HR-менеджмента значимыми факторами являются культура и менталитет народа. Социально-психологические аспекты управления персоналом непосредственно связаны с культурой того общества, где это управление происходит.

Культура проявляется в системе ценностей, которую осваивает индивид и благодаря которой человек реализует себя в обществе, в том числе в производственных отношениях. Анализируя проблемы взаимодействия культуры и деятельности человека, Ю.А. Жданов и В.Е. Давидович пришли к выводу, что феномен культуры можно охарактеризовать через категорию способа человеческой деятельности. По их мнению, «культура – это и есть способ действия людей, а общественные отношения – плацдарм для деятельности... Именно культура, детерминированная системой общественных отношений и выражающая место в них субъекта деятельности, обнаруживает себя как система

регулятивов человеческой деятельности, несущей в себе аккумулированный опыт, накопленный человеческим разумом». Ю.А. Жданов и В.Е. Давидович указывали на то, что для культуры характерна такая черта, как воспроизведение деятельности по исторически заданным основаниям. Это ее состояние описывается рядом понятий, таких как «схема», «алгоритм», «код», «матрица», «канон», «парадигма», «эталон», «стереотип», «норма», «традиция». Все эти понятия выражают «момент устойчивости в изменяющемся содержании деятельности, переноса этого содержания, трансляции образцов и т.п.» [7].

В настоящее время общепризнанным стало понимание того, что национальная культура формирует устойчивые поведенческие стереотипы работника. На рубеже XX–XXI вв. большое распространение получили прикладные социолого-антропологические исследования культурных и этнических особенностей рабочей силы [18].

Общая цель таких исследований – облегчить межнациональную (межкультурную) передачу технологий, управленческих навыков, облегчить движение рабочей силы, уменьшить «потери», вызванные различиями в культуре страны-донора и страны-реципиента. Крупные транснациональные корпорации, принимая решения о расширении своей филиальной сети и организации производства в других странах, обязательно анализируют данные об этнокультурных особенностях будущих работников и на этой основе формируют обобщенный портрет «типичного работника».

Такой портрет среднестатистического работника может быть «нарисован» как по признаку принадлежности к той или иной стране (японский работник, немецкий работник, россиянин и т.д.), так и по признаку вероисповедания (мусульманин, католик, православный и т.д.). В соответствии с этими данными и проектируется организационная структура компании, определяются направления поиска и привлечения работников, планируется система мотивации и стимулирования персонала, конструируются коммуникационные сети.

Большое влияние на формирование национальной модели HR-менеджмента оказывает фактор национального языка. Национальный язык является основой языковой картины мира – совокупности представлений о мире, определенного способа концептуализации действительности. Однако язык является не только средством, но и средой, в которой формируется и живет человек, которая детерминирует его жизненный опыт. Русский философ А.Ф. Лосев считал, что именно язык народа является ключом к познанию сущности народного духа, его интуитивно-жизненных, а не рациональных оснований (Лосев, 1993, с. 90).

Таким образом, язык может рассматриваться как специфическое средство хранения и передачи информации, а также инструмент управления человеческим поведением. В целом, этническая культура оказывает влияние структуру мотивов трудовой деятельности, иерархическую модель престижности профессий, распределение ролевых функций, закрепленных за

половыми, возрастными и другими группами населения, готовность к нововведениям, стабильность или текучесть кадров, удовлетворенность трудом и т.п. составляющие HR-менеджмента.

Религия как фактор формирования национальной модели HR-менеджмента. Центральным звеном системы ценностей любого общества является религия. Она отражает поиски людей идеальной жизни и включает в себя взгляд на мир, истинные ценности народа, особенности отправления религиозных обрядов.

Впервые исследование влияния системы ценностей на трудовое поведение было проведено Максом Вебером. Он вычленил в мировых религиях этнический компонент, т.е. «коренящиеся в психологических и прагматических религиозных связях практические импульсы к действию». Вебер показал, что «важные для хозяйственной этики черты религий интересуют нас с определенной точки зрения, а именно по их отношению к экономическому рационализму» [2].

Классическую работу М. Вебера «Протестантская этика и дух капитализма» можно рассматривать в качестве методологической основы оценки влияния культурно-институционального контекста на процессы управления персоналом.

Религиозные представления оказывают большое влияние на отношение к труду, мотивы поведения, деловой активности, богатству, методы получения доходов и формирования предпринимательской среды, результативность экономической деятельности людей и общества в целом. Исследование, проведенное Всемирным Банком, показало, что существует зависимость между религиозностью и величиной валового национального продукта (ВВП) на душу населения. Самая высокая величина ВВП приходится на христианские протестантские общества. На втором месте – общества, проповедующие буддизм. Самыми бедными являются южно-буддийские и южно-индуистские общества [4].

В мире существуют сотни и даже тысячи различных религиозных учений и верований. Однако несколько традиционных религий доминируют над другими: христианство, иудаизм, ислам, буддизм, индуизм и конфуцианство. При этом в каждой религии есть несколько вариантов или разновидностей, например в христианстве основные это православие, католицизм, протестантизм и т.д.

Христианство. Одной из наиболее распространенных религий в мире является христианство, около трети жителей планеты исповедуют ту или иную разновидность христианства. Считается, что христианство заложило основу идей свободы, равенства и справедливости, провозгласило универсальность человека. Христианский универсализм означает признание равной значимости и равного достоинства всех людей независимо от рода их деятельности, социального статуса, этнической принадлежности, от культурных традиций [17].

Православие. Православная церковь наиболее близка к традициям раннего христианства. Рассмотрим характерные черты православия с точки зрения их влияния на экономическую и управленческую культуру работников. Православие рассматривает работу как наказание, ниспосланное человечеству за грехи. Оно конструирует образ трудящегося человека, который терпеливо переносит тяготы ради спасения своей души и всего социума и в этом уподобляется Христу [12].

При этом под трудом может пониматься духовная деятельность, «внутреннее творение во имя Христа», в какой-то мере – отречение от всех мирских благ. Поэтому с экономической точки зрения, православная доктрина чаще всего критикуется за «непродуктивность» трудовой этики. В отличие, например, от протестантизма, в православии отношение к богатству и стяжательству носит негативную окраску (см. табл. 2).

Таблица 2

Влияние православия на формирование национальной модели управления персоналом

| Характеристики работника | Характеристики руководителя | Трудовые установки | Организационное поведение |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – вера в благоприятный исход любого дела; – широта натуры; – неагрессивность; – бережное и благодарное отношение к богатству; – приверженность традициям; – технологический консерватизм; – не правовое отношение к закону; – дуализм | <ul style="list-style-type: none"> – выраженные волевые начала; – высокий уровень как формального, так и неформального авторитета; – допущение возможности совершения профессиональных ошибок. Успешный руководитель – сильный и справедливый | <ul style="list-style-type: none"> – первичность общественных интересов над частными; – справедливость; – нестрогая прибыльность экономической деятельности; – соборность (добровольное объединение людей для общих действий); – корректное отношение к конкурентам; – доверие к партнерам по бизнесу; – коллективность; – гедонистическая мотивация трудовой деятельности; – равенство «на финише»; – доверительные отношения в коллективе | <ul style="list-style-type: none"> – отказ от жесткого единоначалия; – замена конкуренции специфическими административными и, экономическими и социальными механизмами |

Католицизм. Католицизм можно рассматривать как учение, в котором центральное место в анализе различных экономических и общественных систем занимает человек, личность. Социальная доктрина католиков сыграла значительную роль в эволюции социально-трудовых отношений во всем мире.

Международная организация труда, созданная в 1919 г., формировалась под большим влиянием именно католической доктрины. Более того, как отмечает Ю. Попов, в появлении в послевоенной Европе «социальных государств» также прослеживается влияние доктрины социально-трудовых отношений католицизма.

На наш взгляд, концепция социальной ответственности бизнеса перед обществом, получившая большое распространение в европейских странах, во многом основана именно на католической доктрине. Современные католики выступают против абсолютизации прибыли, которая теперь рассматривается не как цель, а как средство экономической деятельности. С точки зрения влияния католицизма на формирование подхода к управлению персоналом, можно сказать, что доктрина католиков провозглашает несколько принципов:

- *Общее благо* – т.е. акцент на приоритете общих интересов. Большинство представителей европейской управленческой и общественной мысли подчеркивали первичность общих целей и идеалов перед индивидуальными, например, А. Файоль, Р. Оуэн и др.

- *Солидарность* – требование справедливости при распределении обязанностей и результатов труда.

- *Субсидиарность*, в современном обществе реализуется посредством децентрализации управления и предоставления возможности решения проблемы на более низком управленческом уровне, без ненужной передачи полномочий на уровень более высокой инстанции.

Протестантизм. Протестантизм придал труду религиозный смысл, он объявил труд высшим призванием человека, предназначением человеческой жизни, а богатство, возникающее как его результат, знаком благосклонности Небес. Он отрицает социальную иерархию, классовые привилегии, само государство и личные различия.

Протестантизм проповедовал идею личной, индивидуальной ответственности человека перед Богом, обществом и собой. Своеобразной установкой протестантизма можно считать фразу «не трудиться, чтобы жить, а жить для того, чтобы трудиться» [5].

Комбинация изнурительной работы и накопления капитала, который обычно рефинансировался, способствовали развитию капитализма в Западной Европе, а впоследствии и в Соединенных Штатах Америки [14].

Можно сказать, что протестантизм сыграл роль психологической подготовки к индивидуализации деятельности человека, подготовкой к деятельности в условиях жесткой конкуренции рыночной экономики. Одной из характерных черт протестантизма является ориентация на постоянное движение вверх: с одного экономического уровня на другой, с одной ступени социальной иерархии на другую, постоянное совершенствование технических условий производства и т.д. На наш взгляд, влияние протестантизма на формирование менталитета работников проявляется в следующем: выстраивание межличностных отношений на основе прагматизма; предпринимательский образ мышления; активная трудовая деятельность; высокий уровень мобильности; ориентация на денежные формы оплаты труда; индивидуальная свобода; высокий уровень

конкурентности поведения; личная организованность; равенство людей на «старте».

Ислам. Ислам – одна из самых молодых мировых религий. Ислам достаточно много внимания уделяет организации экономической деятельности. Прежде всего это относится к поддержке свободного предпринимательства, защите частной собственности, однако подчеркивается, что использовать ее нужно правильно – социально полезным и предусмотрительным способом. Ислам не приемлет тех, кто ищет выгоду посредством эксплуатации других [14].

Характерными чертами ислама, важными с точки зрения оценки их влияния по формированию модели управления персоналом, являются: утверждение высокого статуса городской жизни, коммерции, ценности межэтнических и межкультурных связей; институционализация социальной поддержки низов; принципы патернализма и благотворительности (принципы группового и индивидуального покровительства).

В исламском взгляде на мир, человек – часть коллектива, в котором богатый и успешный должен помогать бедным и неуспешным. То есть, в отличие от протестантизма, в котором акцент делается на индивидуализации деятельности, можно говорить о том, что ислам формирует коллективистский тип работника.

Иудаизм. Иудаизм одна из древнейших монотеистических религий. Как и протестантизм, иудаизм поощряет предпринимательство. Причем признание важности активной экономической деятельности и предпринимательства, поощрение богатства, произошло почти на тысячу лет раньше, чем была провозглашена протестантская доктрина. Более того, для иудаизма характерно безудержное стремление к деньгам по иезуитскому принципу «цель оправдывает средства».

В иудаизме сформировался особый образ работника. Его основными чертами можно считать: открытость, контактность, умение и желание понравиться окружающим, особенно тем, от кого зависит решение ваших проблем; целеустремленность; прямолинейность и крайний рационализм; напористость в работе; тонкий ум; ценность своего «Я», а в некоторых случаях «дефицит деликатности»; ориентация на неформальное общение»; своеобразная игра «свой – чужой» (коренным гражданам Израиля, например, легче устроиться на работу, чем иммигрантам); стремление к равенству в отношениях «руководитель – подчиненный»; четкое делегирование обязанностей. В целом, на протяжении столетий иудаизм способствовал развитию «духа предпринимательства», свободы торговли. С этой точки зрения иудаизм можно рассматривать как религию действия, направленную на социальную активность человека с целью усовершенствования мира. Христианство, иудаизм и ислам имеют схожие центральные поведенческие установки. В сфере трудового поведения к их числу можно отнести: 1) уважение прав других; 2) нерасточительство; 3) справедливость и беспристрастность; 4) скромность и непритязательность; 5) помощь ближним (бедным, сиротам).

Индуизм. Ключевой характеристикой индуистского мировоззрения является традиция кастовой системы организации общества. К числу особенностей управления персоналом, определяемым спецификой религиозных верований индуистов, можно отнести: ограниченную социальную мобильность; ориентацию на закрытый тип кадровой политики; жесткую иерархию; ценность жесткого централизованного управления; ориентацию на взаимодействие работников только

по горизонтали; соблюдение в трудовом общении требований, связанных принадлежностью к тому или иному рангу и титулу (работник, стоящий выше по должности не должен быть «первым среди равных» или выполнять работу более низкого ранга); работников нельзя ставить в условия, с которыми они раньше не сталкивались; аскетизм в удовлетворении потребностей; четкое определение заданий для каждого работника.

В целом индийские работники крайне консервативны, а их повседневная жизнь определяется соблюдением множества ритуализированных действий и норм поведения. Большое влияние на формирование трудовых установок и моделей взаимоотношений работников и работодателей в странах Азиатско-Тихоокеанского региона оказали три религиозные традиции: синтоизм, буддизм и конфуцианство.

Таким образом, религия является одним из ключевых факторов, влияющих на процесс формирования той или иной нации, определяющих приоритеты социально-экономической политики государства, и, как следствие, является одним из важнейших факторов формирования национальной модели управления персоналом.

Геополитические изменения, наблюдаемые в настоящее время, вызвали волны миграции миллионов людей по всему миру, которые не останавливают существующие национальные границы. По мнению большинства экспертов, этническое, национальное, культурное и религиозное разнообразие в развитых странах будет и дальше возрастать. Эти тенденции будут оказывать активное влияние на бизнес, социальную и корпоративную жизнь. В настоящий момент в условиях формирования глобальной системы социальнотрудовых отношений HR-менеджеры сталкиваются с проблемой согласования интересов работников, выступающих носителями разных национальных культурных, исторических и экономических традиций, говорящих на разных языках. Поэтому условием повышения эффективности управления человеческими ресурсами является учет конфессиональных и культурных традиций различных групп наемных работников и на этой основе формирование адекватных инструментов межкультурной коммуникации. Умение «генерировать» эффективность в составе крупных мультикультурных и мультинациональных социальных и бизнес-институтов становится ключевым фактором успеха личности и команд и ключевой компетенцией HR-менеджеров.

Литература

1. Барсукова С.Ю. Неформальная экономика: экономико-социологический анализ. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004 с. 115–118.
2. Вебер М. Хозяйственная этика мировых религий. Попытка сравнительного исследования в области социологии религий / Макс Вебер. Избранное. Образ общества. М.: Юрист, 1994. с. 43, 65–66.
3. Галаган А.И. Образование, наука, культура, экономика: взаимозависимость и ответственность перед обществом // Социально-гуманитарный знания, 2007 № 4, с. 152.
4. Гордеев Р.В. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом, 1998 № 1, с. 3–24.
5. Гофман М. Религия труда // Человек и труд, 2011 № 1, с. 50–51.
6. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. СПб.: Питер, 2006. 224 с.

7. Жданов Ю.А., Давидович В.Е. Сущность культуры. 2-е изд., перераб. Ростов н/Д: Наука–Пресс, 2005. с. 284–288.
8. Ильин В.В., Ахиезер А.С. Российская цивилизация: содержание, границы, возможности. М.: Изд-во МГУ. 2000.
9. Кирдина С.Г. Институциональные матрицы и развитие России. М.: ТЕИС. Ключевский В.О. Сочинения в 8-ми томах. Т. 1. М.: Госполитиздат, 1956. с. 313–314.
10. Кульков В.М. Особенности национальной экономической системы / Экономическая система современной России: Анатомия настоящего и альтернативы будущего / Под ред. С. Д. Бодрунова, А. А. Пороховского. изд. 2-е, перераб. и доп. М.: ЛЕНАНД. 2015.
11. Лосев А.Ф. Очерки античного символизма и мифологии. М., 1993. с. 90.
12. Окольская Л.А. (). Российская формула труда: исторический экскурс // Человек, № 4, 2006.с. 17.
13. Попов Ю. (). Социальная доктрина католиков сквозь призму социальнотрудовых отношений // Человек и труд, № 7, 2010. с. 55.
14. Ратковская А.И. Влияние религиозных аспектов на формирование модели управления персоналом // Вестник новгородского государственного университета, 2013 № 74, Т. 1, с. 84–85.
15. Речкин Д.Н. Российская модель управления: социокультурные факторы формирования и специфика. Волгодонск: ВПО. 2009
16. Скачкова Л.С., Костенко Е.П., Бутова С.В., Михалкина Е.В. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий. Ростов н/Д: Изд-во «Содействие – XXI век», 2015. с. 131–136.
17. Сорокина Ю.В., Костенникова Е.А. Принцип равенства в христианстве // Человек в глобальном мире. Материалы Международной научной конференции / Под ред. Н.В. Бутусовой, Й. Ананиева. Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2015. с. 428–434.
18. Шкаратан О.И., Карачаровский В.В. (). Русская трудовая и управленческая культура // Мир России, 2002. № 1, с. 10.

Биктагирова А.Р., Хисматуллина А.Р.

КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

В современной литературе концепции управления организацией описано множество, и следует отметить, что порой они противоречиво представлены в различных управленческих школах. Наверное, это и неплохо, учитывая, что любая из них по определению умозрительна. В концепциях управления отражено понимание руководителями своих управленческих ролей и функций, а также имеющиеся у них социальные и профессиональные установки. Изучение и анализ концепций управления является не только руководством к выбору действий, а также полезно для формирования и расширения управленческого мировоззрения; для постановки вопросов, ответы на которые могут помочь в анализе управленческого труда и его рациональной организации. Управленческая

деятельность заключается «в достижении системы целей, эффективном функционировании, сохранении и развитии организации через оптимальность принятия и реализации решений. Управленческие решения служат важнейшей интегральной характеристикой системы управления и руководителя» [1, с.5].

В контексте данной статьи будем опираться на понимание концепции управления как определенного способа интерпретации руководителем задач, методов и целей управленческой деятельности. Также стоит отметить, что все ниже приведенные виды управленческих концепций применяются как технологии в руководстве разными категориями сотрудников на нефтеперерабатывающем предприятии.

Рационально-экономическая концепция управления.

В рамках этой концепции во главе угла стоят функции каждого работника и результаты его деятельности. Организация является организованной структурой упорядоченных отношений между подразделениями и сотрудниками внутри подразделений. При этом подходе все организационные процессы и функции необходимо уподобить слаженному механизму: надежно, алгоритмизировано, предсказуемо и эффективно. При этом важно отметить, что организационная структура устроена так, чтобы контролировать групповые процессы и сводить к минимуму [2, с.145].

Концепция базируется на следующих постулатах:

- работники по умолчанию пассивны и без внешнего воздействия работа будет остановлена. Поэтому первостепенная задача руководителя любой группы состоит в контроле и стимулировании (подталкивание) сотрудников к работе;

- сильнейший мотив у сотрудников - экономический интерес, поэтому стимулирование должно быть основано на премировании и разумном сочетании штрафных санкций.

Основные принципы данной концепции следующие:

1. Единоначалие: сотрудник получает приказы только от одного человека, от своего функционального руководителя.

2. Строгая управленческая вертикаль: цепь управления от вышестоящего начальника к подчиненному всегда будет иметь звено в виде промежуточного руководителя.

3. Рациональность контроля: число подчиненных не должно создавать проблем для коммуникации и координации.

4. Баланс между властью и ответственностью.

5. Ритуализация дисциплины заключается в соблюдении корпоративной этики.

Условия эффективности и возможные затруднения применения этой концепции приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Условия эффективности и особые затруднения при использовании рационально-экономической концепции управления

| Условия эффективности | Возможные трудности |
|---|--|
| Четкая формализованная задача | Сложность в адаптации задач в период быстро меняющихся условий |
| Регламентированное групповое взаимодействие | Сложность в принятии креативных, нестандартных решений |
| Сотрудник согласен безоговорочно следовать букве регламента | Креативные способности уходят на задний план |
| Высокое материальное вознаграждение | Отсутствие системы бонусов, премирования приводит к падению продуктивности |

Использование этой управленческой концепции может быть эффективно в структурных единицах, деятельность которых высоко структурирована и не нуждается в творческом решении исполнителей, при управлении работниками с низким уровнем квалификации, а также в социальных системах с высоким уровнем субординации взаимодействия. Соответственно, более эффективным стилем управления в условиях реализации рационально-экономической концепции управления оказывается авторитарный стиль. Успешность специалиста оценивается по тому, насколько точно он следует должностным инструкциям и насколько качественно выполняет служебные обязанности.

Эта концепция управления применяется к рабочему персоналу нефтеперерабатывающего предприятия, а именно к работникам установок/парков и работникам, деятельность которых непосредственно связано с производством и его обслуживанием. Эффективность данной концепции обусловлена структурированностью задачи, которая повторяется постоянно, каждое действие регламентировано и стимулирование основано на премировании и штрафных санкциях.

На текущий момент данная концепция идет в разрез с жизненными ориентирами поколения Z, Y, поэтому можно ожидать корректировок в базисных постулатах данной концепции.

Профессионально-предпринимательская концепция управления

Согласно этой концепции человек, это не бездумная машина, слепо выполняющая свои должностные инструкции, а особо ценный ресурс, который необходимо постоянно развивать. Самой эффективной мотивацией, в этой концепции считается конкуренция сотрудников как профессионалов, когда вместе соединяется мастерство и вызов. В результате появляется возможность для самореализации.

В основу этой концепции включены положения:

- в первую очередь сотрудника интересуют личные цели, поэтому задача руководителя показать, как достигая цели организации, сотрудник может достигнуть личные, это касается профессиональных компетенций и навыков.

- важнейшим фактором, обеспечивающий успех компании является инициатива и предприимчивость сотрудников. А это значит, что самый простой путь к процветанию организации – собрать команду из людей, удовлетворяющих выше озвученным критериям.

Базовыми принципами данной концепции являются:

1. Создание мостика между целями сотрудников к целям организации. Ведь сотрудник будет достигать с большим энтузиазмом те цели, которые интересны именно ему.

2. Основы дисциплины состоят из двух факторов – это внутренняя самоорганизация и внешний контроль.

3. Система вознаграждения должна удовлетворять следующим требованиям: быть гибкой, прозрачной и справедливой.

4. Создание условий для положительной конкуренции между сотрудниками, что приносит в рутину повседневности элементы игры и соревнований.

5. Предоставление возможности для роста в профессиональном плане и его стимулирование.

Условия эффективности и возможные затруднения при использовании данной концепции описаны в таблице 2.

Таблица 2.

Условия эффективности и особые затруднения при использовании профессионально-предпринимательской концепции управления

| Условия эффективности | Возможные трудности |
|--|---|
| Наличие положительной конкуренции | Конкуренция из положительной становится отрицательной и сотрудники вместо командной игры начинают заниматься одиночной деятельностью, в результате пропадёт эффект синергии |
| Возможность повышения компетенции и стимулирование ее повышения | Необходимость вложение ресурсов в развитие персонала. На этапе кризиса существует вероятность потери части персонала, в который уже было вложено много ресурсов |
| Возможность повышать квалификацию сотрудников без отвлечения от производства | Необходимость ставить перед сотрудником все новые более сложные задачи, которые позволят ему в ходе выполнения своей работы расти как профессионалу |

Профессионально-предпринимательская концепция управления реализуется в работе нефтеперерабатывающего предприятия на линейном уровне – руководители технологических объектов (например, начальники установок и парков). Стоит отметить, что в КРІ персонала заложена не только их эффективность, но и работа технологического объекта, за который они отвечают. В результате эффективность каждого из подчиненных – эта их личная эффективность и бесперебойная работа техники. Также перед ними стоит задача по выполнению плана. Такой подход с одной стороны позволяет компании спланировать и получить максимальную прибыль от технологического объекта, с другой бросает вызов руководящему составу.

Организационно-командная концепция управления.

Согласно этой концепции сотрудника организации, необходимо рассматривать не только как профессионала, но и как личность [3, с. 218]. Соответственно, важно учитывать профессиональные и межличностные взаимоотношения внутри организации.

Данная концепция имеет ряд базовых предпосылок:

- человек, будучи социальным существом, сильно зависит от оценки и поддержки людей, окружающих его;
- реализовать внутренний потенциал на все 100% можно только активно участвуя в групповой деятельности;
- мнение группы более сильный мотиватор, нежели финансовое вознаграждение;

Исходя из этих предпосылок, управленцу нужно уделить пристальное внимание следующим аспектам:

- климату внутри организации;
- поддержки, как со своей стороны, так и со стороны сослуживцев;
- созданию коллективной формы поощрения и наказания;
- выходу на контакт с неформальным лидером.

Принципы этой концепции следующие:

1. Создание идеологии: миссии организации, корпоративной культуры;
2. Использование конкретных целей организации, для облегчения сопоставления личных целей сотрудников с общими.
3. Создание условий для самоорганизации коллектива.
4. Создание условий для работы органов общественного контроля и стимулирования (совет молодежи, профсоюзы).
5. Коллегиальное решение вопросов.
6. Активное делегирование полномочий.

Условия эффективности и возможные затруднения описаны в таблице 3.

Условия эффективности и особые затруднения при использовании организационно-командная концепция управления

| Условия эффективности | Возможные трудности |
|---|--|
| Благоприятный климат | Создание и удержание благоприятного климата требует усилий и вливаний |
| Отсутствие форс-мажоров | Сложность к приспособлению на этапе сильных структурных преобразований |
| Коллегиальное решение вопросов | Необходимость вести диалог с неформальным лидером, стимулирование групповой динамики |
| Принятие людей как самого дорогого актива | Тяжесть в принятие жестких карательных мер, в отношении сотрудников |

На нефтеперерабатывающем предприятии организационно-командная концепция управления приносит максимальную пользу при работе с людьми, находящимися в кадровом резерве или планирующими туда попасть. Обычно, это молодые специалисты, чаще всего до 30 лет, которые понимают, что полностью не используют свой потенциал и имеют представление о том, как могут реорганизовать свою работу и работу своего подразделения, с целью повышения эффективности деятельности и/или уменьшения издержек.

Таким образом, становится очевидным, что в эпоху сложной геополитической ситуации и нового финансового маневра в нефтяной отрасли для эффективного решения производственных задач, требуется грамотное, системное использование разных концепций управления для разных групп сотрудников.

Литература

1. Биктагирова А.Р. Особенности социально-психологической культуры руководителей бизнес-объединений: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Российский государственный социальный университет. Москва, 2009. С.5
2. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // Справочник кадровика. 2003. Т. 1, № 9.
3. Дятлов В.А., Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2003. Т. 1. 336 с.

Байрамкулов Н.И.
**ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Внедрение понятия «философия управления организацией» в российскую действительность происходит на наших глазах. Она все более четко формулирует свою цель – охватить все бизнес-процессы конкретной организации в их единстве, целостности, гармоничности, вычленить в них самое важное – человека, найти консенсус между работником и организацией.

Роль философии управления персоналом в системе экономических отношений заключается в становлении на начальном этапе развития компании и закреплении в последующем основополагающих морально-этических принципов, норм и правил человеческих взаимоотношений, согласующихся с социокультурным этносом и политикой государства.

Отдельно взятое предприятие – это часть общегосударственного механизма экономической и политической системы и, как следствие, вопреки расхожему мнению руководителей малых и средних компаний, не находится во внешнеорганизационном вакууме. Менеджеры различных уровней данных предприятий в работе с персоналом берут за основу себяцентристское положение, и свои моральные нормы выдают за общеорганизационные. Данное положение недопустимо, так как зачастую нарушает права работника [1].

Философия управления персоналом не должна идти вразрез с законодательными нормами государства, в границах которого функционирует данная конкретная организация, соответственно, при ее разработке необходимо опираться на национальное законодательство, в частности на нормативно-правовые акты, регламентирующие основные права и обязанности человека и гражданина, правила экономического оборота, трудовые отношения.

Значительную часть фундамента философии управления конкретной организации должны составлять принятые в соответствии с действующим законодательством локальные нормативно-правовые акты, основными из которых являются устав, учредительный и коллективный договоры, стратегообразующие приказы и распоряжения высшего руководства [1]. В том случае, если организация имеет внешнеэкономические связи, необходимо учитывать кроме отечественного, национального и иностранное законодательство, а также предписания международного права.

Однако правовые нормы являются не единственным ориентиром для построения философии системы управления персоналом компании в современных условиях. Современный менеджер в процессе управления персоналом обязан учитывать такие составляющие, как религиозные, моральные и этические нормы, обычаи делового оборота, опыт передовых предприятий аналогичных и смежных отраслей народного хозяйства,

национальные и региональные особенности стратегии кадровой политики на уровне государства, региона, предприятия и его структурного подразделения [1].

Однако необходимо отметить, что в процессе выработки философии управления персоналом руководство организации нередко сталкивается с проблемой коллизии требований на различных уровнях: как между нормами одной группы (например, между различными требованиями к поведению в аналогичных ситуациях для последователей различных религий), так и между нормами, принадлежащими к разным группам.

Отправной точкой сбалансированности в управлении персоналом должна стать документально закреплённая философия компании. Несмотря на то что «бумага стерпит все», уже на стадии разработки данного документа необходимо твердо осмыслить значимость философии управления персоналом как фундамента дальнейших межличностных отношений в организации. Развернутость естественнонаучного содержания понятия «философия управления персоналом» не находит пока должного отражения в научных трудах, что обусловлено его новизной для теории управления персоналом.

Разработка и внедрение в деятельность компании философии управления персоналом – это сложный и планомерный процесс, осуществление которого требует от менеджера комплексных знаний в таких областях, как социология, психология, экономика, юриспруденция, этика, логика и, конечно же, менеджмент [2].

Философия управления персоналом проявляет свои сущностные характеристики в гармонизации отношений работника и работодателя. Сознание каждого человека притягивает к себе почти мистическая сила согласованного волеизъявления, которое, в свою очередь, способно изменять судьбы государств и обеспечивать удовлетворение простейших жизненных потребностей отдельного человека. Предоставляя же возможность максимально удовлетворять потребности каждого конкретного работника, организация прокладывает себе дорогу к успеху и эффективному развитию.

Основными принципами разработки философии организации являются: системность; исключение дублирования действующего законодательства; соответствие действующему законодательству; конкретность включаемых положений; реальность закрепляемых прав и обязанностей; наличие механизмов защиты в случае нарушения требований философии организации.

Суть и содержание перечисленных выше принципов заключается в следующем.

Системность разработки философии управления персоналом предполагает взаимосвязь и отсутствие противоречий ее отдельных элементов. В частности, каждое право должно корреспондировать определенным обязанностям (например, право на комфортные условия труда работников необходимо согласовать с обязанностью руководства

организации оборудовать рабочие места соответствующего уровня и обеспечить доступ к ним работников) [3]. Кроме того, системность предполагает, что реализация прав одних работников ни в коей мере не должна ущемлять права других работников.

Принцип исключения дублирования действующего законодательства заключается в том, что работодателю нет необходимости включать в философию организации положения, уже закрепленные нормативно-правовыми актами различного уровня. Так, при включении в философию организации положения о том, что работник имеет право на ежегодный очередной оплачиваемый отпуск, не даст ничего нового ни работодателю, ни работнику, так как аналогичное положение закреплено нормативно в Трудовом кодексе РФ, и ежегодный очередной оплачиваемый отпуск должен быть безоговорочно предоставлен каждому работнику организации независимо от того, как к этому относится принятая философия управления персоналом.

Соответствие действующему законодательству как принцип формирования философии управления персоналом предполагает отсутствие противоречия с нормами действующего права. При этом менеджеру необходимо учитывать положения ст. 76 Конституции Российской Федерации, устанавливающей иерархию действующих нормативно-правовых актов на территории страны. В том случае, если нормативно-правовым актом более высокой юридической силы закреплено одно требование, а нормативно-правовым актом меньшей юридической силы – положение, противоречащее ему, философия управления персоналом должна ориентироваться на норму права высшей юридической силы.

Следующий принцип разработки философии управления персоналом – конкретность включаемых в нее положений. Следуя данному принципу, менеджер должен избегать размытых, так называемых каучуковых формулировок, позволяющих трактовать взятое положение философии различно в зависимости от ситуации и желания субъекта [3].

Принцип реальности закрепляемых прав и обязанностей предполагает наличие организационно-экономических предпосылок для реализации прав и осуществления обязанностей работников организации. Если, например, при разработке философии организации предполагается внести положение о том, что оплата труда работников должна периодически повышаться, необходимо предусмотреть и экономические средства, которые будут направлены в будущем на дополнительные выплаты персоналу.

Наличие механизмов защиты в случае нарушения требований философии организации – этот принцип при разработке философии управления персоналом материализуется в формирование конкретных институтов защиты закрепленных прав от нарушения, например, создание и деятельность комиссии по трудовым спорам, суда чести и т. д.

Разработанная философия управления персоналом нуждается в доведении данного документа до коллектива, а также закреплении в

сознании всех работников организации. Как видно из представленного выше плана мероприятий, необходимо не только формально утвердить философию управления персоналом компании, но и привести всю регламентирующую деятельность персонала документацию в соответствие с принятой философией.

Кроме того, особое внимание руководство должно уделить продвижению принятой философии, разработав и реализовав максимально возможное количество мероприятий по закреплению ее в сознании трудового коллектива, дабы не породить «двойной морали» [4]. Не воспринятая значительной частью коллектива, она теряет свою конструктивную сущность и становится источником разобщения общественного сознания в компании.

Принятая и закрепленная в трудовом процессе философия управления персоналом призвана обеспечить справедливые, равноправные, взаимовыгодные отношения в организации, построенные на доверительной основе. В процессе таких отношений работникам организации легче максимально использовать свои трудовые навыки и занять свою нишу в разработке и принятии управленческих решений на всех уровнях. Кроме того, реально внедренная и действующая философия управления персоналом позволяет персоналу работать в оптимальных условиях и быть социально защищенным. Подобными действиями руководство организации создает для себя предпосылки управляемости наемного персонала, нацеливает рабочий коллектив на достижение поставленных тактических и стратегических целей.

В заключение хотелось бы отметить, что исследование данной категории управления требует обращения к таким вопросам, как удовлетворение потребностей одного конкретного человека и необходимость избегания однополярности внутриорганизационных процессов [5]. Философия управления персоналом в рыночных условиях есть важнейший инструмент согласования интересов, используемый в современном демократическом обществе. Она определяет нравственно-этический стержень работы организации, обостряет требование ответственности человека за свою судьбу и судьбу компании.

Четко сформулированная философия управления персоналом в рамках конкретной организации, облаченная в знаковую форму и внедренная в рабочую действительность, теряет свою абстрактность для рядового сотрудника компании, способствуя тем самым слаженности работы и достижению намеченных целей.

Сегодня общество не может развиваться без системы управления, причем эффективный менеджмент все активнее становится важнейшим ресурсом любой страны. Современный социум – это общество организаций, он не может строиться иначе, как создавая в себе организации. Без преувеличения можно сказать, что управление сегодня пронизывает всю систему социальных отношений. Управление как вид человеческой практики

существует с тех пор, как возникла необходимость в совместной деятельности людей.

В самом широком смысле оно может быть определено как действия группы людей, соединяющих свои усилия для достижения общих целей. В настоящее время существует достаточно много дефиниций термина «управление», отличающихся степенью общности, но при всех различиях в определениях основными элементами являются объект, субъект, цели, средства, результаты и условия.

Проблемы управления имеют не только академический, но и вполне практический характер. Сегодня Россия активно участвует в процессах глобализации, все больше отечественных компаний выходит на мировой рынок, одновременно с этим в нашей стране увеличивается присутствие иностранных, в том числе транснациональных корпораций. Возникают естественные вопросы, какие формы, методы управления являются универсальными, а какие действуют только в диапазоне конкретных условий различных стран?

Для ответа на эти вопросы существенное значение приобретает обратная связь – воздействие культурных и исторических традиций на управление [5]. Одной из важнейших характеристик современной организации является организационная культура, влияющая на выработку стратегии, постановку целей и выбор средств их достижения, на определение критериев прогресса и оценки результатов, на формирование подходов к разрешению сложных ситуаций.

Говоря о теории управления в целом, необходимо отметить, что на ее современное состояние существенное влияние оказали науки о поведении человека – психология, социология, социальная психология и антропология. Одной из важнейших задач философии управления должна стать разработка концептуальных оснований формирования российской модели управления. Эта модель должна являться частью системы макроуправления, пронизывать ее содержание, определять «правила игры» во всех сферах управления.

Литература

1. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. М.: Экзамен, 2010. 320 с.
2. Розин В.М., Голубкова Л.Г. Философия управления. Йошкар-Ола: Марийский Государственный Технический Университет, 2010. 608 с.
3. Семиков В.Л. Теория организации. М.: Академия Государственной противопожарной службы, 2009. 220 с.
4. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: Аудит, Юнити, 2008. 374 с.
5. Чуплыгин Г.Н. Теория организации. Нижний Новгород: ННГАСУ, 2006. 100 с.

Сперанский В.И.

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ – СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

В теории и практике менеджмента на протяжении XX в. использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: «рабочая сила», «кадры», «персонал», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы». Термины раскрывают различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов.

Сегодня наиболее распространенными терминами являются «персонал», «кадры» и «человеческие ресурсы». Персонал – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Кадры – основной состав квалифицированных работников компании, предприятия. Человеческие ресурсы – тот же персонал предприятий, компаний и корпораций, но рассматриваемый как объект управления с учетом социальных характеристик, знаний и способностей, профессиональной компетентности, трудовой мотивации, межличностных отношений. Этот подход составляет сущность концепции управления человеческими ресурсами, согласно которой управление персоналом рассматривается как неотъемлемый элемент общих обязанностей менеджеров всех уровней.

Многие авторы рассматривают концепцию управления человеческими ресурсами как логическое продолжение науки управления персоналом. По мнению Майкла Армстронга, управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.

УЧР удовлетворяет потребность в стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами, что позволяет привести в соответствие между собой предприятие и его стратегию человеческих ресурсов. Человеческие ресурсы рассматриваются в качестве основного источника конкурентного преимущества наряду с концепцией стратегии, основывающейся на ресурсах.

Принято считать, что концепция УЧР, ставшая альтернативой устоявшимся технологиям управления персоналом, появилась в 1970-е гг. как результат масштабных исследований проблем, связанных с трудовыми и человеческими отношениями, с интегрированием этих отношений в процесс управления персоналом. Для изучения поведения работников внутри организации в теории УЧР использовались количественные методы исследований, применявшиеся ранее в других социальных науках, в частности в экономике, социологии и психологии.

В этот же период в западных университетах появилась учебная дисциплина под названием «управление человеческими ресурсами».

Опираясь на методологические традиции специалистов, занимающихся психологией личности, организационной и индустриальной психологией, а также на теоретические представления специалистов по организационному поведению, управление человеческими ресурсами, тем не менее, имеет более широкий круг интересов, чем упомянутые дисциплины. В этот круг входят забота о безопасности труда и о здоровье работника, а также его личная удовлетворенность и полученные им результаты.

В последние годы УЧР развивается как обобщающая область исследования, которая объединяет и синтезирует различные элементы управления персоналом, организационного поведения и индустриальных и трудовых отношений. Эта сфера управления стала неотъемлемой составляющей при получении степеней в области делового администрирования, и прежде всего получения степени Master in Business Administration (MBA), что привело Гарвардский университет к решению ввести данный предмет в базу «ведущей» (flagship) учебной программы.

Научные работники совместно со специалистами по управлению человеческими ресурсами определили несколько видов деятельности, которые имеют решающее значение для выживания организации.

Доказано, что вероятность выживания компании, ее конкурентоспособность увеличиваются благодаря способности фирмы эффективно управлять человеческими ресурсами в процессе привлечения, сохранения, мотивации и переобучения сотрудников. Особенно важными в последнем десятилетии эти задачи стали из-за быстроменяющихся внешних факторов, таких как глобальная конкуренция. Рэндал Шулер, профессор Штерновской школы бизнеса при НьюЙоркском университете, в своих публикациях связывает УЧР с выбором вариантов стратегии организации. Р. Шулер раскрыл теоретическую зависимость, логическую связь между конкурентной стратегией и методами УЧР.

В основе этой логической связи лежит идея о необходимости понимания того, какие типы поведения требуются от работников в различных конкурентных условиях. Другими словами, основное внимание смещается с конкретных технических навыков, требуемых для выполнения работы, к представлению о том, что сам Р. Шулер определил как «необходимые ролевые типы поведения» (т.е. необходимые в тех или иных условиях). Логическая связь между ними выводится на основании результатов исследования, выполненного в области изучения ролевого конфликта и ролевой неопределенности.

Ролевые типы поведения связаны с такими факторами, как принятие риска, креативность, забота о качестве, толерантность к неопределенности и пр. Каждый из них может изменяться в пределах континуума – для каких-то ситуаций предпочтительным оказывается один его полюс, для некоторых – другой (или же любая принадлежащая ему точка). В работах Р. Шулера и ряда его последователей обосновывается концепция стратегического управления человеческими ресурсами (СУЧР).

В задачи СУЧР входит обеспечение того, чтобы:

- ✓ управление человеческими ресурсами было полностью интегрировано со стратегией и стратегическими потребностями фирмы;
- ✓ политика в отношении человеческих ресурсов была последовательной как во всей политической области, так и на всех иерархических уровнях;
- ✓ практическая работа в области человеческих ресурсов была отрегулирована, принята и применялась линейными менеджерами и работниками в их повседневной работе.

Все это вместе предполагает, что в СУЧР входит много разных составляющих, включая философию, политику, программы, практическую деятельность и процедуры. Философия в отношении человеческих ресурсов – это формулирование того, как организация относится к своим человеческим ресурсам, какую роль играют ресурсы в общем успехе бизнеса, как с ними надо обращаться и как ими руководить.

Такая формулировка на практике обычно носит весьма общий характер, что позволяет интерпретировать ее на каждом конкретном уровне внутри организации.

Философия в отношении человеческих ресурсов определяет ориентиры, необходимые при работе по вопросам бизнеса, связанным с людьми, и при разработке программ в области человеческих ресурсов, а также для выработки практических методов работы на основании стратегических потребностей.

Политика в отношении человеческих ресурсов также ставит лишь общие ориентиры, которые помогают разрабатывать конкретные программы и методы практической работы в области человеческих ресурсов. Политика в отношении человеческих ресурсов может быть изложена для каждого вида деятельности в этой области. О сущности концепции УЧР, ее основных слагаемых в последние десятилетия написано очень много научных трудов, однако, как это зачастую бывает в теории и на практике, единого мнения, как трактовать этот феномен, нет. Большинство авторов сходится в том, что управление человеческими ресурсами по ряду базовых аспектов отличается от традиционного рассмотрения проблем управления персоналом, а в трудовой организации, т.е. непосредственно на практике технологии УЧР занимаются совсем не тем, чем руководствовались различные отделы, департаменты по персоналу.

Важная отличительная особенность УЧР в том, что ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений, генеральных исполнительных директоров), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую

политику. Люди при таком подходе рассматриваются как единственный наиболее важный актив, ведущая ценность организации.

В трактовке управления человеческими ресурсами наиболее распространенной является дефиниция, выработанная «школой Гарварда», согласно которой УЧР – это принятие управленческих решений, базирующихся на использовании взаимоотношений организации и наемных работников, т.е. человеческих ресурсов. Несомненно, число подобных решений в современном менеджменте неуклонно растет, они стали неотъемлемой частью управления организацией в XXI в.

Концепция УЧР отражает не только стремление улучшить результаты деятельности компании, но и – в не меньшей степени – совершенствовать благополучие индивидуума и общества в целом.

В рамках сферы управления человеческими ресурсами реально существуют два различных направления теоретической мысли, реализуемые в практике управления компанией. Первое принято называть «жестким (hard)» вариантом УЧР, оно фокусируется на взаимосвязи стратегии и роли УЧР в целях получения фирмой конкурентных преимуществ на рынке. Второе, определяемое как «мягкое (soft)» УЧР, основано на традициях человеческих отношений и подчеркивает важность его как дополнительного фактора обеспечения удовлетворенности сотрудников и достижения ряда взаимосвязанных «гуманистических» целей, которых можно достичь при проведении систематических исследований в области УЧР.

Во многих своих положениях и рекомендациях оба направления сходятся, создавая базовую сущность УЧР. Управление человеческими ресурсами (УЧР или HRM – от англ. human resources management) представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Цель УЧР – обеспечить использование сотрудников компании, т.е. ее человеческие ресурсы таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда.

Управление человеческими ресурсами основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры, совокупно называемые «управление персоналом», т.е. касающиеся комплектования штата предприятия, выявления и удовлетворения потребностей работников и практических правил, и процедур, которые управляют взаимоотношениями между организацией и ее работником.

В литературе выделяются очевидные различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами. Прежде всего подчеркивается, что управление персоналом является практической, утилитарной и инструментальной областью, оно сосредоточено в основном на администрировании и применении политики.

Управление человеческими ресурсами, напротив, имеет стратегические параметры и рассматривает общее размещение человеческих

ресурсов в пределах компании. Подчеркнем, что концепция УЧР предполагает развитие социального диалога в компании, установление взаимоотношений с профсоюзами в целях эффективного управленческого контроля над организацией в целом.

Стратегический подход к УЧР включает интеграцию всех направлений управления человеческими ресурсами, включая персонал компании, в процесс общего корпоративного планирования и процедуры выработки стратегии компании. УЧР характеризуется активностью, постоянным стремлением открыть новые направления более производительного использования рабочей силы, обеспечивая тем самым компании конкурентоспособность.

В XXI в. более чем когда-либо от менеджеров по персоналу требуется вклад в производительность труда и улучшение качества, стимулирование творческого мышления, руководство и развитие корпоративных навыков. УЧР занимается более широкими аспектами менеджмента перемен, а не просто последствиями изменений для принятой в компании практики работы.

УЧР стремится к активному стимулированию гибких подходов и принятию новых методов, что создает условия для организационного развития. УЧР определяет общие направления политики компании в области взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках предприятия (компании).

Таким образом, возникает необходимость создания особой культуры в пределах организации, которая бы благоприятствовала сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками. Управление персоналом, напротив, как раз и подвергалось критике за преимущественную озабоченность соблюдением работниками правил и процедур, принятых в компании, нежели стремлением развивать их лояльность и преданность компании.

Отличительная особенность концепции УЧР в том, что ее реализация обуславливает необходимость прямых коммуникаций с работниками, а не только с их коллективными представителями; разработку организационной культуры, благоприятной для внедрения гибких методов работы; расширение групповой работы и участия работников в выработке групповых решений; улучшения долгосрочных возможностей работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

Английские ученые Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт, авторы одного из самых популярных в мире учебного пособия по УЧР, определяют управление человеческими ресурсами как важнейшее звено корпоративного менеджмента, которое формирует общие направления политики в области взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках компании. Это, по их мнению, обуславливает необходимость создания особой культуры в пределах организации, которая благоприятствовала бы сотрудничеству между работниками. Традиционно менеджер по персоналу стремился

экономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы, не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал.

Концепция управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

Кадровая работа в компании в соответствии с принципами УЧР означает высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе.

УЧР предполагает отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ (трудовыми операциями), а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов – полная, частичная и повременная занятость и т.п. У работников должна быть развита адаптация к непрерывным организационным, социальным и культурным изменениям. Другими словами, речь идет о своеобразной гибкости организационно-кадрового потенциала, о создании новой формы профессионализма, предполагающей способность адаптироваться к значимым переменам, которые переживают многие профессии в настоящее время.

В успешных компаниях и корпорациях сегодня фактически формируется новый тип профессиональной культуры, который неизбежно превратится в широко распространенный феномен. Этот аспект УЧР, как и ряд других связанных с переходом к нему нововведений, обусловлен очень значимой особенностью концепции управления человеческими ресурсами, которая фактически осталась вне внимания в отечественной научной и учебной литературе. Нельзя сказать, что в публикациях о ней совсем не упоминается, но делается это вскользь, в перечне других характеристик УЧР, а речь идет об одной из принципиальных перемен, которые сложно провести в российских условиях.

Концепция УЧР изначально складывалась в рамках парадигмы индивидуальной ответственности в противовес традиционно понимаемому коллективизму. Единство интересов всех работников корпорации согласно УЧР базируется на развитии индивидуальных личностных особенностей каждого работника. На практике широко используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники). В УЧР формы оплаты труда базируются на индивидуальных трудовых контрактах, в которых вознаграждение работника определяется путем индивидуальных переговоров в противоположность заключению коллективного договора с участием профсоюзов.

В западных компаниях и корпорациях давно отмечена тенденция неуклонного снижения численности наемных работников, состоящих в профессиональных союзах. Наряду с этим эксперты отмечают, что в условиях УЧР поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы; широко применяется практика делегирования полномочий подчиненным. Отмеченная особенность, по сути, является одним из ведущих, базовым принципом УЧР. Его реализация зависит от конкретных условий, устоявшихся традиций, ментальности работников и т.п.

В России, как известно, сложилось особенное понимание социальных взаимоотношений, сущности коллективизма, принципов взаимосвязи индивида и общности. Одним из достижений общественного развития в нашей стране считается становление системы социального партнерства. С разных сторон раздаются требования повысить роль профсоюзов в обеспечении прав работников.

В СМИ в последние годы часто рассказывается о неудачных попытках внедрить систему оплаты работников в соответствии с индивидуальными достижениями, уровнем компетентности, организаторской подготовки. Повышение зарплаты, различные индивидуальные надбавки, премии, к сожалению, в современных российских условиях сопровождаются требованием «поделиться с благодетелем». Названные обстоятельства по-разному проявляются в различных регионах нашей большой страны. Это нужно всесторонне учитывать при переходе компании от традиционного управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.

В этом плане международная практика накопила основательный опыт. При использовании этой концепции в Европейском Союзе учитывалось отличие ситуации в США от ситуации в Европе. По мнению многих европейских исследователей концепции УЧР, принятие готовой американской модели предполагает выход за рамки ее доказанных преимуществ: пришло время, когда становится возможным определить особенности европейского подхода к этой проблеме. Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт называют пять объективных факторов, обуславливающих различие в практике управления человеческими ресурсами.

Прежде всего выделяются культурные факторы, в том числе отношение к работе, представления о взаимоотношениях работника с его рабочей группой, понятия справедливости и честности в различных трудовых ситуациях, а также роль заработной платы и прочих видов материального вознаграждения как факторов мотивации. Эти факторы базируются на истории и традициях народа, характеризуют его ментальность. Нельзя, во всяком случае, применительно к России, согласиться с утверждением, что культурные факторы становятся все менее важными в бизнесе, что процесс гармонизации методов ведения бизнеса,

успешное управление бизнесом все больше зависят от технических аспектов, свободных от влияния культуры конкретных народов.

Вторую группу факторов составляют законодательные основы. В разных странах существенно различаются законы и инструкции по предоставлению равных возможностей в области занятости, порядок увольнения, охрана здоровья и техника безопасности на производстве, защита прав временных работников и тех, кто занят неполный рабочий день, а также многие другие ключевые факторы, определяющие трудовые отношения.

Большое влияние на процессы управления персоналом оказывают экономическое положение страны, например, уровень безработицы, темпы экономического роста, степень жесткости конкуренции на внутренних рынках. Интенсивная конкуренция заставляет компании применять гибкую трудовую практику и постоянно изыскивать новые методы управления человеческими ресурсами, которые могли бы способствовать приобретению компанией конкурентной мощи.

Четвертая группа факторов – система взаимоотношений с работниками, включающая степень участия государства в разрешении трудовых споров и конфликтов, уровень профсоюзного движения, сложившиеся взаимоотношения между профсоюзами и компаниями-работодателями и т.д. В ряде стран Европы сохраняется роль профсоюзов в деятельности компаний, можно фиксировать в ряде случаев расширение участия профсоюзов как организаций, представляющих интересы трудящихся, в определении общего направления развития компаний.

Пятую группу факторов определяет роль государства в обеспечении профессионально-технического обучения. Если государство уделяет мало внимания обучению работников, то компаниям, испытывающим потребность в квалифицированной рабочей силе, приходится уделять их подготовке и обучению больше своих ресурсов, чем компаниям, действующим в странах с развитой государственной системой профессионально-технического образования. Для практических работников важным является вопрос, как преломляется действие этих факторов в конкретных условиях разных стран.

В названном учебном пособии на это дается подробный ответ. Там же подробно рассмотрена специфика управления человеческими ресурсами в Японии. Знакомство с этим опытом, безусловно, необходимо российским менеджерам при перестройке системы управления персоналом в компании.

Здесь отметим известный в научной литературе факт, что многие современные западные методы УЧР, например командная работа, методы заключения субконтрактных договоров с внешними организациями на осуществление той или иной профессиональной деятельности, постоянство состава, обучение нескольким смежным специальностям и передача отдельных полномочий сотрудникам, изначально были разработаны в рамках японских корпораций. Подобное можно сказать и об опыте

отечественных предприятий в советский период, который излишне критикуется и отвергается.

В этом плане необходимо вспомнить книгу Т. Питерса и Р. Уотермена, занявшую в 1980-е гг. первое место среди национальных бестселлеров, не относящихся к художественной литературе. В книге обобщен опыт наиболее хорошо управляемых корпораций США, проанализированы методы и приемы работы с персоналом. Многие приемы и методы, описанные в книге, – доска почета, торжественное заключение трудовых договоров, чествование победителей профессиональных конкурсов и т.п. – разрабатывались и широко применялись на ведущих предприятиях Советского Союза.

Управление человеческими ресурсами – это особый вид управленческой деятельности, главным объектом которого является человек, его ценности, потребности, его знания, навыки и умения, интеллектуальный потенциал. Поэтому современные концепции управления человеческими ресурсами базируются на принципах и методах социально ориентированного управления, где приоритет отдается человеку, развитию его трудового потенциала.

Концепция УЧР признает необходимость капиталовложений в формирование, использование и развитие людских ресурсов, исходя из их экономической целесообразности, для привлечения более качественного в профессиональном плане работника, его обучения и поддержания в высоком трудоспособном состоянии, создания условий для творческого и профессионального развития каждого сотрудника.

Такой подход влечет за собой необходимость более полного использования знаний, навыков, способностей, т.е. компетенций работников. Отсюда изменяются и акценты работы с персоналом, в частности, делаются усилия по развитию и выявлению «скрытых» возможностей работника. Завершая анализ сущности концепции управления человеческими ресурсами, отметим, что единой строгой теории, объединяющей разные элементы практики УЧР, пока не существует.

В силу этого новый подход к проблемам персонала оказывается неопределенным. Работники нередко воспринимают политику УЧР лишь как средство, призванное заставить их работать за меньшее вознаграждение. Противники концепции УЧР утверждают, что практика пока не только не подтвердила превосходство нового подхода к кадровому менеджменту, но и дает противоположные примеры.

Наиболее очевидные данные, которые наблюдаются на уровне государственной политики, пишет Крис Брюстер, анализируя управление человеческими ресурсами в Европе, указывают на обратное положение дел: страны, в которых практически не осуществляется управление человеческими ресурсами, в которых не существует автономности управленцев, используется жесткое государственное регулирование, а профессиональные союзы оказывают сильное влияние, в последние годы имеют «явную тенденцию к достижению более высоких экономических

показателей. Различия между государствами в том, что касается способов управления человеческими ресурсами, и американские методы, часто связываемые с представлениями о хорошем управлении персоналом, на практике никоим образом не коррелируются с национальными различиями в части экономических показателей».

Литература

1. Армстронг М. Управление человеческими ресурсами. СПб., 2004, с. 20–21.
2. Шулер Рэндал (1945) // Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера. СПб., 2001, с. 1031–1038; Шулер Рэндал С. Управление человеческими ресурсами // Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002, с. 163–190.
3. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов. М., 2003.
4. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М., 1986.
5. Брюстер К. Управление человеческими ресурсами в Европе // Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002, с. 542–543.

ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Ратковская И.А.

ВЛИЯНИЕ РЕЛИГИОЗНЫХ АСПЕКТОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопрос о моделях управления, в том числе и моделях управления персоналом, – один из самых актуальных на сегодняшний день. Абсолютное большинство управленцев связывают свои или чужие успехи с определенной моделью управления. При этом под моделью управления персоналом подразумевается комбинация методов, приемов, применяемых для наиболее эффективного использования потенциала работника [1].

Данная теоретически выстроенная совокупность представлений должна описывать систему управления, ее воздействие на объект управления, адаптацию к изменениям во внешней среде при условии, что управляемая организация сможет добиться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою конкурентоспособность.

Модель управления персоналом включает в себя базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия ее элементов, организационную культуру, аналитический мониторинг и контроль за ситуацией, движущие силы развития и мотивационную политику.

Модель, которая руководителю или управленческой команде представляется идеальной или наиболее подходящей, можно:

– взять уже готовой, имея в виду, что мировой опыт практического менеджмента уже имеет в своем арсенале немалое количество моделей, которые в свое время и при определенных условиях показали положительный результат;

– сконструировать модель по «методу сборки» из готовых деталей и блоков, которыми являются наиболее эффективные элементы других моделей управления;

– выбрать базовую модель управления, которая в максимальной мере отвечает предъявляемым требованиям, исключить из нее нежелательные, разработать и встроить в нее новые элементы, которые отвечают специфическим особенностям управляемого объекта и условиям его функционирования;

– создать и запустить принципиально новую модель, опирающуюся на совершенно новую философию, способную уловить едва наметившиеся изменения во внешней среде, которым суждено стать определяющими в будущем [2].

Представляются интересными и полезными попытки различных зарубежных и отечественных авторов дать описание, показать характерные

особенности и предложить оценку наиболее значимых на научном и эмпирическом горизонте моделей управления персоналом, особенно учитывающих российскую специфику в этой сфере. На практике можно наблюдать два основных подхода в решении данного вопроса – либо полное копирование западного или восточного опыта, либо его адаптация к современным российским условиям. Но модель управления формируется и совершенствуется десятилетиями и даже веками. Она должна быть не заимствованной, а только своей – органичной, соответствующей культуре, традициям и духу своего народа. Все это не означает, что модель управления не должна быть восприимчива к позитивным зарубежным веяниям. Восприимчивость ко всему положительному, умение приобщиться к мировому знанию является одним из самых уважаемых качеств любого человека, любой организации, любой управленческой системы.

В то же время любые изменения имеют смысл только при определенных обязательных условиях: изменения не должны рушить основы, на которых держится сложившаяся модель управления; изменения, пусть даже самые малые, не должны «вызывать аллергию» у тех, кто управляет, и особенно у тех, кем управляют. Следует ожидать, что с течением времени российская модель управления персоналом будет трансформироваться, учитывая современные тенденции развития мировой экономики. Система изменится в той мере и в том направлении, насколько это необходимо для достижения значимых (по мировым меркам) результатов при условии сохранения большинства характерных для нее управленческих инструментов [3]. Поэтому российский менеджмент должен иметь свое особое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российского менталитета.

Сравнительные исследования национальных моделей управления помогают избежать чужих ошибок, отделить универсальные черты организации от ее институционально-культурного образа. Потребность в таких исследованиях испытывают как российские предприятия и организации, осваивающие передовой управленческий опыт, так и зарубежные компании, открывающие свои филиалы и представительства в России.

С точки зрения понимания сущности наиболее известных и распространенных в мире моделей управления персоналом, хотелось бы заострить внимание на аспекте, который является основополагающим в формировании той или иной модели управления, – религии. Она отражает поиски людьми идеальной жизни и включает в себя взгляд на мир, истинные ценности, отправление религиозных обрядов. В каждой религии есть несколько вариантов или разновидностей, например в христианстве это православие, католицизм и протестантство. Религия, как элемент культуры, оказывает влияние на экономическую деятельность людей и общества: фатализм может уменьшить стремление к переменам, материальные

богатства могут рассматриваться как препятствие духовному обогащению и т.д.

Безусловно, не только религия оказывает влияние на уровень экономического развития страны, но для понимания культуры нации важно учитывать именно религиозные аспекты и их влияние на формирования национального характера. Исследование, проведенное Всемирным банком, послужило наглядным примером факта существования зависимости между религиозностью и величиной валового национального продукта (ВНП) на душу населения. Самая высокая величина ВНП приходится на христианские протестантские общества. На втором месте – общества, проповедующие буддизм. Самыми бедными являются южно-буддийские и южно-индуистские общества [4]. Необходимо отметить, что этические нормы меняются вместе с развитием экономики, и протестантский идеал поведения человека в экономике давно и серьезно модифицировался. Это, однако, скорее подчеркивает значение различных мировоззренческих систем, прямо или косвенно влияющих на управленческие практики.

Достаточно ярким примером является создание исламских банков, выполняющих финансовые операции, не выходя, по крайней мере явно, за пределы норм шариата. В отдельных случаях религиозные догматы определяют и повседневную жизнь людей, для чего используются церковные и государственные структуры. Это особенно справедливо, если церковь не отделена от государства. На сегодняшний день в мире доминируют несколько традиционных религий – это христианство, иудаизм, буддизм, ислам, индуизм и конфуцианство. Толкование различий в вероучениях указанных религий – очень сложный комплекс богословских, культурологических, философских задач. Для понимания сути основных моделей управления персоналом достаточно просто сопоставить мироощущения представителей этих вероучений на уровне массового сознания людей.

Проведем краткий анализ и выявим основные положения, влияющие на формирование моделей управления персоналом. Католическая церковь организована строго иерархически, без каких-либо отклонений от этого принципа. Личностный профиль человека, воспитанного в католической культурной среде, включает такие черты, как стремление к организованности, потребность в руководстве, воздержание от излишеств. Также для католической культуры характерна высокая дистанция власти. Императив порядка является самодостаточным движущим мотивом многих людей. Соответственно, менеджер, работающий с людьми, воспитанными в католической культурной среде, широко использует естественное для них жесткое требование соблюдения установленных правил.

Главными качествами, присущими такому менеджеру, должны являться высокая личная организованность (во всех сферах ее проявления), компетентность, а также выраженные волевые начала. Этого может оказаться вполне достаточно для обеспечения руководства подчиненными.

Завоевания какого-либо неформального авторитета от действующего менеджера не требуется (его заменяет эффект высокой дистанции власти). Организация православной церкви, также основываясь на иерархии, в отличие от католицизма не предполагает жесткого единоначалия – существует несколько канонически равноправных поместных православных церквей. При этом каноническая роль первосвященников значительно мягче (и демократичнее), чем у католиков.

В православии аскетическая традиция уживается с другой мощной традицией – бережного и благодарного отношения к богатству, которое дает возможность совершать добрые дела. Для обоих подходов общим является то, что они без презрения относятся к материальному миру, так как он имеет ценность и может приносить пользу человеку. Личностный профиль человека, воспитанного в православной культурной среде, включает такие черты, как настойчивая (порой безосновательная) вера в благоприятный исход любого начинания, широта на туры, неагрессивность.

Основным движущим мотивом является императив справедливости, причем далеко не всегда в ее правовой трактовке. Менеджер, работающий с людьми, воспитанными в православной культурной среде, в принципе может жестко требовать соблюдения установленных правил, однако лояльность к руководству почти всегда корректируется собственными представлениями подчиненного о справедливости.

Главными качествами, присущими менеджеру, должны являться сильные волевые начала и высокий уровень как формального, так и неформального авторитета. За высокий неформальный авторитет руководителю могут прощать даже профессиональные ошибки и просчеты. Успешный руководитель должен считаться сильным и справедливым. Протестанты, в отличие от католиков и от православных, максимально «приземлили» вероучение, ликвидировали иерархию, минимизировали священные ритуалы, внутри религиозной общины выстроили отношения на основе прагматизма. Для протестантов внутренняя духовная свобода является одной из высших ценностей.

Предпринимательский менталитет протестантов в результате отрицания средневековой корпоративности перешел к индивидуализму с элементами общинности, формально конфессиональной, но носившей скорее социально-территориальный характер. Сегодня воспринимается как аксиома, что из трех ветвей христианства именно протестантизм имеет наиболее явное экономическое влияние. Немецкий социолог Макс Вебер в работе «Протестантская этика и дух капитализма» соединил эти два ключевые понятия [5]. Вебер предположил, что капитализм не случайно возник в Западной Европе, поскольку именно здесь деловые лидеры, владельцы капитала, а также высококвалифицированные служащие и даже высший технический и коммерческий персонал современных предприятий попали под прочное влияние протестантизма.

Согласно Веберу, протестантизм напрямую способствовал возникновению современного капитализма. Протестантская этика подчеркивает позитивное значение изнурительной работы и создания богатства и, в то же время, умеренность в житейских удовольствиях. Таким образом, комбинация изнурительной работы и накопления капитала, который обычно рефинансировался, способствовали развитию капитализма в Западной Европе, а впоследствии и в Соединенных Штатах Америки.

Одновременно Вебер доказал, что обещанное католической доктриной спасение в следующем, а не в этом мире не способствовало созданию того же типа трудовой этики среди приверженцев католической религии. Есть и другой аспект, в котором протестантизм, возможно, также способствовал развитию капитализма. Отказываясь от иерархического доминирования религиозной и общественной жизни, которое характеризовало католическую церковь на значительном протяжении ее истории, протестантизм дал индивидуумам значительно больше свободы. Право собственного выбора формы поклонения Богу было основой для природы недогматического раннего протестантизма.

В свою очередь, выделение индивидуальной религиозной свободы, возможно, проложило пути для последующего выделения экономических и политических свобод личности, а также развития индивидуализма как экономической и политической философии, которая как раз и формирует основу, на которой базируется предпринимательский либеральный рыночный капитализм. Важную роль в формировании самого «духа капитализма» сыграл, несмотря на значительно меньшее (по сравнению с христианством) число последователей, иудаизм — традиционная религия еврейского народа.

В иудаизме можно найти черты, придающие ему особый отпечаток в части содержания положений, благоприятных для развития капитализма и развиваемых во всей полноте и со всей последовательностью. Так, оценка, даваемая еврейскими религиозными учениями богатству, без сомнения, значительно благоприятнее, чем оценки христианского нравственного учения. Иудаизм поощрял богатство, когда христиане были еще привержены ессеистскому идеалу бедности, а еврейское нравственное богословие учило прямолинейному и крайнему рационализму, когда в душах христиан еще жила религия любви, терпения и всепрощения.

Таким образом, все благоприятные развитию капиталистического духа элементы могли зародиться и развиваться в еврейской этике на тысячу лет ранее и в течение долгого хода истории способствовали процессу отбора, подготовившего евреев к служению капитализму, когда христианская религия еще только приступала к адекватному осмыслению роли и места предпринимательства. Соответственно, при вступлении в капиталистическую эпоху Нового времени евреи, в отличие от христиан, благодаря своей религии были уже в достаточной мере подготовлены. Однако обстоятельством, благодаря которому иудаизм был в состоянии

оказывать некое особое влияние, было его своеобразное отношение к чужим. И, как следствие, еврейская этика стала двуликой. Самое важное и чаще всего обсуждаемое определение так называемого еврейского «права иноплеменников» касается разрешения роста (ссудного процента): от еврея еврею воспрещается взимать рост, а от не еврея – разрешается. Религиозная традиция делала все от нее зависящее, чтобы загнать евреев в течение средних веков в лапы ростовщичества, и в итоге она получила косвенную поддержку от христианской религии.

Ислам – вторая крупная мировая религия. Мусульманин связан религиозными принципами – кодексом поведения в межличностных отношениях в процессе его или ее общественной и экономической деятельности. Религия – доминанта во всех областях жизни. Ислам имеет ярко выраженные особенности в построении хозяйственной жизни. Некоторые совсем явные экономические принципы устанавливаются непосредственно в Коране и одобряют свободное предпринимательство. Защита права частной собственности также поддерживается, но в данном случае владельцы собственности считаются как бы попечителями, которые имеют право получать доход от нее, а не владельцами в западном значении слова.

Кроме того, владельцев собственности убеждают использовать ее правильно, социально полезным и предусмотрительным способом. Это отражает регулирование исламом социальной законности. Ислам не приемлет тех, кто ищет выгоду посредством эксплуатации других. В общих чертах, абстрагируясь от критики фундаментализма, исламские страны, как правило, аккуратны, обязательны и восприимчивы в контактах с международными предприятиями, пока эти предприятия ведут себя до некоторой степени в соответствии с исламской этикой.

Предприятия, которые воспринимаются как получающие несправедливую выгоду посредством эксплуатации других, обманом или нарушением договорных обязательств, вряд ли встретят теплый прием в исламской стране. Главными качествами, присущими менеджеру, который работает в исламской культурной среде, должны быть глубокое знание исламских традиций, коммуникабельность, гибкость. Индуизм позиционирует себя как самую древнюю из основных мировых религий (возник более 4000 лет назад). В отличие от христианства и ислама, возникновение этой религии не связывают с именем конкретного человека.

Также у нее нет официально санкционированной книги подобно Библии или Корану. Одной из особенностей индуистского мирознания является традиция кастового характера организации государства. Кастовая система – замкнутая система размежевания, в которой социальный статус определяется семьей, в которой человек рождается и изменение этого статуса обычно невозможно в течение всей жизни (т.е. социальная мобильность очень ограничена). Очевидно, разделение населения на касты в древности являлось вполне эффективным (хотя и негуманным)

управленческим решением, направленным на достижение социальной стабильности государства. Несмотря на то, что кастовая система официально упразднена, она все еще имеет мощное влияние, особенно в сельских общинах многих стран.

И, как следствие, там, где индуистские традиции сильны, уровень социальной мобильности низок, кадровая политика демонстрирует все черты закрытого типа, поведение персонала характеризуется воздержанностью в удовлетворении потребностей, а предпринимательство обречено топтаться на кустарном уровне.

Соответственно, в силу наличия жесткой иерархии, индуизм нельзя считать учением, способствующим развитию деловой активности. Конфуцианство основано в V в. до нашей эры и, как религия, учит достижению персонального спасения через правильные действия. Конфуцианство строится вокруг исчерпывающего этического кодекса. Высокая мораль, этичное поведение и лояльность к другим – основа конфуцианства. В отличие от других религий, конфуцианство не рассматривает сверхъестественное и очень мало говорит о загробной жизни. Это вызвало массу попыток доказать, что конфуцианство не религия, а просто этическая система. Многие полагают, что экономические принципы конфуцианства столь же глубоки, как и те, которые существуют в протестантизме, иудаизме, исламе, хотя они иной природы. Основным аргумент тех, кто поддерживает эту позицию, в том, что влияние конфуцианской этики на культуру Японии, Южной Кореи и Тайваня, а также снижение издержек бизнеса в этих странах объясняет их экономический успех.

В этом отношении три ценности (основа конфуцианской этической системы) – лояльность, ответные обязательства и честность представляют конкретный интерес. В конфуцианстве лояльность к старшим считается зарезервированной обязанностью, абсолютным обязательством, которое необходимо для религиозного спасения.

В современных организациях лояльность проявляет себя как побудительный мотив уменьшения конфликта между управлением и трудом, но не является слепой преданностью. Императив ответных обязательств предполагает, что менеджер обязан поощрять лояльность своих подчиненных и если этого не происходит, то впоследствии лояльность исчезает. В японских организациях эта этическая позиция проявляет себя в понятии пожизненного найма. Третье понятие конфуцианской этики – честность в отношениях с другими, которая подчеркивает, что недобросовестное поведение может дать краткосрочные преимущества правонарушителю, но, в конце концов, прибыли или экономической пользы это не принесет. Значение честности в отношениях с другими имеет большие экономические последствия – доверие в части соблюдения договорных обязательств уменьшает издержки бизнеса в несколько раз. Ценности и отношения в обществе тесно связаны с религиозными чувствами. Часто они

являются неосознанными, но предопределяют выбор в той или иной ситуации [4].

Таким образом, подводя итог, хочется отметить, что религия является важнейшим фактором, влияющим на исторический процесс формирования той или иной нации, приоритетов экономического развития той или иной страны и, как следствие, является одним из определяющих факторов в формировании модели управления персоналом, присущей тому или иному государству.

Литература

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. С.34.
2. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.Л. Панкрухина. М.: Изд-во РАГС, 2003. 558 с.
3. Прохоров А.П. Перспективы развития российской модели управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №2. С.38–43.
4. Гордеев Р.В. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 1. С.3–24.
5. Вебер М. Избранные произведения: / Пер. с нем. М.: Прогресс, 1990. 808 с.

Месхи С.В.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ В АСПЕКТЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Под управлением в предпринимательской структуре можно понимать процесс координации различных сфер деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Управленческая деятельность – системообразующий фактор, обеспечивающий целостное функционирование и развитие организации. [1]

Управление как система включает в себя следующие подсистемы: планирование, организация управления, мотивация, контроль. Управление персоналом также состоит из выделенных выше процессов:

- планирование персонала, отбор и найм;
- организация управления персоналом, расстановка и регламентация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- мотивация персонала;
- оценка и контроль персонала.

Система управления персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов (процессов) деятельности:

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.
2. Анализ рынка труда и управление занятостью.
3. Отбор и адаптация персонала.

4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.

5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.

6. Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп.

7. Управление производительностью труда.

8. Разработка систем мотивации эффективной деятельности.

9. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.

10. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.

11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.

12. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.

13. Профилактика и ликвидация конфликтов [2].

Каждый из отмеченных видов деятельности по управлению персоналом оказывает влияние и на профессиональную компетентность предпринимательской структуры.

В управлении персоналом можно выделить следующие цели:

- помощь организации в достижении общих целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной организации. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы.

Можно выделить следующие аспекты управления персоналом:

1. Техничко-технологический аспект предполагает необходимость учитывать уровень развития производства, особенности техники и технологий, производственных условий.

2. Организационно-экономический аспект позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава сотрудников, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.п.

3. Правовой аспект проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом.

4. Социально-психологический подход рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом.

5. Педагогический аспект затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

Функции управления персоналом:

- подбор, наем и формирование персонала организации;
- оценку персонала;
- развитие организационной структуры и формирование эффективного трудового коллектива;
- наиболее оптимальное использование потенциала работников;
- обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником.

В практическом плане можно выделить следующие основные функции управления персоналом:

- реализация стратегических и тактических целей организации;
- прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия учредяющих мер;
- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития на перспективу;
- мотивация персонала;
- оценка и обучение кадров;
- содействие адаптации работников к нововведениям;
- создание социально комфортных условий в коллективе;
- решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др. [3]

Вышеотмеченные функции обычно группируют следующим образом:

- планирование потребностей;
- отбор и найм;
- развитие и ориентация;
- продвижение по службе;
- оценка и вознаграждение.

На наш взгляд, управление профессиональной компетентностью предпринимательской структуры можно определить как комплекс мероприятий по управлению персоналом, направленных на планирование объема профессиональной компетентности предпринимательской структуры, ее структурных подразделений и сотрудников.

Рассмотрим основные процессы управления персоналом и их взаимосвязь с управлением профессиональной компетентностью. Управление персоналом начинается с процесса планирования персонала. Управление профессиональной компетентностью на данном этапе – это определение текущей и перспективной потребности в персонале, соответствующем определенному уровню квалификации. Поэтому на данном этапе служба кадров должна определить должностные обязанности и квалификационные требования для каждой должности, каждого рабочего места. Поэтому уже на этапе планирования текущей потребности в персонале необходимо разработать основные локальные документы,

определяющие требования по профессиональной компетентности каждого работника.

К ним можно отнести должностную инструкцию, личностную спецификацию, профессиограмму. Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения.

Личностная спецификация представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику. Личностная спецификация является важным инструментом при отборе кандидатов на вакантную должность, проведении отборочного собеседования, так как в их ходе качества отдельного человека, претендующего на должность, сравниваются с теми, которые содержатся в личностной спецификации. [4]

Профессиограмма – это систематизированный набор и описание качеств, которыми должен обладать сотрудник, подбираемый на ту или иную должность, круг его обязанностей и функций. Как правило, профессиограмма содержит две модели: модель сотрудника (профессиональные, деловые, личные качества); модель должности (функции, обязанности, задачи, ответственность и т.д.).

Таким образом, при планировании потребности в персонале в предпринимательской структуре важно четко определить основные требования к профессиональной компетентности планируемых работников. Причем в профессиограмме задаются требования ко всем видам компетенций специалиста. На основе сформированных профессиограмм для каждой планируемой должности можно определить интегральный квалификационный уровень профессионализма предпринимательской структуры.

Литература

1. Семенов А.К. Современный менеджмент. М.: Экономика, 2007. С. 24.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. М.: Проспект, 2007. С. 171.
3. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами. М.: Высшее образование, 2007. С. 52.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособ. по кадровой работе. М.: Юристъ, 2008. С. 77.

Мухамадиев Р.Ф., Биктагирова А.Р.

СОТРУДНИКИ МУСУЛЬМАНСКОЙ РЕЛИГИОЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВА ДУХОВНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

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

духовная, религиозная составляющая. Президент России Владимир Путин, в частности, выступая 24 октября 2014 г. 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» [1]. 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 состав религиозных организаций. Сегодня государством предпринимаются беспрецедентные шаги с целью повышения на новый уровень духовной грамотности населения, развития системы 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 персонала, а именно возрастные, гендерные особенности, учет уровня образования как светского, так и религиозного, разработать и внедрить рекомендации, которые позволили бы укрепить кадровый состав и потенциал мусульманских религиозных организаций.

Необходимо раскрыть, что представляет собой понятие «духовная безопасность». Духовная безопасность – это система культурных, этических и интеллектуальных условий, позволяющие обществу сохранять свои

жизненно важные параметры. Их выход за рамки нормы ведет к распаду общества, как целостной системы в связи с разрушением структурирующих его духовно-нравственных оснований. Мы понимаем, насколько важно соблюдать параметры системы культурных, этических и интеллектуальных условий у сотрудников мечети, т.к. они являются проводниками идеологии и ценности ислама в современной действительности.

По самому общему определению специалистов, любая организация – это объединение людей, занимающихся совместной деятельностью для достижения определенных целей [3, с.147].

Кадровый потенциал представляют собой 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. Формирование новых и развитие имеющихся способностей, определенных на основе анализа их востребованности в интересах организации и самого человека – основа управления развитием кадрового потенциала [2, с. 100].

Местных мусульманских религиозных организаций (ММРО) в масштабах даже отдельно взятого Башкортостана насчитывается великое множество. Согласно упомянутому выше Закону от 26.09.1997 № 125-ФЗ «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 [4]. 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. Функции координирующих органов выполняют учреждаемые организацией мухтасибаты. Свою работу МРО осуществляют в тесном единстве и взаимодействии, координируя свои усилия в решении задач, носящих общий характер [2, с. 98].

Для полного понимания и осмысления значимости определенных личностных особенностей кадрового потенциала как детерминанты

становления мечети в частности (мечети Рамазан) и в целом духовной безопасности МРО, раскроем исторический генезис формирования нашей религиозной организации. В 1997 году глава администрации Советского района г. Уфы Р.Х. Дильмухаметов был приглашен в г. Казань и глава Советского района Казани показывал новую мечеть в парке. Вдохновленный увиденным, Рамиль Хурматович, вернувшись из поездки, объявил радостную весть председателю ДУМ РБ муфтию Нурмухамат хазрату Нигматуллину о начале строительства новой мечети в городе. Нурмухамат хазрат поручил мне, Мухамадиеву Раджабу Фатихьяновичу, организовать Приход в Советском районе г. Уфы и начать строительство мечети. В декабре 1997 года провели первое собрание Прихода, в котором участвовали в большинстве пожилые уважаемые люди района. Меня избрали председателем, имам-хатыбом ММРО «Рамазан» ДУМ РБ. Назвали Приход «Рамазан», так как шел священный месяц Рамадан. Вскоре мы с Муфтием Нурмухамат хазратом посетили главу Администрации Советского района и было принято решение ходатайствовать перед Администрацией города Уфы о выделении земельного участка для строительства мечети. Итак, началась сложная, кропотливая работа, которая заняла 5 лет. Необходимо было получить землю в аренду, подготовить и согласовать проект мечети, получить разрешение на строительство. Параллельно в эти годы мы занимались духовными делами.

Первый азан и намаз, чтение Корана провели в помещении Красного уголка УЖКХ Советского района, которое было нам любезно предоставлено Махияновым Риффаном Набиевичем, заместителем главы Администрации Советского района, который в тот момент являлся директором УЖКХ Советского района. Арендовав помещение рядом со стройкой, на улице Дачная дом 4, организовали курсы по изучению основ Ислама и арабского языка, где проводили также Джума намазы, собрания прихода, держали пост, совершали хадж. Организовали обучение прихожан, и сами учились. Воспитывали и обучали детей Исламской морали, нравственности на кружках по основам Ислама и двигаться вперед. Уважаемый муфтий хазрат, его соратники всегда поддерживали, воспитывали, советовали. Это было самое важное. В 2002 году совместными усилиями с директором Турбаслинской птицефабрики Раисом Сибгатовичем Шайхуловым с благословения муфтий хазрата организовали первый выпуск «халяль» продукции. С тех пор Турбаслинская птицефабрика обеспечивает «халяль» продукцией население не только РБ, но и всей страны. Большой вклад в подготовку проектной документации и строительство мечети внесли заслуженный строитель РБ, генеральный директор ЗАО «Жилстрой» Бабиров Аюб Алиевич, также Администрация Советского района, Уфаархпроект, Башволготанкер, Трест №21, трест №3, УЗЭМИК, Гидравлика, Гормолзавод, УЖКХ Советского района, Лукойл, Уралнефтепродукт, ФЛОЭМА, ВНЗМ, Уфагаз, Тепловозоремонтный завод, Жилстрой инвест, институт Башагропроект, ЗЖБИ, автопредприятия по

уборке г. Уфы, благотворительный фонд Урал, многие частные лица. Первые фундаментные блоки для мечети были куплены на средства, собранные прихожанами, обучающимися у нас на уроках по Основам Ислама. В октябре 2004 года начались непосредственно строительные работы по возведению долгожданной Соборной мечети ММРО «Рамадан» на ул. Бабушкина г. Уфы. Генеральным подрядчиком было ЗАО «Стройтрейдинг», генеральный директор Асылгужин Иршат Мухаррямович. Вырыли котлован, вывезли землю, построили фундамент до наступления холодов. Строить могли только летом. Строительство мечети было всенародной стройкой: помогали стройматериалами, деньгами, рабочими или оплачивали зарплату рабочим, выделяли автотранспорт и спецтехнику, или «своими руками» работали на субботниках. В 2012 году возвели крышу мечети, установили котел, твердого топлива для отопления мечети, сделали теплые полы в общем зале, появилась возможность совершать намазы в самой мечети. Постепенно завершили наружную и внутреннюю отделку мечети, установили вентиляцию и провели коммуникации. В настоящее время хвала Аллаху, это прекрасная светлая, просторная и теплая мечеть, с куполом, вентиляцией, обогревом полов, двумя учебными классами, с кафе-чайханой. В учебных классах ведутся ежедневные уроки по Основам Ислама и арабского языка: утром для женщин и детей, вечером для мужчин. Все преподаватели аттестованы при ЦРО ДУМ РБ во главе с Р.Л. Саяховым. Проводятся в мечети и празднования мусульманских праздников (Ураза-байрам и Курбан-байрам), проводятся ифтары, конкурсы чтецов Корана, спортивные состязания, различные детские мероприятия, летом оздоровительные лагеря для детей с выездом. Праздник Ураза-байрам и Курбан-байрам много лет проводим совместно с Администрацией Советского района. Вместе утвердив бюджет праздника, проводили праздничное угощение в комбинате питания завода «Гидравлика» с приглашением всех желающих прихожан по 300–400 человек, устраивали обряды жертвоприношения, праздничные спортивные мероприятия, вручение подарков детям. Хотя мечеть официально еще не открыта, работа ведется по всем направлениям согласно Уставу. Прихожане приходят в нашу мечеть с любовью, терпеливо и с пониманием относятся к некоторым неудобствам в связи с продолжающейся стройкой внутри и на территории мечети. На пятничный намаз бывает до 500 человек. Для осуществления сложной, интересной и важной работы очень важно учитывать качество кадрового потенциала, т.е. непосредственно сотрудников мусульманской религиозной организации.

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 [2, с.97]. 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. На сегодняшний день в мечети 15 сотрудников, из них 8 – мужчин, 7 – женщин. Высшее светское образование у 60% персонала, обучились в высшей духовной школе 100% сотрудников. Важно отметить, что все сотрудники мечети семьянины и имеют детей (у пятерых сотрудников по 4 детей). И этот показатель для нас имеет большое значение, т.к. семья и семейные ценности являются основой внутреннего благополучия и духовной зрелости сотрудников. Важную роль в грамотном, гармоничном формировании семейных ценностей и установок выполняет религиозное просвещение. Наши сотрудники успешно обучаются на курсах в РИУ ЦДУМ РБ и БГПУ им. Акмуллы. С началом полного функционирования мечети планируем увеличить численность персонала на 60-70%, так как много новых, значимых задач предстоит реализовать нашему коллективу. Как, например, достроить мечеть, украсив ее красивыми минаретами, красивым забором и воротами, провести до конца все коммуникации и завершить благоустройство мечети. Также есть большое желание построить пекарню, культурноспортивно-оздоровительный центр, игровой детский комплекс в парке при мечети. И для реализации всех поставленных задач важен грамотный, духовно зрелый персонал организации.

Литература

1. Асадуллин Р.М., Абдрахманов Д.М. Развитие мусульманского образования и профилактика экстремизма в Башкортостане: новые акценты и инновационные проекты // Ислам в современном мире: внутригосударственный и международно-политический аспекты. 2016. Т. 12. № 4. С. 215–228.
2. Биктагирова А.Р., Аюпов Р.Н. Принятие и реализация управленческих решений руководителями религиозных организаций // Вестник БИСТ. 2016. №4 (33). С. 147–152.
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. Духовное управление мусульман Республики Башкортостан сегодня. – Уфа: Мир печати, 2012. 100 с.

Саяхов Р.Л.

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕЛИГИОЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ОСНОВНОГО РЕСУРСА СТАБИЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОКОНФЕССИОНАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (на примере республики Башкортостан)

Поликультурность и многоконфессиональность современного общества при все более четко проявляющихся признаках глобализации и в

условиях распространения идей плюрализма, демократии и практически неограниченных свобод естественным образом ведут к столкновению интересов, а значит, неминуемо являются питательной средой для зарождения конфликтов. Одним из наиболее значимых факторов, непосредственно влияющих на формирование общественного мнения и на градус социальной напряженности, остается идеология и неразрывно с ней связанная духовная, религиозная составляющая. В связи с серьезными изменениями, происшедшими в нашей стране в конце ушедшего в историю столетия, с небывалой активностью стали воссоздаваться и вновь образовываться многочисленные религиозные организации. Серьезной проблемой, с которой столкнулось сегодня как само духовенство, так и государство, это дефицит кадров. Что ожидает в этой связи наше 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 оптимизации работы в религиозной области, подъема на новый уровень духовной грамотности населения, развития системы отечественного религиозного образования. Учитывая в этой связи высокую меру ответственности за повышение эффективности функционирования мусульманских религиозных организаций как основного ресурса стабильности государственно-конфессиональных отношений, 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.

Число местных мусульманских религиозных организаций (ММРО) в масштабах отдельно взятого Башкортостана составляет многие сотни. Согласно 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 – ЦРО ДУМ РБ с примерно одинаковым числом республиканских приходов (число зарегистрированных в Министерстве юстиции ММРО, находящихся в каноническом и административном подчинении только республиканского духовного ведомства – порядка 600). Структура организации, положение 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 – и рассмотрим состояние кадрового потенциала на примере ключевой функциональной единицы – мухтасибата. 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 гл. 3 Устава ЦРО ДУМ РБ, данная организация состоит из местных мусульманских религиозных организаций – приходов, находящихся под его каноническим и административным управлением. Функции координирующих органов выполняют учреждаемые организацией мухтасибаты. В состав организации входят также ее учреждения (такие как медресе). 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 «Халаяль»). В случае необходимости право создания новых 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.

Мухтасибат представляет собой объединение местных мусульманских религиозных организаций (ММРО) в рамках одного муниципального района, находящихся в каноническом и административном подчинении ЦРО ДУМ РБ. Мухтасибат в своей деятельности руководствуется Уставом ЦРО ДУМ РБ и Уставом ММРО. Мухтасибат возглавляет утвержденный в данный 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. Это 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.

Анализ показывает, что организационная структура функционального подразделения (мухтасибата) ЦРО ДУМ РБ является линейно-функциональной со следующими уровнями:

- 1-й уровень – имам-мухтасиб;
- 2-й уровень – приходы;
- 3-й уровень – структурные подразделения приходов;
- 4-й уровень – прихожане.

Для анализа состояния кадрового потенциала мы используем метод сравнения, т.е. сравниваем состояние системы управления персоналом в прошлом и настоящем. В качестве источника информации прибегнем к использованию данных, приведенных в книге «ДУМ РБ сегодня», выпущенной к 95-летию ведомства, а также на официальном сайте ЦРО ДУМ РБ2 (www.dumrb.ru), и внутренних статистических данных ведомства.

В результате сравнения показателей физических и моральных качеств кадрового потенциала мухтасибатов ДУМ РБ за три года работы (с 2011 по 2014 г.) проявилась следующая динамика изменений: 1. В показателях физических качеств кадрового потенциала наблюдается незначительный рост доли молодых имамов-мухтасибов в возрасте до 35 лет (с 0% до 3%) и увеличение доли возрастной группы старше 55 лет (с 51% до 56%). 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 средним специальным религиозным образованием (с 68% до 62%).

Таким образом, результаты исследований позволяют констатировать отсутствие выраженной динамики развития кадрового потенциала ЦРО ДУМ РБ на уровне ее функциональной единицы – мухтасибата. Данный факт свидетельствует также о необходимости инновационных изменений в развитии кадрового потенциала как фактора развития религиозных организаций и, в конечном итоге, как основного ресурса стабильности государственно-конфессиональных отношений.

Разработанные нами рекомендации разделены на следующие блоки:

I. Управленческий блок. Из анализа организационной структуры ЦРО ДУМ РБ и организационной структуры ее функциональной единицы – мухтасибата – можно сделать следующие выводы. Во-первых, не прослеживается четкая координация в управлении деятельностью мухтасибата со стороны ДУМ РБ. Во-вторых, некорректна система взаимодействия и координации действий между мухтасибатами различных районов. В связи с этим считаем обоснованным предложить к внедрению в управление мухтасибатом региональный компонент, а именно: 1) возложить ответственность за деятельность конкретных групп мухтасибатов определенных районов на конкретных членов президиума ДУМ РБ; 2) для введения стратегического управления мухтасибатами необходимо 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 достаточно 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 соответствующих работников Управления; 2) разработать и внедрить в практику работы на всех уровнях должностные инструкции с четко расписанными компетенциями и границами ответственности. Ответственность за соблюдение должностных инструкций возложить на конкретное подразделение или конкретного работника Управления; 3) разработать понятие результативности работы всех учреждений, структурных и функциональных подразделений ведомства. Предусмотреть систему поощрений и взысканий по результатам работы.

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 мухтасибатом и соответствующей комиссией при администрации соответствующего муниципального района. Так, например, восходящая связь от мухтасибата до комиссии 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. Это позволяет сделать вывод 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 работников духовной сферы. Это может быть осуществлено путем следующих мер: 1) четкое определение социального статуса работника духовной сферы с легализацией трудовых отношений; 2) включение молодых работников духовной сферы 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 проектов целевого обучения, финансируемых мухтасибатом; 4) изучить 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. Так, например, в Чеченской Республике Ичкерия имам-мухтасиб официально работает в должности заместителя главы администрации муниципального района по воспитательным вопросам; в отдельных регионах РФ существует практика централизованной материальной поддержки духовных работников; 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 проекты: 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 и 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 уровень ежегодных конкурсов «Лучший имам мухтасибата», стимулирующих работу духовенства, до 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 гармонизации общественных и государственно-конфессиональных отношений.

Литература

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

Одегов Ю.Г.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЯДРА ПЕРСОНАЛА

Совместная работа на предприятии способствует росту специализации сотрудников, что закрепляется в процессе саморазвития индивидуума через те или иные механизмы. Другими словами, происходит взаимовлияние: люди формируют организацию, а организация формирует людей. Но это формирование в условиях современного производства требует гибкого подхода к управлению структурой коллектива. Необходимо повышать мобильность работников и при этом сохранять кадровое ядро, поддерживая его на уровне, обеспечивающем конкурентоспособность организации. Возникающие потребности в персонале должны покрываться за счет временного найма и лизинга персонала.

Гибкое использование персонала (*flexibility of work*) предполагает, что квалификация и организация трудового процесса дают возможность работникам быстро перестраиваться в исполнении своих функций. Достичь этого можно только при балансе интересов и ответственности между собственниками капитала, и труда, позволяющем продуктивно сочетать мотивы работников и адекватные стимулирующие воздействия работодателя. Разнообразие форм найма и их ранжирование помогают организации приспосабливаться к изменяющимся условиям функционирования, что позволяет без специальных усилий органично изменять численность работников и размеры их вознаграждения. Положение работника в фирме обусловлено, прежде всего, договором найма. Многие из форм найма отражают потребности не только организации, но и работников, для которых может быть привлекательным работать неполный рабочий день, на дому и др. Исходя из договорных условий, предусмотренных ТК и включающих такие важные признаки, как стабильность занятости, возможность профессионального роста, объем вознаграждения за труд и т. д., можно говорить об иерархичном построении кадровой структуры, означающем ее разделение на типы с разной степенью выгоды для работников.

Основная тенденция при проведении изменений в организации – формирование единого стиля работы, соответствующего новому уровню стоящих перед организацией задач.

Стиль создается, когда:

- активен определенный тип работников, которые не просто соответствуют корпоративной культуре, но и способны ее совершенствовать;
- явно выделены и при этом рационально сочетаются ключевые типы персонала, обеспечивающего гибкость и выживаемость организации;

– формируются новые процедуры эффективного взаимодействия персонала, включая выработку технологий, сочетающих индивидуальные способности с возможностями работать в команде;

– совершенствуются методы подбора, обучения, селекции и интеграции новых работников в структуру организации;

– действуют системы непрерывного развития ядра постоянных работников.

Увеличение мобильности современного производства привело к тому, что все большее количество людей рассматривает имеющуюся работу как нечто временное. В результате у сотрудников развивается чувство отчужденности, а нередко и враждебности по отношению к организации. Некоторые фирмы пытаются решить эти проблемы с помощью управленческих механизмов, опираясь при этом на административные методы руководства. Однако успешно координировать усилия множества незнакомых людей, из которых никто не собирается задерживаться на долго, нереально.

В таких условиях внутренний рынок труда фирмы предполагает его сегментацию на стабильную (ядро) и периферийную группы персонала [6, с. 105–114]. В кадровое ядро входят квалифицированные работники, доказавшие свою лояльность организации. Фирма, как правило, вложила в их подготовку значительные средства, и они получили специальные знания и навыки, полезные и необходимые.

Такие работники обычно имеют бессрочный трудовой договор, полноценное материальное вознаграждение и систему разнообразных социальных льгот. В периферийные группы входят работники, принятые на работу на различных условиях, начиная от найма с «улицы» (на один или несколько дней) и кончая наймом на испытательный срок с дальнейшими возможностями продления трудового договора.

Само кадровое ядро также может быть неоднородным по своему составу. В теории и практике управления хорошо известны два диаметрально противоположных взгляда на работников. Это теории «Х» и «У». В 80-е гг. XX в. У. Оучи была выдвинута теория «Z», которая дополняла и развивала предыдущие. Организации типа «Z» предлагают своим работникам стабильную социальную среду, в которой они могут не только реализовать свои потенциальности возможности, но и получить поддержку в преодолении всех своих трудностей. Для управления стабильной группой персонала необходимо теорию «Z» дополнить практикой работы по управлению персоналом конкретной организации. Формируя кадровое ядро, следует исходить из того, что в организации существуют социально самостоятельные личности с устойчивыми типовыми чертами, позволяющими им занимать в ней определенные позиции. Для одних, например, могут быть наиболее предпочтительны критерии эффективности самореализации как личности, для других – статус и состояние организации. По характеру отождествления сотрудником своих

целей с целями организации различают безразличных, частично идентифицированных и полностью идентифицированных работников.

Исходя из особенностей поведения, можно выделить четыре типа подчиненных.

1. Самостоятельные. Независимо мыслят и стремятся к поиску новых решений, творчески подходят к делу; смело отстаивают свои взгляды, при выполнении распоряжений проявляют самостоятельность, нередко выходят за предписанные рамки, не боясь вступить в конфликт; способны выполнять задания повышенной сложности и полностью отвечать за порученную работу.

2. Осторожные. Ориентированы на запланированный результат и не выходят за пределы заданий, хотя имеют собственное мнение и могут отстаивать свою позицию и право на самостоятельность.

3. Добросовестные. Настроены на творческий подход к делу и глубокий анализ обстановки, но робки и не всегда могут изложить свое понимание ситуации и дать представление о необходимых действиях; при несогласии не противодействуют, а лишь снижают активность, что нередко порождает внутриличностный конфликт.

4. Терпеливые. Безропотно воспринимают любые задания и пунктуально их выполняют; к распоряжениям руководителя относятся доверительно, так как считают, что тот все знает лучше.

Также четыре типа поведения человека выделяют при его включении в организацию [2]: приемлет, не приемлет, разделяет, не разделяет нормы поведения в организации.

Первый тип полностью принимает нормы поведения и ценности организации, старается, чтобы его действия не входили в противоречие с ее интересами. Результаты действий этого человека зависят в основном от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определена его роль.

Второй тип не приемлет ценности организации, но ведет себя в соответствии с принятыми в ней нормами поведения. Хороший, но не надежный работник, способен покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам.

Третий тип признает ценности организации, но не принимает норм поведения. Возникают трудности в его взаимоотношениях с коллегами и руководством. При либеральном отношении к некоторым особенностям поведения таких сотрудников руководства они находят свое место в организации и успешно трудятся.

Четвертый тип не разделяет ценностей организации и не соблюдает норм поведения, поэтому постоянно создает конфликтные ситуации. Такие люди осложняют жизнь коллегам, могут нанести ущерб организации, но не являются абсолютно неприемлемыми в ней. Для прагматических нужд весьма полезно сопоставление производственных типов работников с социальными и психологическими и создание на этой основе ее

«психологического портрета» организации. Менеджеры по персоналу должны устанавливать распределение работников, входящих в кадровое ядро, по разным критериям.

Детальный анализ развития организации в современных условиях позволяет выделить сегодня три центральных типа работников, составляющих ядро персонала.

Это инноваторы, мобильные и стабильные работники. Инноваторы – генераторы идей и харизматические личности. Их отличает высочайший профессионализм, амбициозность, коммуникабельность и как следствие всего этого – способность самостоятельно ставить и решать задачи.

Мобильные работники способны перемещаться по другим рабочим местам и выполнять различные трудовые функции, осваивать новые виды работ в условиях отсутствия стабильности.

Стабильные работники привязаны к рабочему месту и коллективу и способны поддерживать стабильность налаженных процессов и отношений. Они могут быть как лидерами, так и исполнителями. Совершенно ясно, что коллектив инновационного предприятия должен быть подобран таким образом, чтобы недостатки и слабые стороны одних сотрудников компенсировались достоинствами и сильными качествами других.

Предприниматели справедливо предъявляют жесткие требования к качеству и количеству трудового вклада каждого работника, пресекают недисциплинированность, недобросовестное отношение к своим обязанностям, стремление «побольше заработать». Субъективные, личностные факторы играют в адаптивной способности предпринимательских организаций ключевую роль. Следует подчеркнуть, что целостной теории идентификации типов работников и их оптимального соотношения в составе ядра персонала организации на сегодняшний день нет. Исключение составляет ряд современных работ, анализирующих серьезные различия между типами личностей «предприниматель» и «менеджер». Это работы Ф. Хейдера, М. Киртона, Д. Макклелланда [4. с. 56–59]. Вне зависимости от того, насколько осознается в организации принадлежность людей к тому или иному производственному типу, и при наличии в ней серьезной службы управления персоналом необходимость стратификации работников по типам личности неизбежно проявится на практике. Ведущие компании охотно пользуются услугами консультативных фирм, центров оценки персонала, приглашают психологов и социологов для составления психологических портретов своих работников. При этом используются как стандартные кадровые тесты, выявляющие профессионально-квалификационные характеристики, так и специальные опросы. Опросы, например, помогают определить психологические особенности работника, сопоставить его потребности и достижения, оценить степень критичности мышления, стиль индивидуального развития, ранжировать интеллектуальные способности и т. д.

Для активизации творческого потенциала требуется задействовать мотивирующие факторы, в том числе: личный успех; признание; продвижение; обогащение труда («работа сама по себе»); возможность профессионального роста; ответственность.

Активизация мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможную гибкость персонала в делах компании: от принятия самостоятельных и ответственных решений на своем рабочем месте до сотрудничества и соучастия в инновационных программах компании. По мнению Герцберга, 69% причин, определяющих разочарованность в работе, относится к группе гигиенических факторов, в то время как 81% условий, влияющих на удовлетворенность работой, непосредственно связаны с содержанием труда работников. Кроме того, Герцберг делал предположение о наличии сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Дифференциация групп персонала и расширение инструментария кадровой работы требует теснее увязывать отбор, расстановку и перемещение работников с реализацией корпоративных стратегий и оперативных задач хозяйственных подразделений. Для поддержания новаторского духа, активного обмена информацией и передовым опытом необходимо расширение межличностных коммуникаций. С этой целью можно проводить активное перемещение работников (ротацию), нередко на нормативной основе (например, когда не менее 5% всех постоянных работников должны сменить место работы внутри компании в течение года). Неплохо действует и механизм перевода неэффективных сотрудников, лиц старшего возраста на менее ответственные посты или в дочерние отделения и филиалы. Что касается работников непосредственного производства, то пересмотр их трудовых функций и переориентация на групповую работу также рассматривается как необходимое условие активизации индивидуальной и групповой деятельности. Проводя на практике линию на расширение «степени свободы» и делегирования полномочий непосредственным участникам трудового процесса, руководители бизнеса далеки от того, чтобы пускать процесс развития кадрового ядра на самотек. Менеджмент должен активно вмешиваться в подготовку специалистов, развивать навыки нахождения нестандартных решений, создавать необходимые условия для эффективной работы сотрудников.

Литература

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юрист, 1908.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 1999.
3. Иванов Н.А., Одегов Ю.Г., Андреев К.Л. Трудовой потенциал промышленного предприятия. Саратов: Изд-во Саратов. гос. ун-та, 1988.
4. Компания. 2004. № 10. 15 марта.
5. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997.

6. Одегов Ю., Руденко Г. Внутренний рынок труда в системе социально-трудовых отношений // Вопросы экономики. 2004. № 3.

7. Экономика труда: социально-трудовые отношения. М.: Экзамен, 2003.

Хисамутдинов А.С.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ КАК МЕТОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегия представляет собой цель и совокупность планов по ее достижению на период пять и более лет. В основе стратегии управления персоналом – задачи обеспечения высококвалифицированным персоналом в стратегическом и постстратегическом периодах. Один из инструментов, которым при этом пользуются, – метод управления карьерой. Данный метод дает конструктивный ответ на вопрос «кем быть?» и позволяет использовать стратегический период для подготовки специалиста. При управлении карьерой в условиях динамичности и влияния различных факторов организация решает ряд проблем через HR-брендинг, регулируя профессиональные предпочтения и итоговые карьерные цели.

Такое уникальное понятие как «карьер», которое одновременно обозначает и процесс, и состояние, включает в себя экономическую, психологическую и социальную составляющие. Человек, который делает карьеру, находится в процессе достижения желаемого статуса или позиции в организации, а значит, процесс управления карьерой может быть и мотивирующим фактором. С точки зрения психологов и социологов, ориентация человека на формирование карьеры в настоящее время – социально одобряемое качество личности. Карьерная ориентация, при управлении карьерой со стороны организации, мотивирует работников на профессиональные достижения. Более того, современные западные компании считают ее источником успешности организации в целом. При грамотной политике управления человеческими ресурсами и четком определении профессиональных требований к работникам ориентированные на карьеру сотрудники, конечно, в состоянии привести компанию к достижению стратегических целей, сделать ее более успешной.

Многочисленными исследованиями доказано, что мотивы, которые побуждают работников к профессиональному росту и повышению статуса, являются для организации фундаментальным инструментом управления. Однако на современных отечественных предприятиях не используют эффективно инструмент управления карьерой своих сотрудников, так как недооценивают этот аспект работы с персоналом, а это стратегический просчет. Одним из негативных факторов может стать противоречие карьерных устремлений работников и стратегических целей компании, что превратит фактор успешности организации в тормоз (например, сотрудники отвлекутся от работы на благо компании из-за конкуренции за должность).

Возможен и другой негативный эффект. Не поощряя карьерные устремления своих сотрудников, руководитель рискует оказаться в окружении демотивированных работников. Кроме этого, в современной науке различают профессиональный и внутриорганизационный виды карьеры. Если сотрудник проходит различные стадии развития в процессе своей профессиональной деятельности, включающие обучение, работу, повышение квалификации, развитие индивидуальных профессиональных способностей, профессиональных навыков – это профессиональная характеристика карьеры. Работник может пройти данные этапы в разных организациях. И в данном случае управлением карьерой занимается самостоятельно и индивидуально каждый работник.

Внутриорганизационная карьера рассматривает прохождение этапов профессионального роста в рамках одной организации. В этом случае управлением карьерой необходимо заниматься службе управления персоналом организации. Общепринято рассматривать развитие внутриорганизационной карьеры в следующих основных направлениях: вертикальное – движение по иерархической лестнице; горизонтальное – движение по другим функциональным областям деятельности организации.

Стратегическое управление деловой карьерой состоит в том, что, начиная с момента, когда работник приходит в организацию, необходимо содействовать планомерному горизонтальному и вертикальному его продвижению. Для этого формируются карьерограммы, изучив которые работник будет знать свои перспективы, а также показатели, которых он должен достичь в своей деятельности для дальнейшего продвижения. Карьерограмма должна быть четко спланирована в соответствии со стратегическими целями организации. Она должна быть системой, рассчитанной на стратегическую перспективу и иметь оптимальный набор взаимосвязанных элементов. В набор элементов системы карьерограмм обязательно должны быть включены следующие: модели путей продвижения по иерархии и функциональной ротации; критерии принятия решений аттестационной комиссии; кадровая стратегия, политика и философия организации; организационная и функциональная структуры организации; требования к должностям; критерии и показатели перехода по ступеням карьерного пути.

Подбор и ротацию кадров планируют и организуют строго в соответствии с кадровой политикой. При хаотичном движении эффект применения инструментов управления карьерой невелик.

Результат достигается при равномерном и целенаправленном продвижении кадров. М.Армстронг [1] определяет три основных этапа развития карьеры.

На первом этапе приобретаются базисные знания и навыки. При этом проявляются основные профессиональные наклонности. Данный этап характеризуется относительно быстрым ростом компетенций.

На втором этапе приобретенные навыки объединяются с практическим опытом, что позволяет приобрести компетентность, характеризующую эффективность работника.

Третий этап характеризуется гармоничным состоянием работника по отношению к своей профессии и дальнейшим совершенствованием профессионального пути, развитием навыков в соответствии с возможностями личности.

Если человек начинает профессиональную карьеру в возрасте чуть более 20 лет, то второй этап приходится на следующие 7–10 лет, а третий – на дальнейшие 10 лет. В основу управления карьерой ложится такой принцип стратегического управления, как «развитие ключевых компетенций».

Гарвардский учебник “Management: A Competency Based Approach” [2] определяет понятие «компетенции» как сочетание знаний, навыков, способов поведения и установок, которые влияют на личную эффективность. Практика построения моделей компетенций на отечественных предприятиях находится на уровне внедрения.

Однако руководство многих отечественных компаний проявляет значительный интерес к развитию данной модели на своих предприятиях. Это, с их точки зрения, позволит усовершенствовать процессы управления человеческими ресурсами в целом, карьерой менеджеров, в частности. А также поможет решить такие сложные задачи, как создание эффективной системы материального и не материального стимулирования, оценки эффективности деятельности управленческого персонала. Для разработки модели компетенций и на ее основании карьерограмм сотрудников в соответствии с целями и стратегическими планами развития организации необходимо провести анализ организационной и функциональной структур организации, а также исследовать модель управления и ее взаимосвязь со стратегией, политикой и философией компании.

В такого рода анализе и исследовании может помочь изучение основных бизнес-задач организации в стратегической перспективе. Необходимо определить основные бизнес-показатели достижения целей, изучить документы и информацию, связанную с определением требований к должностям. На основе проведенного анализа разрабатывают систему оценки кандидатов в кадровый резерв. Требования к кандидатам максимизированы и сформулированы для «идеального» сотрудника организации. На основе входных профессиональных данных кандидата, а точнее выявленных при отборочной диагностике недостатков компетенции, формируют планы индивидуального обучения.

Таким образом, создается кадровый резерв организации. Данный подход к управлению персоналом дает четкое представление о кадровом потенциале компании, а сформулированная модель компетенций, описывая стандарты поведения сотрудников, позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единую корпоративную культуру.

Модель компетенций ложится в основу формирования бизнес-процессов по всем направлениям работы с персоналом. В графическом отображении модель компетенций представляет собой профиль должности, который включает цифровое определение степени компетенций относительно конкретной должности. Помимо формирования кадрового резерва и планирования карьеры модель компетенций применяется при подборе персонала, проведении оценочных и аттестационных мероприятий, формировании системы индивидуального обучения всех сотрудников, составлении личных планов развития и совершенствования. Необходимо отметить, что правильно спланированная модель компетенций позволяет более эффективно управлять организацией в текущем и оперативном режимах, так как приходит понимание того, что означает любая должность, ее функциональное наполнение, определение конкретных видов работ на этой должности.

Соответственно, точно определяется, насколько кандидат на данную должность обладает необходимыми навыками и знаниями. Нельзя не отметить и социально-психологическую сторону существования в организации индивидуальных карьерограмм, поскольку они становятся действенным инструментом в борьбе за сохранение работника. Для специалиста, этапы карьеры которого расписаны на годы вперед, карьерограмма – серьезный стимул для работы именно в этой организации. В то же время, индивидуальная карьерограмма способствует лучшей работе специалиста. Он видит, что скорость продвижения по служебной лестнице зависит прежде всего от него.

Таким образом, развитие карьеры работников является важной предпосылкой эффективного тактического и оперативного управления, фактором успешного достижения стратегических целей организации в целом. Данная система должна распространяться не только на группу работников, входящих в кадровый резерв, но и на всех сотрудников организации. Система стратегического управления карьерой представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность и включает разработку механизма и управления карьерным процессом.

Система стратегического управления карьерой обязательно базируется на анализе работ и моделях компетенций для каждого иерархического и функционального уровня компании. Эффективно спланированная система стратегического управления карьерой позволяет сотрудникам принимать на себя ответственность за собственное развитие и служит мотивирующим фактором. Для организации эффективного стратегического управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого нужно разработать специальную концепцию и кадровую политику, соответствующие выбранной стратегии. Только при выполнении этих условий можно обеспечить предприятие или организацию квалифицированными сотрудниками в необходимом количестве.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – М: Питер, 2004. С. 520.

2. Don Hellriegel, S.E. Jackson, J.W. Slocum. Management: A Competency Based Approach, 10/e. – N.Y., 2005 (выходит в издательстве “Нипро” на русском языке в 3 квартале 2005 года).

Купцова А.С.

ПЕРЕХОД ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

Последние десятилетия XX в. ознаменовались переходом к новой технологии кадрового менеджмента: от управления персоналом – к управлению человеческими ресурсами (human resource management – HRM). В отличие от управления персоналом HRM переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе. Коллективистская идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса. Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности – такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте. Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника вела к разложению морально-психологического климата организации, снижая эффективности ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат к коллективистским ценностям. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей, коллективная ответственность за результаты – таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80–90 гг., получившего название «team management» – командный менеджмент.

Установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами:

1) происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом;

2) управление человеческими ресурсами имеет стратегическое измерение, это делает кадровую политику организации более активной;

3) ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров, а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента;

4) если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей ей силы, то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективность подобного рода инвестиций;

5) если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат;

6) новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру.

Таким образом, превращение кадровых служб корпорации из занятой рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других – основных – структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой главное направление развития кадрового менеджмента в XXI в.

Инновационный характер современной экономики требует, чтобы инвестиционные потоки скоординировано направлялись как в человеческий капитал, так и в поддерживающий его социальный, культурный и моральный капитал. Одна из самых серьезных трудностей в работе российских HR-менеджеров (специалистов по управлению человеческими ресурсами) – недоверие руководителей компании.

По мнению самих специалистов по кадрам, их успех зависит от уровня иерархии, стадии развития бизнеса и распределения зон влияния с другими менеджерами. В России полномочия менеджеров по персоналу в большинстве случаев так и не определены окончательно.

Выделяется, как правило, следующее их разграничение по функциональным обязанностям:

- HR-администратор по работе с кадрами (вспомогательная роль);
- HR-специалист (участие во всех аспектах управления персоналом);
- HR-деловой партнер (тесное взаимодействие с линейными руководителями);
- HR-стратег (активное влияние на кадровую политику организации).

Зачастую эти функции не выполняются в чистом виде, а комбинируются.

Между тем, кадровая стратегия компании полностью успешна лишь тогда, когда задачи менеджера по персоналу не ограничиваются решением текущих административных проблем. Определение полномочий специалиста по персоналу – прерогатива, прежде всего, первых лиц компании. Именно от них зависит, сможет ли HR-менеджер в исчерпывающем объеме реализовать свои планы по работе с человеческими ресурсами. Вторым важным критерием является уровень должности менеджера по кадрам в иерархии компании. Изначально HR-специалист может занимать в компании позиции различного уровня. На практике варианты организации его взаимодействия с топ-менеджерами могут быть различны. Как правило, у менеджера по персоналу, занимающего руководящую позицию, возникает вполне естественная конкуренция с остальными топ-менеджерами за ресурсы для

развития своего направления. Это и бюджет, и вакансии, и техническое обеспечение, и помещения. Но именно высокое положение дает HR-специалисту шанс на стратегическую роль в своей организации, на реализацию долгосрочных проектов и наиболее благоприятные условия для развития своего подразделения. Для этого ему, помимо профессионализма, необходимы такие качества, как настойчивость, лидерский потенциал, хорошо развитые коммуникативные навыки.

Существуют компании, где HR-директор добивается лидирующей роли в управленческой команде и становится движущей силой развития бизнеса. Если должность HR-менеджера находится ниже, чем на втором уровне иерархии в организации, то есть он не является членом управленческой команды, то здесь может возникнуть проблема доступа к руководству. Каждый дополнительный уровень, отделяющий HR-руководителя от первого лица, создает эффект «испорченного телефона» и представляет собой дополнительный барьер при принятии важных решений. В результате этого может возникнуть ситуация, когда отдел персонала превращается в подразделение для решения текущих проблем организации. Этого недостаточно для реализации целостной и эффективной кадровой политики.

Взаимоотношения с топ-менеджерами зависят и от многих других факторов. Один из них – то, на какой стадии находится бизнес. Наиболее благоприятный этап – начальный. В тот момент, когда компания либо только создается, либо в ней появляется кадровое подразделение, руководство, как правило, с готовностью воспринимает все предложения HR-менеджера и старается выделять ресурсы на их реализацию. Зачастую отделу по управлению персоналом приходится доказывать руководству свою необходимость. Наталья Опарина, главный редактор информационноаналитической системы «Персонал-911» (группа компаний «Топ-Менеджмент Консалт», Москва), констатирует факт, что топ-менеджеры зачастую считают HR-отдел абсолютно необязательным элементом структуры компании. «В лучшем случае они видят некоторую пользу в ведении кадрового делопроизводства, хотя нередко считают, что служба персонала плодит бумаги, которые никому не требуются». То, насколько удачно получится переубедить руководство, главным образом зависит от личности руководителя отдела персонала. Когда этап становления бизнеса уже пройден, начинается рутинная работа. От службы персонала на данной стадии ожидаются уже конкретные результаты, а достичь их далеко не так просто. Поэтому очень многое зависит как от профессионализма HR-менеджера, так и от личности руководителя компании и правильного понимания им задач HR-отдела. Если топ-менеджер неверно представляет себе назначение, возможности и потребности кадровой службы, то сотрудничество с руководством последней крайне затрудняется. Соответственно, в работе с персоналом возникают препятствия, которые становится преодолеть все труднее. Этот процесс начинает развиваться по

спирали и порой приводит к реорганизации HR-отдела и отставке его руководителя.

Наиболее благоприятен вариант, при котором топ-менеджмент ясно представляет себе весь комплекс задач, стоящих перед кадровой службой. Хорошо, если это так с самого начала. Тогда руководителю отдела персонала не приходится тратить силы на объяснение прописных истин. Если же такая необходимость все-таки существует, то у HR-менеджера есть возможность достичь взаимопонимания. Прежде всего, это наглядная и четкая демонстрация основных показателей работы с персоналом. Предоставление департаментом кадров сметы расходов, результатов тестирования и аттестации, мнений экспертов и примеров из практики значительно эффективнее попыток описать свою работу на словах. Необходимо, конечно же, учитывать и тот факт, что большинство руководителей настроено именно на такие методы работы, однако их использует далеко не каждый HR-менеджер. Одной из причин противоречий между руководством и кадровой службой служит и распределение «зон влияния». Наталья Опарина отмечает, что топ-менеджеры могут опасаться вмешательства HR-департамента в дела своих подразделений. Опыт показывает, что очень часто руководители до «последнего» сопротивляются участию HR-менеджеров в решении стратегических вопросов работы с персоналом в своих отделах и единственный способ предотвратить недоверие, и даже столкновения на этой почве – это четкое разграничение полномочий. К сожалению, та же проблема касается и руководителей компании. Многие HR-менеджеры сетуют на авторитарный стиль их работы и категорическое нежелание делегировать часть полномочий специалистам кадровой службы. Амбиции топ-менеджеров, без которых не было бы возможно успешное развитие бизнеса, здесь оказываются скорее неуместными. Такие же трудности появляются и в ситуации обучения руководителей. Пока еще не стали исключением случаи, когда топ-менеджер не считает нужным повышать свою квалификацию и «транслирует» это на весь коллектив. Между тем, недостаток базовых знаний в области управления персоналом неизбежно приводит к недоверию по отношению к работе HR-департамента.

Если узнать у HR-менеджеров, как они представляю идеальные условия своей работы, то получится следующая картина:

- полномочное участие в стратегическом планировании работы с персоналом;
- наличие необходимых средств на рекрутинг, оценку и обучение сотрудников;
- достаточно большой бюджет на материальную и нематериальную мотивацию;
- запас времени для осуществления преобразований;
- возможность повышения своей квалификации. Консервативно настроенный топ-менеджер внесет в этот список существенные коррективы:
- ограниченное вмешательство в управление организацией;

- минимальные расходы на персонал;
- максимальная эффективность работы коллектива за короткие сроки.

Перечисленные требования из двух групп, казалось бы, не совместимы. Однако реальные возможности для компромисса имеются, и тенденция развития кадрового менеджмента в России – верное тому свидетельство. В крупных российских компаниях и представительствах зарубежных корпораций руководство уже активно привлекает HR-департаменты к решению стратегических задач бизнеса. Наиболее серьезные проблемы возникают в средних и мелких компаниях. Единого рецепта для их преодоления не существует, но некоторые общие пути все-таки есть. Во-первых, это постоянное взаимодействие HR- и топ-менеджеров. Без него невозможно построить доверительные отношения и оперативно корректировать работу с персоналом в зависимости от потребностей организации.

Многое также зависит от того, сумеет ли HR-менеджер установить личные отношения с руководителем. Во-вторых, успешная работа кадрового департамента с руководителями невозможна без определения полномочий, сфер ответственности, ожидаемых результатов и критериев оценки. Если все эти параметры устанавливаются заранее и совместно, то вероятность дальнейших конфликтов будет значительно ниже. В-третьих, многое зависит от базовой профессиональной подготовки HR-менеджера. Уже не вызывает сомнений необходимость для специалистов по персоналу знаний в области общего менеджмента, математики, статистики, правил ведения бизнеса. Обладая ими, руководитель департамента кадров не только может говорить с топ-менеджером «на одном языке», но и грамотно соотносить свои требования к предоставляемым ресурсам с возможностями компании. Конечно, использование этих методов уже само по себе сопряжено со значительными трудностями и требует от HR-менеджера усилий и максимальной гибкости. Лучшим в данной ситуации было бы сравнение специалиста по кадрам с дипломатом. При этом речь скорее идет не о быстром достижении своих целей, а о планомерном сближении интересов и взглядов на совместную деятельность.

В итоге можно добавить, что в настоящее время передовые корпоративные кадровые службы «стягивают» в своей деятельности два контура сетей – внутренний (линейный и штабной менеджмент корпорации, внутрикорпоративный рынок труда) и внешний (консультационные сети, система рынков труда, знаний, информационных и образовательных услуг). Положительно, что эти глобальные тенденции наблюдаются и в нашей стране и именно от готовности самих менеджеров по персоналу к профессиональному развитию в конечном счете зависит, состоится ли эта новая профессия в нашей стране или нет.

Ижбулатова О.В.

УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Формирование стратегии управления человеческими ресурсами определяет требуемый уровень квалификации сотрудников для выполнения поставленных задач. В этой связи в практике деятельности зарубежных компаний появилась потребность в обобщенном показателе квалификации персонала, и таким показателем стало понятие «компетенция», предложенное в 80-е годы специалистами из США. В 1985 году Бомензат предложил под компетенцией понимать совокупность следующих факторов:

- знания – результаты полученного образования;
- навыки – результаты опыта работы и обучения;
- способы общения – умение общаться с людьми и работать в группе.

Каннак определил компетенцию фирмы как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации и которые надо периодически обновлять. В настоящее время существует достаточно много определений понятия «компетенция».

Подчеркивая практический смысл данного понятия, Жилбер сформулировал основные характеристики компетенции:

- компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию;
- относится к данной конкретной ситуации;
- комбинирует и соединяет динамичным образом составляющие ее элементы для адаптации к требованию должности.

Таким образом, компетенция – единство знаний, способностей действовать и навыков поведения, определяемых целью и заданностью ситуации и должностью.

Для того чтобы определить содержание компетенции, необходимо:

- провести детальный анализ всех видов деятельности, осуществляемых на данной должности и выявить различные виды требуемых знаний, навыков;
- построить иерархию компетенции с учетом развития всех ее составляющих;
- определить составляющие компетенции, общие для различных направлений деятельности.

В отечественной литературе термин «компетенция» в таком контексте встречается редко. Однако само значение в принципе совпадает с принятым у нас. В «Большом энциклопедическом словаре» дается следующее определение компетенции:

- 1) круг полномочий, предоставляемый законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу;

2) знания, опыт в той или иной области.

В работе Шекшни С.В. не дается определения данного понятия, но приводятся примеры по его использованию в управлении персоналом. Автор предлагает под стратегией управления человеческими ресурсами понимать определение путей развития компетенций у всего персонала организации и каждого из ее сотрудников в отдельности.

Другими словами, стратегия управления человеческими ресурсами – это планы, использующие предоставляемые внешней средой возможности для упорядочения и сохранения конкурентоспособности компании с помощью ее сотрудников.

С точки зрения важности использования понятия компетенции в области стратегического управления человеческими ресурсами целесообразно рассмотреть опыт некоторых американских фирм. Стратегические изменения все больше оказывались сопряженными с процессом обучения, причем способность обучаться быстрее соперника, т.е. быстрее осваивать новое, приспособлять свои знания к практике, рассматривается как ключ в конкурентной борьбе. Теоретические обобщения данных результатов подтвердили наличие четкой связи между программами развития профессиональных навыков и успешным внедрением нововведений. На основании изучения опыта работ ряда авторов, было выявлено два подхода к описанию поведения специалиста в организации в зависимости от использования основополагающих понятий: «компетенция» и «способность».

В практическом плане организации по-разному подходят к использованию данных понятий. Например, фирма «Бритиш Петролеум» предприняла усилия для выработки обобщенного подхода, связав способности руководителя с моделью компетенции в области культуры; фирма «Дайджител Эквипмент», исходя из понятия способностей, разработала кадровую политику, ориентированную на конкретный бизнес; компания «Ксерокс» определила способности, которыми должен обладать руководитель на уровне директоров правления.

Мы предлагаем обобщенный подход, т.е. использование понятия «компетенции» с учетом поведения личности. Ролевое поведение личности задается в соответствии с целями и задачами должности.

Поведенческий аспект усиливается на уровне руководителей и уменьшается для специалистов, деятельность которых регламентируется заданными функциями. В последнее время стали различать компетенцию личности и компетенцию организации, т.е. организационную компетенцию, в некоторых исследованиях появилось понятие «базовая компетенция» организации, или «макрокомпетенция».

Индивидуальная компетенция – совокупность знаний, навыков и способов общения личности. Организационная компетенция – совокупность компетенций персонала, позволяющая данной фирме реализовать

сформулированные основные цели деятельности и ее существования на рынке.

Организационную компетенцию, обеспечивающую лидирующее положение организации на рынке, будем называть макрокомпетенцией. Выявление потребностей организаций в соответствующей компетенции предполагает внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, предназначенной определить в качественном и количественном выражении потребность в компетенции фирмы на предстоящий период.

Управление человеческими ресурсами может быть представлено как управление компетенциями предприятия с реализацией практики приобретения, стимулирования и развития человеческих ресурсов. В рамках этой задачи управление организацией обеспечивает ее компетенциями, которые необходимы для реализации выбранной стратегии. Вместе с тем, для прогнозирования своих потребностей организации необходимо иметь четкое описание всех должностей, всех функций, выполняемых для реализации поставленных задач, определить необходимый состав компетенций под каждую из должностей, провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции. Только после внедрения необходимых методов предприятие сможет начать процедуру приобретения компетенции в соответствии с выбранным видом стратегии управления персоналом: либо за счет выдвижения, либо за счет приема со стороны.

Приобретенные компетенции не несут никакой пользы, если специалисты, которые ими обладают, не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей. Задачи управления персоналом состоят в оптимизации результативности, зависящей от мотивации и компетенции.

Американский психолог В. Врум предложил следующую формулу:

$$\text{Результативность} = f(\text{компетенция}) \times \text{мотив}$$

На практике эта задача находит подтверждение в создании в организации гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей, внедрение систем оценки результатов деятельности работников или развитие партисипативного управления, т.е. вовлечение работников в управленческий процесс, улучшение условий их труда. Важно, чтобы действующая система управления персоналом обеспечивала бы соответствие между требуемыми компетенциями для реализации основной задачи фирмы и сотрудниками, носителями этих компетенций.

Данная задача управления человеческими ресурсами является одной из основных для реализации выбранной стратегии. Речь идет о создании условий для развития компетенций, определенных как базовые для внедрения стратегии. Понятие компетенции лежит в основе практики управления человеческими ресурсами ряда крупных фирм («Рено», «Филипс»), средних и значительного количества малых фирм. Владение компетенцией не является процессом застывшим, законченным, требуется постоянное обновление имеющихся знаний и навыков и приобретение

новых, направления этих обновлений задает выбранный вид стратегии управления человеческими ресурсами.

Некоторые авторы предлагают выделять жизненные циклы компетенций: обучение (приобретение), активное использование, устаревание.

Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания и специалист может стать неконкурентоспособным, а организация начнет нести убытки.

В этой связи необходимо:

- постоянное поддержание достигнутого уровня компетенции (повышение квалификации, поддержание трудовых навыков, навыков общения);
- расширение (смена) вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенций.

Управление компетенцией на уровне организации осуществляется для поддержания ключевых компетенций организации, определяющих успех ее деятельности. Данный процесс зависит от вида выбранной стратегии управления человеческими ресурсами и стадии жизненного цикла организационной компетенции.

С этой целью в ряде фирм, например, Франции:

- осуществляется выявление возможностей специалистов, которые еще не задействованы в производственном процессе;
- проводятся регулярные встречи с работниками для выявления их личных целей, желания перемещения в пределах компании или данной организации;
- составляется индивидуальный баланс компетенций. Исследования выявили взаимосвязь теории тейлоризма и современных подходов к развитию компетенции.

Эти выводы являются достаточно актуальными для работников отечественной промышленности, поскольку в большинстве отечественных организаций преобладает именно такой подход. Существуют некоторые отличия в использовании компетенций при различных подходах к организации труда.

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей предприятия с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие.

В данном случае под потребностью организации мы понимаем необходимый количественный и качественный состав персонала в соответствии с выбранной стратегией развития фирмы и стратегией управления человеческими ресурсами. Под ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции, их желаниями, мотивациями, устремлениями. В результате сравнения потребностей и ресурсов организации могут произойти перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

Управление компетенцией осуществляется как на уровне организации, так и на уровне отдельной личности. На уровне организации управление компетенцией включает выполнение следующих действий:

- оценка имеющихся ресурсов и оценка явных и скрытых возможностей, знаний, навыков персонала, которые можно при необходимости развить;
- оценка потребности организации в персонале в соответствии с целями, задачами, выбранной стратегией на ближайшие годы; знание требований должностей (по содержанию и по структуре);
- сопоставление ресурсов – потребностей. В результате проводимого сравнения определяются: какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать, а какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии фирмы; какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач.

Управление компетенцией на уровне личности состоит в оценке индивидом своих возможностей в соответствии с требованиями должности. После этого индивид активизирует полученные им ранее знания, навыки. При реализации данного подхода возникает практическая необходимость в обучении сотрудников организации навыкам самоменеджмента, т.е. навыкам индивидуального планирования и управления своим рабочим временем, исходя из личных целей, но с учетом целей деятельности организации.

Литература

1. L. Belanger, J.L. Benabon, L. Bergeron, A. Petit. Gestion strategique des ressources humaines. Gaktan Morin editeur. – Quebec, 1993.
2. De la Competence. Essaie sur un attracteur etrangr. Les editions d'organisation, 1994.
3. J. Aubert, P. Gilbert, F. Pigeyre. Savoir et pouvoir: les competences en questions. Collection: Gestion. Presse universitaires de France. – Paris, 1993. – P.42.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.: ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 1997. – С.85.
5. Шекшня С.В. Указ.раб. – С.86.
6. Хрестоматия «Управление обучением». – М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.

Овчинникова Т. Н.

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И АУТСОРСИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

За рубежом широко применяются технологии аутсорсинга в секторе государственного управления, в социально-трудовой сфере. В России с её просторами, удалённостью от центра многих регионов, разработкой новых проектов можно успешно использовать этот метод. Пока что пример Хлопонина единичен. Для достижения целей инновационного развития нашей страны, ускорения процессов её модернизации необходимо развивать

аутсорсинг кадровых процессов /менеджмент трудовых ресурсов/. На международном рынке труда появились специальные компании-держатели персонала в разных сферах профессиональной деятельности. Положительный опыт такого характера появляется и в России /аутсорсинговые контракты Минздравсоцразвития/. Работа с человеческими ресурсами требует высокой квалификации. Однако решению стратегических задач часто мешает обязательная рутина, которая отнимает большую часть времени HR-менеджера. Здесь на помощь современным кадровикам могут прийти аутсорсинговые компании. За рубежом аутсорсинг административных HR-функций является привычной практикой современных компаний. Ему подвергаются наиболее трудоемкие с точки зрения человеческих и временных ресурсов обязанности HR-специалистов, не затрагивающие напрямую стратегию управления персоналом. Некоторые предприятия предпочитают полностью освобождать HR-менеджеров от административной рутины, оставляя им лишь составление стратегии и осуществление контроля.

Наиболее востребованная услуга в отечественной практике – расчет и начисление заработной платы. Она является наиболее трудоемкой и нетворческой частью работы отдела кадров. Для ведения кадрового учета, делопроизводства, документооборота необходим грамотный сотрудник, разбирающийся в законодательстве и оформлении документов. С другой стороны, далеко не каждый HR-специалист готов охотно заниматься подобной работой, и зачастую нагрузка возлагается на отдел бухгалтерии. Эти функции также можно передать аутсорсинговой компании. Особенно охотно прибегают к такой услуге небольшие компании, предпочитающие не держать в штате менеджера по работе с персоналом.

Крупные компании также стараются избавить своих специалистов от рутины, правда, из-за большого потока документооборота сотрудник аутсорсинговой фирмы порой вынужден постоянно находиться в офисе заказчика.

Все большее распространение получает еще одна услуга в области аутсорсинга – лизинг персонала. Он подразумевает, что сотрудники, работающие в компании заказчика, числятся в штате лизинговой фирмы. Эта организация их подбирает, обучает, определяет размер их заработной платы, то есть выполняет все функции работодателя.

Лизинговая фирма берет на себя ответственность за качество предоставляемых услуг, следит, чтобы ее сотрудники имели необходимую квалификацию, соблюдали распорядок и корпоративную культуру компании-клиента, заменялись в случае болезни и т. п.

Иногда по какой-либо причине (наиболее часто ей является ограничение на штатную численность персонала) компании передают своих сотрудников сторонней организации, которая официально оформляет с ними трудовые отношения, но не несет ответственности за качество выполняемой ими работы и их профессиональный уровень.

Такую схему отношений также ошибочно называют лизингом персонала. Одним из серьезных преимуществ данного подхода является освобождение от администрирования трудовых отношений с сотрудниками, работающими в компании и на компанию. При большой численности людей, переданных в штат провайдеру, экономия на кадровом администрировании может быть очень существенной.

В последнее время многие международные рекрутинговые компании модифицируют свои услуги также в сторону аутсорсинга внутренней функции подбора персонала. Этот подход приобретает все большее распространение в США и Европе. В России он представлен в начальной стадии и всего несколькими компаниями. Следует отметить, что способ, о котором мы говорим, во многом отличается от традиционного рекрутинга, к которому мы привыкли в России за последние годы.

Новая модель предполагает «внедрение» фирмы-исполнителя или ее представителя в клиентскую компанию, создание особого «штаба» на территории заказчика, осуществление всей функции от подбора и проведения отбора до зачисления кандидата в штат. Примером здесь может служить рекрутинговая фирма Adecco, которая подбирает персонал для крупных промышленных компаний, начиная с рядовых позиций и заканчивая инженерами. Действует фирма на территории заказчика, где разворачивает некий «рекрутинговый штаб», что способствует лучшему узнаванию компании и учету ее корпоративных особенностей. Набранный персонал находится в штате рекрутинговой фирмы.

Интересно, что в последние годы не крупные международные компании, а именно аутсорсинговая фирма Adecco является самым крупным работодателем в мире: ежедневно ее услугами пользуется огромное количество заказчиков. Аутсорсинг некоторых HR-функций, к которому охотно обращаются компании за рубежом, пока не получил распространения в России. Например, иностранные аутсорсинговые фирмы часто берут на себя обязанности по организации взаимодействия с персоналом. Они занимаются разработкой, внедрением и оформлением рабочих контрактов, описанием должностных обязанностей, решением вопросов медицинского страхования и материального стимулирования, созданием бонусных систем и т.п. При этом компания-заказчик сохраняет за собой все функции управления.

Специалисты остаются кадровыми сотрудниками компании-заказчика, поэтому данная услуга отличается от лизинга. Слияния, поглощения, образование новых компаний, ежедневная трансформация рынка – все это способствует спросу аутсорсинг HR-функций. В современных условиях компаниям необходимо быстро реагировать на изменения рынка, своевременно расширять производство, открывать новые направления – все это возможно только с помощью умелого управления человеческими ресурсами. Передавая часть HR-функций аутсорсинговым организациям, компания становится более гибкой в условиях меняющейся экономики.

Давайте рассмотрим риски предприятия при заключении договора на «комплексный» или «пакетный» HR аутсорсинг.

Риск непонимания основ HR аутсорсинга. Компания не «передает» часть своих сотрудников в стороннюю фирму, которая нанимает их на работу и впоследствии решает все кадровые вопросы. При HR аутсорсинге компания подрядчик осуществляет все работы, обусловленные договором, силами своего штатного персонала и в случае возникновения претензий по качеству и срокам исполнения HR функционала претензии необходимо предъявлять ей, а не исполнителю. Снизить риск в данном случае возможно, только если в договоре со стороны подрядчика закреплен менеджер проекта, который отвечает лично, в том числе и перед заказчиком за качество и сроки представления услуги.

Риск непонимания индивидуальности заказчика. Каждая компания имеет свое «лицо», которое складывается как мозаика из многих составляющих: здесь и отраслевая специфика, и особенности корпоративной культуры, и история развития фирмы, и много еще чего. Компания поставщик HR услуги обязана для качественного исполнения всех пунктов договора досконально разбираться в специфике своего заказчика, при этом, правда, возникает другой – информационный риск.

Риск информационный. Здесь надо упомянуть и о риске подрядчика, зачастую возникает невозможность выполнения некоторых задач из-за ограничения в предоставлении информации. Именно информационный риск сдерживает развитие комплексного HR аутсорсинга. При этом подрядчики ссылаются на то, что одно дело реализовать проект в условиях ограниченного доступа к информации, а другое дело – отвечать за результаты процесса, если тебе не предоставлены необходимые, прежде всего информационные, ресурсы. Снизить эти риски для каждой из сторон, можно путем закрепления в договоре пунктов о порядке и объеме обмена информацией.

Риск развития. Что бы там ни говорили о своих продуктах HR поставщики, совокупная стоимость HR инфраструктуры, вместе с развитием компании-заказчика, будет расти вверх. Следовательно, будут требоваться новые HR решения и HR услуги, и тогда стоимость договора для компании-заказчика теряет свою привлекательность, наличие собственной HR службы становится более выгодным решением. При создании собственного HR подразделения заказчик иногда делает предложение возглавить направление менеджеру проекта от подрядчика и такой сценарий развития событий необходимо обговорить заранее.

Риск отсутствия опыта или неопытность в процедурах соответствия. В ситуации кризиса компании, предоставляющие ранее одну из HR услуг на условиях разового, эпизодического или случайного характера пытаются освоить новую для себя нишу. Так, специалисты в области бухгалтерского учета или аудита, кадровые и тренинговые агентства, стали предлагать комплексный HR – аутсорсинг, но наличие квалифицированных

специалистов в одной из областей управления персоналом не гарантирует предоставление качественной услуги в других областях HR-менеджмента. Для снижения этого риска достаточно узнать историю договоров компании, и менеджер проекта обязательно должен иметь в прошлом опыт работы на предприятии вашей отрасли.

Риск нестабильности подрядчика или менеджера проекта. Никакой прошлый опыт подрядчика не поможет уберечься от риска, связанного с не оперативностью его работы, зачастую он возникает, если менеджеру проекта со стороны подрядчика не предоставляют рабочее место, и он работает удаленно, выезжая на место по мере необходимости. Можно констатировать как факт, что низкая доступность и необходимость «вызывать» подрядчика ведет к сложности постановки перед ним срочных задач.

Риск отсутствия стандартов и методологии. Этот риск возникает при работе с вновь созданными организациями, у большинства компаний работающих 2–3 года на этом рынке, уже давно имеются формализованные стандарты качества и инструкции. Для снижения последствий этого риска необходимо еще на момент отбора компании подрядчика запросить у них для ознакомления стандарты качества и типовую инструкцию по работе с заказчиком.

Риск отсутствия организационной вовлеченности как со стороны заказчика, так и со стороны подрядчика. Это большая проблема, с которой стороны сталкиваются во взаимоотношениях при комплексном HR аутсорсинге. К сожалению, сам процесс заключения договора чаще всего сопряжен с такими трудностями, что после его заключения компания заказчик забывает, что часть работы она делегировала подрядчику, а менеджер проекта не умеет выявить потребности заказчика в той или иной оперативной работе. Снижение риска на данном этапе возможно не только активной работой со стороны подрядчика, но и ознакомлением всех работников заказчика услуги по каким вопросам договора они могут обратиться к менеджеру проекта подрядчика.

Риск отсутствия надлежащего контроля/мониторинга как со стороны заказчика, так и со стороны руководства фирмы подрядчика. Тоже очень часто возникающая проблема во взаимоотношениях заказчик-подрядчик. Возникает он тогда, когда нет четко отраженной схемы работы, руководство фирмы-заказчика не требует ежемесячного отчета-анализа о проделанной работе от менеджера проекта, а довольствуется лишь актами о выполненных работах. Чтобы свести подобный риск к минимуму, стоит следовать двум основным принципам: постоянный контроль за аутсорсером и обеспечение его «прозрачности» перед потребителем услуги. Данный риск не возникает, если ежемесячно руководитель фирмы заказчика утверждает план работы менеджера проекта на следующий месяц и по истечении которого оперативно заслушивает его отчет о проделанной работе, а также дает обратную связь руководству фирмы подрядчика.

Риск потери критических знаний для бизнеса внутри компании. Персонал одна из основ развития бизнеса и отсутствие информации, куда и как он развивается, чревато большими проблемами в будущем. У компаний, давно работающих на рынке комплексного HR аутсорсинга, механизм коммуникаций в организации всегда является «личным ноу-хау». Для того чтобы снизить последствия данного риска, компания заказчик еще до подписания договора должна быть ознакомлена с «технологией информационного менеджмента компании подрядчика», которая будет применяться внутри компании и при необходимости внести свои поправки и дополнения в нее.

Риск ожидания невероятного результата. Компания-заказчик, заключив договор на комплексный HR аутсорсинг, считает, что теперь:

Рекрутинг будет обеспечен в минимальный срок, т. е. завтра, но даже наличие в составе фирмы подрядчика своего собственного кадрового агентства не гарантирует быстрого закрытия вакансии, если не соблюдено условие: цена (зароботная плата) = качество (требования к квалификации).

Обучение персонала даст немедленный эффект. Но обучение никогда не будет эффективным, если менеджер проекта не обеспечил комплексность решения вопроса, т. е. не решил с заказчиком: зачем нужно обучение, какая выгода компании-заказчика и обучаемого от проведения обучения, что и как изменится после обучения и т. д.

Конструктивное увольнение работника позволит расстаться с ним на следующий день без существенных моральных и финансовых затрат. Технология конструктивного расставания с персоналом чаще всего требует большой подготовительной работы, но в условиях финансового кризиса приходится учитывать и выплаты высвобождаемому работнику.

Внедрение изменений в системе оплаты труда произойдет «с понедельника», т. е. в один день будут разработаны KRI и KPI KRI – ключевые показатели результативности работника, KPI – ключевые показатели эффективности работника, которые будут приняты к исполнению всеми членами коллектива. Но внедрение изменений – это большая работа, в т. ч. PR менеджера от фирмы-подрядчика, и она должна вестись совместно с руководством компании-заказчика (это отдельный проект в рамках действующего договора на HR аутсорсинг).

Мотивация персонала на труд возрастет в арифметической прогрессии. Но для повышения производительности труда персонала, компания, предоставляющая HR аутсорсинг, может только провести оценку, выработать рекомендации. А вот если фирма заказчик примет их помощь, создать проект и участвовать наравне с руководством в его реализации.

При оценке персонала руководству компании ничего делать не придется, т. е. придут, оценят и выдадут готовый результат. Но результат в этом случае будет «не совсем достоверный». Наиболее достоверные данные по оценке сотрудника возможно получить только при совместном участии в процессе и руководителя, и смежников.

Расчет заработной платы не будет вызывать нареканий. Но чтобы у работника не возникали вопросы по начисленной сумме, их необходимо объяснять, и для этого менеджер проекта должен потратить время на работу с каждым работником, имеющим вопрос (что необходимо отразить в договоре). Кроме того, для снижения риска по возможным претензиям налоговой службы лучше всего фирме заказчику оставить за собой вопрос начисления налогов или заранее обговорить вопрос контроля за данным параметром.

Юридическое и PR сопровождение возможно по всему спектру вопросов, возникающих у руководства компании-заказчика, но то, что не прописано в договоре как предмет договора, не подлежит исполнению.

HR делопроизводство не требует особых знаний и поэтому его может вести любой секретарь, и поэтому нам не надо контролировать этот процесс. Но в случае проверки государственными органами, претензии будут предъявлять не фирме подрядчику – следовательно, контроль представителя компании-заказчика обязателен.

HR аудит не только выявит слабое звено в HR инфраструктуре, но обеспечит наличие инноваций, без особых усилий со стороны заказчика для решения выявленной проблемы. Риск провала реализации проекта HR аутсорсинг. При заключении договора услуг компании в первую очередь обращают внимание на финансовую сторону договора (чаще всего она финансово более привлекательна, чем содержание своей службы), но при этом забывают о проработке вопросов о том, каких результатов они хотели бы достичь, отдав этот функционал на аутсорсинг.

Снизить этот риск возможно, если заранее подрядчик и заказчик договорятся о предмете договора и результатах оценки успешности проекта.

Риск предъявления подрядчиком требований, которые для заказчика неудобны. Гораздо проще собственного сотрудника заставить делать что-то определенным образом, чем заставить подрядчика поменять принятую стандартную технологию. В этом случае необходимо не просто сесть за стол переговоров, но и понять, что стоит за тем или иным требованием. Поскольку всегда будут существовать известные и неизвестные риски (даже без привлечения подрядчиков на аутсорсинг) в области HR инфраструктуры организация должна их знать, чтобы спланировать управление ими:

Кадры. Всех HR специалистов можно поделить на «стратегов» и «тактиков». Первых в основном интересуют показатели качества и эффективности работы HR-подразделения и вопросы развития HR-системы. Такие люди, как правило, тесно общаются со всеми бизнес-подразделениями, пытаются понять, что требуется бизнесу и какие в связи с этим вопросы возникнут в будущем. Вторых в основном интересует, как выполняется текущая работа, и их обязанности в основном сводятся к решению различных вопросов сотрудников.

Риск организации заключается в том, что «стратеги» не имея возможности внедрять постоянно инновации, теряют интерес к месту работы

(они даже в условиях кризиса рынка труда быстро находят новое место работы), а «тактики» не могут решить все задачи, возникающие в сфере HR решений. А этих задач с каждым месяцем будет накапливаться всё больше и больше. Тогда возникает задача перед топ менеджментом аудита HR инфраструктуры, и при необходимости помощь в реинжиниринге ее. После проведенной специалистом работы система начинает функционировать самостоятельно, пока в ней не произойдет сбой и опять возникнет задача аудита HR. Риски организации при этом из-за скачкообразности развития HR системы велики и могут привести к существенным финансовым потерям. Снижение данного риска происходит за счет периодического аудита HR-системы независимым HR-аудитором (консультантом).

Сроки. Сотрудник может всегда аргументировано объяснить, почему он не выполнил в установленный срок задание. При аутсорсинге заказчик получает результат, а не подготовительные работы, так как компания – поставщик услуги уже владеет технологией выполнения задач. Если заказчик ощущает, что этой технологии нет, и идут разговоры о погружении в проблему, то от услуг такого поставщика нужно немедленно отказаться.

Четкость позиции. Подрядчик точно знает, что он должен сделать. В отличие от него сотрудники внутри организации имеют свои интересы, не соответствующие декларируемой руководством цели, что приводит к ее реализации.

Простота маневра. Как правило, заменить поставщика при четко построенных взаимоотношениях с ним (т. е. при его полной отчетности) несложно, с сотрудниками расстаться сложнее. Конечно, теоретические построения из социологии управления не так просто применить к реальной действительности управления персоналом в России. Но многие студенты заочного обучения работают в филиалах зарубежных компаний на территории нашей страны и осваивают этот опыт на практике. Итак, преимущества аутсорсинга очевидны – это мгновенный доступ к квалифицированным кадрам и упрощение вспомогательных процессов. Именно поэтому комплексный HR аутсорсинг сейчас набирает популярность у малых и средних организаций. Но по мере того, как перед большими компаниями встает задача оптимизации производительности труда, аутсорсинг и им начинает казаться все более привлекательным вариантом организации дел. Конечно, это возможно лишь при зрелости рынка данной услуги, и тут возникает последний риск, который связан с незрелостью российского рынка услуг аутсорсинга.

Не стоит питать иллюзий: компаний, готовых предоставить комплексный HR аутсорсинг пока действительно немного. Есть выбор на рынках IT, PR, рекрутинга, тренингов, транспорта, юриспруденции, телекоммуникаций, создаётся рынок аренды специалистов. Этого требует время.

Литература

1. <http://www.ubo.ru/>
2. <http://www.hrm.ru/>
3. Анихин А. Аутсорсинг в социальной сфере; за и против // Социальная политика и социальное партнёрство. 2010. № 4. С. 22–27. 3. Журнал «Управление персоналом». № 12(214). 2009.

Матюшина А.С.

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление по целям традиционно рассматривают как систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов.

Управление по целям предполагает также донесение целей до сотрудников, обеспечение их необходимыми ресурсами, распределение ролей и ответственности за достижение поставленных целей.

Суть метода «управление по целям» сводится к тому, что компания определяет основную цель (цели) развития компании и срок её достижения. Потом цель разбивается на много мелких целей и задач, каждая из которых доводится до соответствующего подразделения и работника. Считается, что выполнение поставленных задач всеми работниками приведёт к достижению главной цели. Вводятся ключевые показатели эффективности, строится специальная матрица для определения вклада каждого в общее дело. На основании этих показателей создаётся система мотивации.

Идея управления по целям была высказана в 1960-х годах Питером Друкером. Первый шаг для внедрения системы управления по целям на предприятии: определение целей предприятия, затем их декомпозиция до уровня подразделений, отделов, сотрудников. При этом постановка целей даже на нижних уровнях компании происходит в соответствии с полным пониманием целей, поставленных перед топ-менеджментом, в соответствии с целями, стратегией организации [1].

Система управления по целям – Management by Objectives (MBO) – позволяет систематизировать процесс управления за счет определения целей и формирования общего видения целей, дает возможность провести оценку эффективности деятельности, ориентирует на результат в любой сфере деятельности предприятия в увязке с его общей стратегией. Например, современный подход к постановке системы менеджмента качества на предприятии предполагает совершенствование системы управления предприятия в целом. Согласно стандарту ISO9004:2000 «Руководящие указания по улучшению деятельности» для успешного руководства и управления компанией необходим систематический и наглядный менеджмент, то есть внедрение современных стандартов ISO 9001 2000

означает не только производство качественной продукции, но и достижение на предприятии уровня менеджмента, гарантирующего выпуск продукции требуемого качества.

Этот подход предъявляет высокие требования к персоналу. Чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем точнее последние соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью такие цели будут достигнуты.

У МВО много сторонников потому, что данный метод дает возможность значительно повысить объективность (насколько это возможно) оценки персонала. Объективность – понятие относительное, тем более в сферах, непосредственно связанных с человеческой деятельностью. С точки зрения МВО, оценка делается не на основе личностных качеств и потенциала сотрудника, а на основе оценки результатов его деятельности по заранее установленным параметрам и с использованием количественных методик. Формализованный подход к оценке результатов деятельности позволяет создать алгоритм, который четко и точно определяет размер материального вознаграждения, зависящий от результатов труда. Причем внедрение количественных методик оценки и установление прямой взаимозависимости с системой оплаты труда сами по себе способны принести практическую пользу организации.

Наиболее продуктивен метод управления по целям, когда сотрудники знают, чего от них ожидают и согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Сильными сторонами управления по целям можно назвать:

- построение иерархии целей (от стратегических целей компании до оперативных целей сотрудников);
- согласованность целей на всех уровнях управления;
- объективность критериев оценки труда;
- понятые и принятые сотрудниками критерии оценки их труда;
- постоянная обратная связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, компаний.

К слабым сторонам, как правило, относят затраты на его разработку: УПЦ требует времени, усилий и ресурсов. Также данный метод не приносит успеха на плохо организованном предприятии, где принято за правило «спускать» цели сверху вниз, не привлекая к их постановке и согласованию руководителей нижестоящих уровней. К недостаткам можно отнести и то, что в процессе реализации целей и задач внимание руководителей и исполнителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных результатов, что нередко приводит к забвению стратегических целей развития организации [2].

Ограниченность «управления по целям» коренится в числовых нормах. «Управление по целям» уделяет мало внимания, если вообще это делает, процессам и системам в организации, потенциальным возможностям

организации как целого. В результате, эти нормы, стандарты, задания оказываются ничем иным, как произвольными цифрами.

В результате такого подхода рабочие, мастера, руководители оказываются участниками «игр», поскольку необходимость выглядеть хорошо перевешивает заботу о долговременных интересах организации. Очень часто люди теряют перспективу, видение цели того, что они делают на рабочем месте [3]. «Игры» руководителей и работников в ключевые показатели эффективности приводят к внутренним конфликтам, искажениям и страхам наказания и, как следствие, «параличу» инициативы, большему вниманию к внутренним проблемам, чем к нуждам потребителей, приоритету сиюминутных выгод за счет долгосрочных перспектив.

Но в то же время метод «управление по целям» увеличивает эффективность работы предприятия за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление как о своих целях, так и о целях организации в целом. Усиливается мотивация к работе как результат непосредственного участия всех руководителей в установлении и согласовании целей.

Каждый руководитель в этих условиях чувствует личную заинтересованность в их достижении. Как правило, при реализации этой концепции улучшаются взаимоотношения между руководителями и подчиненными, совершенствуются системы контроля и оценки работы каждого члена организации в соответствии с достигнутыми результатами. Для эффективного управления персоналом цели должны быть конкретными, обозримыми, реалистичными. Методом стимулирования деятельности персонала, на примере предприятия ОАО «Специализированная шахтная энергомеханическая компания», г. Кемерово, являются целевые соглашения, которые заключаются между руководителем и работником организации для реализации четко установленного блока задач, определенных, прежде всего, стратегией предприятия.

Целевые соглашения являются эффективным инструментом разрешения проблем предприятия. В Положении о целевых соглашениях выделяют 5 этапов при их разработке.

Первым этапом соглашений как программы мотивации персонала является установление целей, исходя из стратегии предприятия. Цели предприятия определяют цели подразделений, групп работников и цели отдельных работников. Суть постановки цели заключается в концентрации внимания на достижении желаемых результатов.

На втором этапе определяются ответственные лица старшего надзора, которые следят за решением поставленной задачи.

Третий этап – это интервью с руководителями структурных подразделений, где намечено заключение целевых соглашений. При обсуждении определяются цели конкретных подразделений, степень их значимости в выполнении поставленной задачи.

Четвертый этап заключается в том, что руководители структурных подразделений определяют работников или группы работников, с которыми

целесообразно заключение целевых соглашений. Залогом успеха целевого соглашения между руководителем и подчиненным является его совместная проработка. При разработке целевых соглашений учитывают требования административной структуры, с одной стороны, и желания, интересы и способности работника, с другой. На пятом этапе определяют показатели, которые характеризуют эффективность деятельности персонала.

Наряду с базовыми показателями, такими, как достижение определенного объема производства, качества, производительности, разрабатываются показатели индивидуальные, определяющие эффективность работы конкретных исполнителей. Перечень показателей подлежит согласованию со службой по работе с персоналом и вводится в систему мотивации работников. В целевом соглашении, заключенном с конкретными работниками или группой работников, помимо целей и показателей, должны быть оговорены сроки исполнения, требования к качеству, а также вознаграждение за проделанную ими работу. Разработка и практическое применение новых методов управления персоналом, основанных на его мотивации при помощи МВО, позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов.

Литература

1. Ветлужских Е.Н. Управление по целям в системе менеджмента качества [Электронный ресурс]// Управление персоналом. 2005. №3. Режим доступа: <http://www.bseminar.ru/article/show/243.htm>.

2. Тарелкина Т.В. Управление по целям [Электронный ресурс] //Менеджмент сегодня. 2003. №1. Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-1-40.html>.

3. Рубиник Ю.Т. Управление по целям. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10494>.

Чуланова О.Л., Припасаева О.И.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ, БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ, ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

На современном этапе развития общества и экономики идет переоценка ценностей и ориентиров в области управления. Основным ресурсом для жизни и развития компании выступает человек. Поэтому очень важно делать акцент на внутренней среде, в которой взаимодействуют между собой сотрудники. Лояльность и вовлеченность персонала в условиях экономического кризиса очень важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, который демонстрирует уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии [11].

Большинство руководителей уже смогли убедиться в важности вопросов кадровой политики. При грамотном управлении кадрами компания

получает весомое конкурентное преимущество на рынке. Грамотно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников и партнеров, которые способны осознавать и реализовывать стоящие перед компанией задачи – важнейшее условие выживания фирмы в условиях кризиса и её дальнейшего успеха. [3]

Главной проблемой, с которой сталкиваются современные российские предприятия и организации является повышение экономической эффективности деятельности компании. Одним из вариантов решения данной проблемы является формирование и повышение уровня лояльности и вовлеченности персонала. В толковом словаре В.И. Даля лояльный рассматривается как доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный [33]. В энциклопедии Брокгауза к этому добавляется законность, верность долгу, принципу [26], а в толковом словаре русского языка С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой о лояльном говорится как о держащемся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому-чему-нибудь [27]. В большом энциклопедическом словаре лояльность рассматривается как выполнение законов, установлений и требований органов власти и как корректность, отказ от каких-либо предосудительных и недоброжелательных действий [40].

Вершило Ю.М. уточняет, что лояльность персонала появляется вследствие его удовлетворенности работой. В основе оценки удовлетворенности работой сотрудников лежат потребности и ожидания от компании [20]. Свое определение лояльности предлагает О.С. Дейнека: «Лояльность – это приверженность делу фирмы, появляющаяся благодаря эффективной подготовке кадров, идентификации личных интересов с успехом компании и, наконец, человеческая связь между подчиненным и его начальником» [28].

При этом определении выделяются взаимные обязательства работников и работодателя: «работники платят своей лояльностью, а руководство заботится о работниках, их благосостоянии и удовлетворении личных потребностей». Также автором уделено влияние механизмам межгрупповой идентификации, «лояльность к своей группе (фирме) означает отчуждение от других групп». Исследованием лояльности и вовлеченности в последнее время занимались Харский К.В., Вершило Ю.М., Липатов С.М., Малиц Е.М., Доминяк В.И., Коновалова В.Г., Свергун О., Ведерникова О., Авшалумова Р., Гвоздева С.М. и др.

В последнее время в сфере HR-специалистов все чаще и чаще возникает много обсуждений на тему лояльности и вовлеченности [23]. Некоторые из специалистов отождествляют эти понятия, а кто-то считает существенно разными.

До сих пор нет единого понятийного поля относительно содержания понятия лояльность. Loyalty в переводе на русский язык имеет довольно

большое количество толкований, среди них такие как верность, приверженность, привязанность, верноподданность, преданность. Несмотря на то, что понятия имеют схожий смысл, их условно можно разделить на две категории:

1. Поведение, основанное на принуждении – приверженность, верноподданность, а по сути, лояльность;

2. Поведение, основанное на внутреннем желании – вовлеченность. Специалисты в области исследования социальных отношений выделяют целый ряд различий между лояльностью [24] и вовлеченностью.

В их основу легли такие факторы как:

1. Эмоциональная привязанность к организации, то есть эмоциональное желание работать в организации;

2. Цена ухода из организации, то есть подсчет выгод и потерь от ухода из компании, сотрудник сравнивает свои цели, и цели компании в которой работает и не уходит, потому что не хочет;

3. Ощущение и осознание того, что есть обязательства перед организацией, в которой работает сотрудник. Лояльность имеет в своей основе одностороннее принуждение, работодатель принуждает работника. Она создается условиями, в которых сотрудник обязан выполнять трудовые функции и работать в компании. Лояльный сотрудник относится к компании, в которой работает рационально, так как компания привязывает сотрудника оплатой труда, мотивационными программами и программами удержания и лояльности [2].

Вовлеченность – это показатель взаимоотношений «организация-работник». При этом работник готов к выполнению действий, которые могут выходить за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, а так же рекомендовать свою компанию в качестве надежного работодателя, а так же работать в компании как можно дольше [4]. На вовлеченность персонала влияет целый ряд факторов: отношения с руководителем [14]; атмосфера в коллективе; условия работы; возможности карьерного роста и обучения; политика компании.

Вовлеченные сотрудники создают в среднем на 12% больше прибыли, совершают меньше краж, так же на треть меньше прогулов. Вовлеченные сотрудники реже увольняются чем просто лояльные. Вовлеченность (Employee Involvement) – это степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации. Оценить эффективность этой деятельности можно только через удовлетворенность и вовлеченность персонала. Вовлечённость является важнейшей социологической характеристикой коллектива. По своей сущности она аналогична экономической характеристике его производственной деятельности – производительности труда. Вовлечённость напрямую влияет на эффективность деятельности организации, т.е. при минимальных затратах средств и времени достигается оптимальный результат.

Следовательно, эти два понятия взаимосвязаны: при низком уровне сплочённости никогда не будет достигнут высокий уровень эффективности деятельности организации и наоборот [1]. Вовлеченность персонала с недавних пор стала модной темой: эмоциональная привязанность сотрудника к компании, желание сделать больше, чем написано в должностной инструкции, в конечном итоге конвертируются в деньги. Как следует из исследований Gallup, у компаний с высокой вовлеченностью персонала по сравнению с другими компаниями продуктивность выше на 8%, текучесть персонала ниже на 14%, производственный травматизм – на 25%, количество прогулов – на 3%. Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов.

Поэтому работодатели по всему миру ищут новые способы, как вдохновить сотрудников на полную отдачу. Основным фактором, влияющим на уровень вовлеченности сотрудников, является возможность и степень влияния сотрудника на организацию [32]. Для того, чтобы найти пути повышения вовлеченности персонала организации, необходимо проанализировать и раскрыть понятие вовлеченность персонала, проанализировать нынешнее состояние организации, выявить проблемные области и предпринять необходимые действия.

На сегодняшний день известно большое количество определений дефиниции «вовлеченность персонала». Но для того, чтобы иметь полное представление о данном термине, четко понимать какие процессы в организации затрагивает вовлеченность персонала необходимо провести контент-анализ дефиниции вовлеченность персонала, который позволит нам выявить источники возникновения и основные подходы к определению и видению понятия вовлеченность персонала организации.

На наш взгляд, вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане).

Вовлеченность у персонала возникает тогда, когда в организации налажены все механизмы работы и есть та самая искра, которая дает толчок к вдохновению. На первом историческом этапе (рубеж XX–XXI веков) происходила кардинальная перестройка в мировой экономике и геополитике зарубежных стран, изменения в общественном сознании и культуре, повлиявших на структуру организационных систем.

Появилось такое понятие как организационная психология (прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения

организационной эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации (трудовая деятельность, личностно-ценностная сфера работников и их профессионально-важные качества, групповые процессы, мотивация, лидерство, организационная культура, разнообразные организационные переменные).

Так же руководителям организации необходимо поддерживать и реализовывать: прямые коммуникации с работниками, а не только с их коллективными представителями; разрабатывать организационную культуру, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы; групповую работу и участие работников в выработке групповых решений; улучшать долгосрочные возможности работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей. Основопологающей сутью современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, развитие компетенций и компетентности персонала [8; 15; 12; 34; 10] в соответствии с потребностями организации, обусловленными стратегическими целями организации [5; 6], создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

В этой связи важно разграничить такие понятия как «вовлеченность персонала» и «лояльность сотрудников (персонала)», которые формировались наряду с понятием вовлеченность персонала. Лояльность персонала – это характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации. Лояльность сотрудников предполагает благожелательное, корректное, уважительное отношение к компании, к руководству и коллегам, соблюдение существующих правил, норм и предписаний. [30] Вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане).

Вовлеченность у персонала возникает тогда, когда в организации налажены все механизмы работы и есть та самая искра, которая дает толчок к вдохновению. Вовлеченный персонал, работая в организации, показывает довольно высокие результаты своего труда. Результаты труда можно измерить двумя основными показателями – эффективностью и

результативность труда. В настоящее время при переводе иностранной литературы трактовка этих понятий не имеет существенных различий.

При этом, по мнению автора, существует малое различие в понятиях результативность и эффективность труда. Результативность больше направлена на измерение достижения поставленных целей, посредством учета и измерения количественных (производственных) показателей труда персонала. А эффективность труда представляет собой качественную оценку достигнутых результатов, то есть измерение трудовых затрат персонала на выполнение той или иной функции. [25]

Зарубежный и российский опыт создания и повышения степени вовлеченности персонала на предприятии.

Зарубежный опыт:

1. Компания ABS Supply: Кен Хендрикс, главный исполнительный директор крупнейшего поставщика кровельных материалов на рынке США, считал, что «если ставить людей в компании на первое место, то эти же люди будут ставить на первое место клиентов», тем самым подчеркивал важность отношения руководства к сотруднику как к личности, учитывая потребности и развивая его потенциал. На рисунке 2 представлены Базовые принципы вовлеченности ABS Supply. Компания, имеющая 350 точек в 45 штатах, занимается поддержанием вовлеченности работников путем развития между ними деловых отношений, выстраивая такую коммуникационную систему, которая позволила бы чувствовать поддержку со стороны компании, видеть результат того, что сотрудников слышат и уважают, ценят и вознаграждают их труд. Вследствие чего, формируется как внешний, так и внутренний имидж компании благодаря реализации проекта «лица компании» – руководитель компании заказывал в печать корпоративные ежедневники для сотрудников, в которых содержалась фотография, список имен сотрудников и цели каждого офиса на предстоящий год [21].

2. Компания Zappos. Интернет-магазин обуви очень серьезно относится к найму и удержанию нужных людей, поэтому на данном этапе сотрудники отдела кадров доступно формулируют кандидатам цели и задачи организации, политику в области кадров. Кандидаты, прошедшие длительный процесс найма, приглашаются на обед и различные корпоративные мероприятия, для того чтобы посмотреть, насколько они принимают и вписываются в культуру компании Zappos. На рисунке 3 представлены базовые принципы вовлеченности компании Zappos. После четырехнедельной программы адаптации новым сотрудникам делается необычный оффер: 3 тыс. долл. за то, чтобы они покинули компанию. Данное предложение делается с целью выявления наиболее заинтересованных и замотивированных кандидатов, которые в конечном итоге станут вовлеченными сотрудниками компании [21].

3. Reebok: «Запускаем CrossFit Box». Reebok долго искала способы продвижения своей новой миссии – «заставить потребителей двигаться». Один из руководителей компании предположил, что лучший способ – это

сначала привести в движение своих сотрудников. В попытке согласовать это видение с видением своих сотрудников бренд спортивной одежды превратил один из складов в центр тренировки CrossFit, специально предназначенный для сотрудников. Тем самым инициатива помогла выстроить взаимодействие на различных уровнях и сформировать организационную культуру в соответствии с желаниями компании и сотрудников. Reebok не просто стал продавать образ жизни, но и жить согласно пропагандируемым ценностям. Чтобы лучше понять клиента, компания стала содействовать формированию культуры здорового образа жизни и хорошего самочувствия и внутри организации, поддержании положительного морально-психологического климата в коллективе, что вызвало заинтересованность и понимание у сотрудников в видении и миссии компании. [21] На рисунке 4 представлены базовые принципы вовлеченности компании Reebok.

4. Компания FullContact: Американская интернет-компания достигает высокий уровень вовлеченности своих сотрудников благодаря созданию и развитию творческой среды, стимулированию сотрудников предлагая различные бонусы и поощрительные программы. Один из них – оплачиваемый отпуск: один раз в год каждый сотрудник получает 7,5 тыс. долл. на полноценный отдых. В компании действуют некоторые правила в отношении отпуска – персонал действительно должен взять отпуск, чтобы получить деньги; сотрудники должны полностью отключиться от работы: перестать отвечать на телефонные звонки, проверять электронную почту, публиковать обновления в социальных медиа; сотрудники не имеют права работать во время отпуска. Использование данного метода работы с персоналом позволяет делегировать полномочия, тем самым развивается инициативность сотрудников, улучшается морально-психологический климат, соответственно растет производительность труда [21].

Рассмотрим российский опыт.

1. Российская инвестиционная компания «Тройка Диалог» (президент компании Рубен Варданян). Варданян создал в «Тройке Диалог» множество информационных каналов. Благодаря этому каждый лучше понимает, что происходит в компании и какой вклад он может внести в общую копилку, тем самым поддерживается информационная прозрачность в действиях компании и возможностях персонала. Чтобы успехи компании стали для людей еще ближе, президент инвестиционной компании создал в «Тройке» программу партнерства: у ключевых сотрудников появилась возможность приобретать ее акции. Президент инвестиционной компании уже продал 25% акций компании по ценам в несколько раз ниже рыночных, при этом он верит, что человеческий капитал – главный актив «Тройки» и, чтобы его полностью задействовать, важно мотивировать людей оставаться в компании как можно дольше. Для этого они должны знать, что их преданность делу всегда щедро вознаграждается. Благодаря личному примеру, грамотной постановки и формулировки целей и задач, стоящих перед сотрудниками, демократичному стилю управления, компания в 2007 году смогла достигнуть

три главные цели: повысить рыночную капитализацию «Тройки» до \$1 млрд. (с \$60 млн. в 2002 году), выйти на первое место среди инвестиционных банков России и получить признание как лучший работодатель России, выстроивший эффективную партнерскую систему [31].

2. Devexperts (Санкт-Петербург) – компания занимается разработкой программных продуктов, предназначенных для автоматизации финансовой, брокерской и биржевой деятельности. Компания поддерживает и развивает инициативную позицию сотрудников путем участия в осуществлении своих идей. Один из каналов коммуникации в Devexperts – электронная доска объявлений, на которой одни вывешивают свои идеи, а другие их комментируют. При этом неудачные отпадают, не выдержав, критики, а самые ценные уточняются и приобретают законченный вид, тем самым у сотрудников в коллективе формируется реальная самооценка, развиваются навыки стрессоустойчивости и умения бесконфликтного взаимодействия в процессе обсуждения, расширяется коммуникационная система компании. Благодаря этой системе Devexperts удалось найти целый ряд перспективных направлений развития. [31]

Проблема оценки вовлеченности персонала на предприятии. Вовлеченность персонала – это такой показатель, на который оказывает влияние множество факторов. Проблема оценки вовлеченности состоит в том, что анализируемые показатели могут быть как объективными – измеряемые в цифровых и денежных единицах, так и субъективными – образуются под влиянием социальных, идеологических, политических и психологических (поведенческих) факторов внешней и внутренней среды организации.

Проанализировав данные факторы, руководитель компании сможет выявить динамику следующих показателей:

текущее состояние кадров; уровень удовлетворенности трудом; изменения производственных показателей; социально-психологический климат в коллективе [9];

уровень конфликтов в коллективе [17];

уровень инициативных сотрудников и развитие, и внедрение инноваций в деятельность организации [7];

уровень сопротивления изменениям [13];

соответствие системы мотивации и стимулирования типам личности сотрудников [38];

условия труда, соблюдение трудового законодательства, наличие гарантий и компенсаций, содержательность труда, трудовая дисциплина и т.д.; эффективность обучаемого персонала [16];

использование современных методов и технологий обучения и развития персонала в организации [37], [35], [36];

уровень профессиональной адаптации [39] и т.д.

Методика повышения уровня вовлеченности персонала организации. Для того, чтобы внедрять и использовать какую-либо кадровую технологию

[7] руководитель организации должен, прежде всего, проанализировать сложившуюся ситуацию в организации и вне ее. Необходимо выявить причины и условия, которые послужили толчком к применению кадровой технологии [49]. При этом не нужно забывать про риски, которые могут значительно повлиять на результаты внедрения технологии.

На этапе адаптации сотрудника важно помочь новичку влиться в новый коллектив, освоиться на новом месте и для этого стоит выполнять ряд следующих рекомендаций:

- 1) знакомство с коллективом и организационной культурой компании;
- 2) раскрыть и пояснить коммуникационные схемы (матрица взаимодействий) компании;
- 3) ознакомить сотрудника с «лицами компании» (на личном примере рассказать об успехах сотрудников, об их степени и важности вклада в развитие организации);
- 4) наставничество со знаком «+» (приставить к новому сотруднику профессионального и вовлеченного специалиста);
- 5) организовать тренинги на командообразование и сплочение коллектива;
- 6) организация выходного досуга сотрудников компании.

На этапе обучения и развития персонала необходимо:

- 1) применять современные технологии обучения;
- 2) организовывать стажировки и обмен опытом при помощи программ «сотрудник по обмену»;
- 3) весьма важным в процессе обучения и развития персонала является акцент на саморазвитие и развитии потенциала каждого сотрудника;
- 4) организация круглых столов с руководителями компании;
- 5) проводить обмен опытом внутри компании.

На этапе деловой оценки персонала важным является следующее:

- 1) разработка критериев оценки совместно с сотрудниками, выполняющими соответствующую работу;
- 2) оценка должности, а не личности;
- 3) использование современных кадровых технологий при оценке персонала;
- 4) персонализированное планирование и управление деловой карьерой сотрудников;
- 5) разработка адаптированной системы стимулирования.

Таким образом, становление и развитие понятия вовлеченность персонала прослеживается на протяжении конца XX – начала XXI веков. Современный этап характеризуется изучением такого подхода как управление человеческими ресурсами, который вытекает из научных прошлых лет. Также хотелось бы отметить, что практика применения процесса вовлечения персонала имеет широкое распространение на западе,

при этом, на сегодняшний день, в России данная практика имеет место быть лишь в крупных корпорациях.

Вовлеченность персонала – это показатель, на который оказывает влияние множество факторов. Проблема оценки вовлеченности состоит в том, что анализируемые показатели могут быть как объективными – измеряемые в цифровых и денежных единицах, так и субъективными – образуются под влиянием социальных, идеологических, политических и психологических (поведенческих) факторов внешней и внутренней среды организации.

В заключении хотелось бы сказать о том, что исследования в области процесса вовлеченности персонала являются необходимыми для организации. Так как персонал – это опора руководителя, и чем больше заинтересован сотрудник в своей работе, тем выше его производительность, тем больше прибыль организации, тем больше возможностей у организации в сфере инвестирования и дальнейшего ее развития.

Литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. М.: ЮНИТИ, 2008. С. 12–27.
2. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дисс. ... канд. психол. наук: / Доминьяк Владислав Игоревич. Санкт-Петербург, 2006. 281 с.
3. Кириллов А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. // Социальная политика и социология. 2014. №4 (105). С. 173–184.
4. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. 2014. №9. С 74–84.
5. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами как интеграционный метод стратегического управления вузом / О.Л. Чуланова // Имиджелогия – 2011: Развитие и продвижение территорий: материалы Девятого Международного симпозиума по имиджелогии. М.: РИЦ АИМ, 2011. С. 229-237.
6. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход как фактор повышения качества трудовой жизни и конкурентоспособности электроэнергетической компании / О.Л. Чуланова // Качество и уровень жизни населения в современной России: состояние, тенденции и перспективы: сборник материалов Международной научно-практической конференции. М.: ООО «М-Студио», 2012. С. 559–568.
7. Чуланова, О.Л. Консалтинг персонала: учебное пособие / О.Л. Чуланова. Сургут: ИЦ СурГУ, 2010. 164 с.

Барнякова А.В.

РОЛЬ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Гарантия существования, роста и развития, конкурентоспособности и долгосрочной перспективы любой организации являются – её человеческие ресурсы, их качество, личностные и профессиональные характеристики. В системе управления персоналом обеспечение организации качественными человеческими ресурсами становится главной задачей, успешная реализация которой напрямую влияет на эффективность всей системы управления персоналом. Такая ситуация увеличивает значимость процедуры отбора персонала с использованием новейших эффективных методик выбора наилучшего кандидата.

Отбор персонала – это вид управленческой деятельности, с помощью которой организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки [2].

Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой работы, выявить возможности и взгляды заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям работы [1].

Процесс отбора связан, прежде всего, с анализом профессиональных возможностей кандидата, как качественно он будет выполнять работу, будет ли он выполнять её лучше других, а также что данный кандидат может дать компании в будущем, перспективный ли он, что потенциально нового он может дать компании. Обладая определенным набором профессиональных и личностных характеристик каждый человек пригоден к выполнению определенных видов деятельности. Задача отбора выявить из всего числа соискателей именно «своих», способных, одаренных и спрогнозировав будущее профессиональное поведение гарантировать долгосрочные продуктивные отношения во благо самого кандидата и, конечно же, организации. Для этого необходимо определить наиболее эффективные инструменты для должного измерения релевантных способностей соискателя к выполнению требований рабочего места.

Функция отбора персонала не просто стала занимать лидирующее положение в системе управления персоналом, процесс стал более сложным и ответственным. Результат – более значимым. Сегодня уже недостаточно просто укомплектовать штат необходимым количеством сотрудников. Произошли значимые перемены во внутренних процессах организации, изменились роли руководителей и работников, изменился сам рынок труда. Выделим наиболее значимые изменения:

- жесткая структура иерархии становится более «плоской»;
- специальных отделы преобразуются в процесс-команды (объединение в группы разных специалистов для решения каких-либо задач);

- простые задания заменяются сложными, комплексными;
- инициативность и творчество сотрудников становится залогом продуктивного решения задач и поощряется управлением;
- делегирование полномочий и ответственности за результат работникам выполняющим задание.

Все эти изменения позволили организации сократить время принятия решений, уменьшить разрыв между планированием и реализацией, упразднить лишние, не создающие ценности функции.

Однако с другой стороны повысилась значимость результата каждого отдельного работника в общей эффективности организации, а следовательно увеличились и требования к качественным характеристикам персонала (недостаточно сегодня только лишь профессиональных компетенций, такую же значимость имеют и личностные характеристики, например: готовность принимать на себя ответственность, трудовая мотивация, умение работать в команде, инициативность и т. д.) [2].

Качественный отбор создает организации жесткий каркас, основу, структурной единицей которой является человек, его возможности, его потенциал, мотивации и ценностные установки.

Каждый элемент этой основы обеспечивает работу всех сфер деятельности фирмы, решает финансовые, производственные вопросы, вопросы технического обеспечения и сбыта готовой продукции. Качество персонала напрямую влияет на качество продукции или услуг. Достичь высокого качества можно только тогда, когда эффективность операций внутри компании находится на уровне полной производительности труда.

В конечном счете, качество работы этих кандидатов будет не только отражаться на конечном продукте или услуге, производимых компанией, но и будет демонстрировать качество и эффективность процесса отбора персонала компании.

Роль качественной процедуры отбора персонала также подчеркивается изменениями природы рабочей силы, ростом дефицита квалифицированных работников, что связано с увеличением затрат на привлечение и отбор персонала и необходимостью проведения процесса отбора персонала качественно, добиться требуемых результатов с самого начала.

Общая схема эффективных действий по систематическому отбору должна определять следующие обязательные параметры:

- понимание сотрудником, производящим отбор, различных схем человеческого поведения в различных ситуациях;
- определение потребностей и ожиданий заказчика путем анализа содержания работы;
- установление критериев, соответствующих условиям заказчика;
- установление оценочных критериев, с помощью которых производится оценка используемых методов отбора;
- установление оценочных критериев, с помощью которых оценивается эффективность процедуры отбора;

- определение наиболее подходящих методов отбора для рассматриваемой работы;
- установление критериев для принятия решений;
- развитие последующих идей для непрерывного совершенствования процесса отбора [3].

Современная экономическая система повышает значимость управления издержками организации. Одним из инструментов такого управления может стать эффективный отбор, усовершенствование системы которого способствует снижению затрат на персонал ведь ошибки при отборе – особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности – могут обходиться организации слишком дорого. Аварии, травмы, снижение качества продукции или услуг, издержки на развитие и обучение – только часть расходов возникающих на почве принятия необдуманных решений о принятии на работу нового сотрудника.

Увольнение влечет за собой повышение показателей текучести кадров, а поиски нового более подходящего сотрудника снова предполагают денежные инвестиции. Качественный отбор снижает показатели текучести кадров, позволяет снижать затраты на найм, обучение и развитие персонала, в целом повышая экономическую эффективность. Дополнительными организационными преимуществами также может стать уменьшение прогулов, благоприятный морально – психологический климат в коллективе, так как удовлетворение от работы и преданность компании увеличиваются, если работник соответствует требованиям выполняемой им работы, находится на «своем» месте.

Отбор персонала является частью всей системы управления персоналом и должен быть связан со всеми другими функциями HR менеджмента и только тогда работает на благо компании, когда соотносится с целями управления персоналом и целями всей организации. Отбор кадров сегодня, а точнее его качество, эффективность и обоснованность, ключевой элемент кадровой политики, залог стабильной жизнедеятельности, экономического развития организации, показатель стабильности, один из ключей формирующих положительный имидж компании.

Литература

1. Аширов Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2004. 193 с.
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2010. 301 с.
3. Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технология тестирования и оценки. М., Вершина, 2005. 156с.

Асадуллаев Р.Г., Ломакин В.В.

ПОСТРОЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СХЕМЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ АДАПТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЕМ

Трансформация среды обитания человека привела к повсеместному использованию информационных технологий, которые заняли ведущее место в современной техногенной сфере человека и обусловили переход общества в информационную форму. Развитие информационных технологий позволило обеспечить обучение человека в форме общения непосредственно с ЭВМ.

Данный процесс подразумевает применение автоматизированных систем управления обучением, представителями которых являются системы электронного обучения (СЭО). Предпосылками создания СЭО стало развитие компьютерной техники и экспертных систем, с одной стороны, и общественная потребность массового получения образования, с другой [1, 2, 3].

В качестве отличительных особенностей процесса управления повышением квалификации персонала предприятий можно отметить [4]: узкая специализация знаний, практическая ориентированность процесса повышения квалификации, сжатые сроки процесса повышения квалификации, профессиональные и возрастные различия групп слушателей и другие характеристики, присущие конкретному предприятию в зависимости от сферы деятельности. Для построения эффективных адаптивных моделей повышения квалификации необходимо рассмотреть процесс управления усвоением знаний на функциональном уровне.

Так как управление производится не самим сотрудником, а его компетенциями, то в качестве объекта управления (ОУ) выступают компетенции сотрудника. Устройство управления (УУ) состоит из функциональных блоков способных в совокупности управлять индивидуальной образовательной траекторией сотрудника. УУ формирует управляющее воздействие на исполнительный механизм (ИМ), который на основании результатов тестирования начальных знаний и управляющего воздействия формирует учебный контент, предназначенный сотруднику для изучения. Параллельно с каналом управления УУ проходит канал управления, в котором управляющие воздействия формирует тьютор.

Для обозначения протекающих информационных потоков, на функциональной схеме введены следующие обозначения информационных сигналов: $I_{п1}$ – цель программы повышения квалификации; $I_{п2}$ – ошибка рассогласования (отклонение результатов сотрудника от цели программы повышения квалификации); $I_{пр}$ – информация принятия решения (формируется на выходе УУ); $I_{у1}$ – управляющая информация (формируется ИМ и представляет собой порцию учебного материала); $I_{р}$ – результат

усвоения ЭБЗ; $I_{нз}$ – начальные знания сотрудника по ЭБЗ; $I_{у2}$ – управляющая информация, формируемая тьютором; $I_{ос1}$ – сведения, полученные от модели сотрудника; $I_{ос2}$ – сведения об ОУ, формируемые тьютором; $I_{ос3}$ – осведомляющая информация (сведения о параметрах модели программы повышения квалификации; $I_{ос4}$ – осведомляющая информация (сведения о результатах тестирования начальных знаний сотрудника); $I_{ос5}$ – осведомляющая информация (сведения, полученные от модели адаптивного тестирования); $I_{ос6}$ – осведомляющая информация (результаты тестирования сотрудника по усвоенной порции учебного материала); $I_{ос7}$ – осведомляющая информация (сведения, полученные от модели программного управления процессом повышения квалификации).

Обратная связь обеспечивается устройством оценки результатов повышения квалификации, которое оценивает степень овладения ОУ сформированного контента. На основании $I_{ос1}$ и $I_{ос3}$ модель адаптивного тестирования формирует $I_{ос5}$, затем производится контроль $I_{р}$ и формируется $I_{ос6}$, представляющая собой сведения о степени овладения ОУ сформированного для него контента.

Блок анализа на основании $I_{п1}$ и $I_{ос6}$ выявляет отклонение результатов повышения квалификации сотрудника от требуемого уровня, сформированного программой повышения квалификации. Полученная ошибка рассогласования $I_{п2}$ подается в УУ, которое начинает новую итерацию формирования контента с учетом полученных результатов.

Для организации процесса формирования программы повышения квалификации необходимо построить функциональную схему, отражающую информационное взаимодействие между участниками, принимающими участие в данном процессе.

Для описания каждого канала связи введены следующие обозначения: I_1 – информация об индивидуальных параметрах сотрудника; I_2 – информация от организации, на базе которой проводятся курсы повышения квалификации; I_3 – информация о требованиях работодателя; I_4 – сведения из профессиональных стандартов; I_5 – информация о требованиях к профессиональным качествам сотрудника с учетом специфики деятельности предприятия; I_6 – сведения о программах повышения квалификации в соответствии с требованиями работодателей; I_7 – информация о требованиях к профессии; I_8 – информация для создания качественных и актуальных программ повышения квалификации; I_9 – информация для подбора и расстановки кадров, планирования и нормирования труда, профессиональной ориентации, системы сертификации персонала и оценки уровня компетентности работников; I_{10} – информация для управления собственной карьерой.

Таким образом, определены задачи оптимального управления процессом повышения квалификации и разработана функциональная схема процесса управления повышением квалификации, описывающая работу адаптивной системы электронного обучения, в контуре управления которой

задействован тьютор. Выделены основные функциональные блоки, реализация которых позволит эффективным образом организовать автоматизированный процесс управления усвоением знаний персонала предприятий на основе построения индивидуальных образовательных траекторий.

Выявлены особенности составления программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации, а также определены элементы, принимающие участие в данном процессе. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда, проект №14-3800047 «Прогнозирование и управление социальными рисками развития техногенных человекомерных систем в динамике процессов трансформации среды обитания человека» при участии НИУ «БелГУ», ИСПИ РАН, ЮЗГУ.

Литература

1. Беспалько В.П. Природосообразная педагогика [Текст] / В.П. Беспалько. М.: Народное образование, 2008. С. 74–112

2. Насибуллин, Э.Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации [Электронный ресурс] / Насибуллин Э.Н. // Электронное научное издание «Образовательные технологии и общество». 2010. Том 12. №2. Р. 250-261. Режим доступа: http://ifets.ieee.org/russian/depository/v13_i2/html/3.htm, свободный.

3. Брусенцов, Н.П., Маслов, С.П., Рамиль Альварес Х. Микрокомпьютерная система обучения «Наставник». М.: Наука. Гл. ред физ. – мат. Лит., 1990. С. 31–54

4. Особенности обучения взрослых [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. HRM, 2011. Режим доступа: <http://hrm.ru/osobennosti-obucheniija-vzroslykh>, свободный.

Бутина Е.В., Новиков В.В.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК БАЗОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Определена роль оценки персонала в государственных и некоммерческих организациях. Рассмотрены основные подходы и методы оценки персонала.

Государственные и некоммерческие организации оценивают свой успех не по финансовым результатам. Вместо этого, они стремятся достичь целей, направленных на совершенствование общества. В отличие от коммерческих предприятий, которые ориентируются на реализацию собственной стратегии, государственные и некоммерческие структуры стремятся достичь максимальной удовлетворенности клиентов. Финансовые параметры играют важную роль в общей структуре государственных и некоммерческих организаций, но их лучше всего рассматривать либо как

движущие силы успеха в обслуживании клиентов, либо как ограничения, в рамках которых должна работать организация.

В связи с этим на первое место выходит персонал организаций, непосредственно занимающихся обслуживанием клиентов, от которых зависит качество деятельности всей организации в целом.

Особое значение приобретает оценка эффективности персонала – процедура, которая позволяет измерить результаты работы сотрудников, уровень их профессиональной компетентности, деловые и личностные качества и потенциал в разрезе стратегических целей компании.

При правильной разработке и проведении оценка персонала – это эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития, разработать квалификационные требования к сотруднику, построить открытую корпоративную культуру и доверительные отношения с руководителем, повысить прибыльность организации за счет более эффективного управления персоналом и оказания услуг клиентам.

Перед многими российскими организациями сферы услуг стоят задачи разработки комплексных технологий и качественного инструментария, обеспечивающих проведение эффективной оценки персонала, выявление его профессионально-личностного потенциала и построения на этой основе более совершенных систем стимулирования труда. При этом новые системы оценки персонала должны успешно преодолевать имеющиеся сегодня проблемы оценки персонала организаций, в том числе несоразмерность предъявляемых работникам требований, субъективизм руководителей в оценках деятельности сотрудников; формализм в проведении оценки персонала и неэффективное использование информации, получаемой в ходе оценки персонала; недостаточный учет специфики конкретной организации, узкую направленность, чрезмерные усложненность и трудоемкость, а также недостаточную интегрированность оценочных процедур в систему управления организацией.

Оценка персонала – это системная технология, требующая специальной подготовки. Для ее качественного осуществления необходимы не только знание об этапах ее проведения, но и специфические навыки в данной области. В первую очередь, навыки получения необходимой информации и ее корректной интерпретации (прежде всего, это касается оценки психологических особенностей).

Важный фактор здесь – специальная профессиональная подготовка специалистов, наличие опыта оценки людей разных должностей и организаций.

Необходимо также отметить и то, что ситуация оценки значительно «усиливает» защитные тенденции личности, повышает закрытость и снижает возможности получения необходимой информации. Избежать этого позволяет использование различных методов оценки профессионально важных качеств персонала, а именно:

- ассесмент центр;
- деловая игра;
- психологическое тестирование;
- экспертные оценки;
- дискуссии;
- контент-анализ;
- интервью и др.

Таким образом, оценка персонала дает возможность изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Результаты оценки персонала позволяют выявить сотрудников, неудовлетворяющих, удовлетворяющих и существенно превышающих стандарты труда, что позволит аргументировано продвигать сотрудников по служебной лестнице, более эффективно разрабатывать программы обучения для сотрудников, формировать кадровый резерв для продвижения их по карьерной лестнице, увольнять сотрудников, не соответствующих требованиям должности, набирать в штат работников, наиболее соответствующих должности и профессии.

Используя результаты исследований по оценке персонала, руководители организаций смогут более полно раскрыть потенциал своих сотрудников, что, в свою очередь, положительно повлияет на результаты их работы и будет способствовать росту качественного оказания услуг клиентам государственных и некоммерческих организаций.

Оценка персонала в данном случае является информационной базой для принятия управленческих решений не только по развитию персонала, но и при выработке стратегии динамического роста организации. В конечном счете, оценка становится инструментом контроллинга в регулировании управленческих, экономических, психологических, социально-трудовых процессов, протекающих в организации и влияющих на темпы и качественный уровень ее функционирования и развития.

Урманова Е.В., Половинко В.С.

**РЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В
УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ:
ОСОБЕННОСТИ, ФУНКЦИИ, ПОКАЗАТЕЛИ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Вот уже несколько лет собственники зарубежных и отечественных предприятий по праву считают человеческий капитал самым выгодным объектом для инвестиций. Действительно, в современных экономических реалиях человеческий капитал является важнейшим источником конкурентных преимуществ, влияя на процесс инновационного развития

организации при условии эффективного управления им [1]. Человеческий капитал можно рассматривать как набор уникальных элементов, включающий в себя уровень квалификации персонала, наличие умений, таланта и даже собственных разработок, необходимых для поддержки корпоративной стратегии. Однако инвестиции организации в ее человеческие активы не ограничиваются расходами на обучение персонала, но включают также затраты на поиск, отбор, адаптацию, карьерное продвижение, мотивацию сотрудников, охрану труда.

В этом случае перед службой управления персоналом (СУП) встает нелегкая задача. Клиентоориентированный подход, помогает принять правильное решение об инвестировании, определить индивидуальные потребности каждой категории «клиентов» СУП (работников, линейных менеджеров и высшего руководства) и привести к общему знаменателю их интересы.

В рамках клиентоориентированного подхода если субъект, получающий услуги службы управления персоналом (СУП) именуется клиентом службы управления персоналом, то СУП соответственно является его поставщиком. Следовательно, пользуясь терминологией маркетинга, отношения между ними можно рассматривать как взаимодействие «клиент-поставщик». Особенностью клиентоориентированности СУП является тот факт, что ее клиенты, так или иначе, связаны друг с другом производственными отношениями (координацией или субординацией).

Следовательно, между ними неизбежны конфликты на почве взаимной неудовлетворенности качеством исполняемых функций, противоположных потребностей, борьбы за их приоритетность, за время, потраченное СУП на решение тех или иных проблем и задач. Как определить кто из клиентов важнее, чьи потребности необходимо удовлетворить в первую очередь? Очевидно, те, что на данный момент важнее для организации, для нормальной работы ее бизнес-процессов.

Однако надо помнить, что каждый клиент равных в условиях в праве в равной степени воспользоваться услугами службы управления персоналом.

Ниже рассмотрены примеры некоторых ключевых функции СУП, универсальных для всех организаций, а также действие принципа клиентоориентированности в процессе/результате их реализации с учетом потребностей различных клиентских групп.

Универсальные функции СУП:

1. Найм и удержание сотрудников.
2. Адаптация.
3. Оценка и аттестация.
4. Обучение.
5. Работа с кадровым резервом.
6. Охрана труда.
7. Мотивация.
8. Оплата труда.

9. Корпоративная культура и профессиональная этика.
10. Составление кадровой политики и должностных инструкций.
11. Увольнение работников и кадровые перемещения.
12. Работа с практикантами (как с потенциальными работниками).

Каждому этапу деятельности СУП необходимо уделить особое внимание.

Например, на этапе подбора персонала происходит не только знакомство компании с кандидатами на вакантную должность, но и знакомство кандидатов с компанией, в которой им предстоит работать. И первое впечатление об имидже компании, ее организационных аспектах и деятельности в целом складывается, прежде всего, при общении со службой управления персоналом.

В связи с этим сотрудники СУП должны не только обладать хорошими манерами и следовать правилам делового этикета, но также хорошо знать трудовое законодательство, грамотно составлять трудовые договоры и профессионально отвечать на все интересующие соискателя вопросы, касающиеся его будущей работы в организации.

По данным опроса, проведенного журналом «Все для кадровика» в 2010 году, наиболее раздражающими факторами на собеседовании для соискателей являются [2]: заполнение психологических тестов (11 %); некорректные вопросы рекрутеров (16 %); рекрутеры опаздывают на собеседования, заставляют ждать (16 %); собеседование проводится в несколько этапов (17 %); некомпетентность рекрутеров (29 %); не мотивированные отказы о приеме на работу (31 %) и только небольшая часть респондентов осталась абсолютно довольна качеством работы сотрудников СУП (6 %).

Проанализировав данные, представленные выше, делаем выводы, что больше всего соискателей раздражает заполнение бесконечных стандартных анкет, а также грубость и необязательность со стороны сотрудников службы управления персоналом. Особое внимание следует обратить на такие моменты как заполнение соискателем на вакантную должность анкеты, содержащей вопросы о личной информации и прохождение разного рода психологических тестов на профпригодность и личные качества.

Желая угодить руководству и найти идеального работника на ту или иную должность сотруднику по найму необходимо помнить о чувстве меры и такта. Например, стараться не задавать слишком много вопросов по поводу личной жизни, наличии авто (если это не предусмотрено спецификой работы) и т. д.

А также избегать слишком сложных и утомительных психологических тестов, смысл вопросов которых соискателю не понятен. Тем более если спецификой работы не предусмотрено искать ответы в сложных и нестандартных ситуациях. У кандидата может возникнуть чувство неловкости и недоверия. Безусловно, ключевым направлением кадровой политики любого предприятия является мотивация труда персонала.

Правильная система мотивации и поощрений является залогом повышения производительности труда и благоприятного климата в коллективе. Однако многие руководители ошибочно полагают, что стимулирование работников заключается только в повышении заработной платы.

Несомненно, данный фактор на сегодняшний день является одним из приоритетных, особенно для отечественных предприятий, однако далеко не единственным. Известно, что повышение заработной платы возможно лишь до определенного уровня. В связи с этим работник, понимая, что это его «потолок», может потерять мотивацию к труду, и либо работать без воодушевления, либо перейти в другую организацию с большим окладом или лучшими условиями труда и хорошим психологическим климатом в коллективе.

Поэтому клиентоориентированная СУП, учитывая потребности персонала, должна также учитывать потребности руководства компании, которое не должно понести убытки вследствие неправильной системы мотивации. Потребности руководства определены довольно четко – это квалифицированный высокомотивированный человеческий ресурс.

Поэтому задачей клиентоориентированной СУП является на основе выявленных стимулирующих факторов, при помощи анкетирования, письменных предложений сотрудников или используя собственный опыт работы, с наименьшими затратами разработать эффективную систему мотивации и поощрений, либо скорректировать существующую систему с учетом пожеланий персонала. Например, если это возможно, ввести гибкий график работы для работающих мам, оплатить обучение наиболее перспективных сотрудников. При этом важно, прежде всего, устранить неудовлетворенность – например, снабдить отдел необходимой офисной оргтехникой, выявить и устранить конфликтные ситуации в коллективе. По отношению к персоналу организации клиентоориентированность состоит в выявлении и удовлетворении действительных, а не шаблонных навязанных потребностей (например, гибкий график работы, возможность карьерного роста и т. д.), а также в необходимости убедить консервативное руководство в целесообразности подобных изменений.

Принцип клиентоориентированности предполагает индивидуальный подход, а это значит, что каждый работник компании не просто человеческий ресурс, а отдельная личность, со своими профессионально-психологическими составляющими профессиональной деятельности, значимость которых нельзя недооценивать.

Клиентоориентированная СУП предполагает заинтересованность в персонале, его психологическом комфорте, социальном статусе и профессиональном развитии. Система стимулирования должна меняться с потребностями времени, в соответствии с возможностями и особенностями организации труда на конкретном предприятии. Она должна быть целесообразной и оправданной для руководства и справедливой, прозрачной

и востребованной для работников. Для оценки удовлетворенности деятельностью СУП может использоваться балльная шкала. Вопросы должны касаться всех процессов управления кадрами, начиная от отбора сотрудников и заканчивая их увольнением [3].

Поведение клиентоориентированной СУП должно соответствовать провозглашенным корпоративным ценностям организации. Для того чтобы принцип клиентоориентированности реально действовал в организации, а не оставался на этапе идеи, сотрудники службы управления персоналом должны не только знать, но понимать и принимать эти ценности, осознавать их значимость для всех сотрудников компании. Поскольку все люди разные и понятие о качестве внутреннего сервиса, клиенте, и его потребностях каждый сотрудник службы управления персоналом понимает по-своему, необходимо прописать четкие стандарты взаимодействия в отношении «клиент-поставщик». Это касается и формы как порядка обращения за той или иной услугой, так и условий, объема и сроков ее исполнения. Такие стандарты можно включить в должностные инструкции сотрудников службы управления персоналом, или составить дополнительно.

Таким образом, к общим показателям клиентоориентированности СУП можно отнести:

- внимание к потребностям и нуждам клиентов;
- вежливость в общении;
- опрятность сотрудников службы и чистота помещения;
- полнота, своевременность и четкость передаваемой информации;
- профессионализм, мобильность и компетентность в работе с клиентом;
- благожелательность и терпимость;
- креативность;
- наличие обратной связи;
- принцип равенства позиций «клиент-поставщик» (исключает подчеркнуто доминирующее положения начальник-подчиненный), предполагает партнерство.
- полнота и своевременность оказания услуги;
- создание комфортной обстановки (комфортность взаимодействия);
- ответственность за взятые на себя обязательства;
- мобильность, своевременное реагирование на изменение окружающей среды.

Частные показатели клиентоориентированности раскрываются в конкретных функциях-услугах в процессе или в результате взаимодействия «клиент-поставщик». Однако к обеим категориям показателей справедливо предъявить ряд требований, таких как: ясность, четкость, измеримость. Рассмотрим каждое из них. Четкость – клиент должен знать на какой перечень услуг и какого качества он может рассчитывать. Ясность – клиент должен понимать содержание услуг, их сущность. Измеримость – полнота предоставления услуги (например, сколько времени было потрачено на

клиента и т. д.). Особенностью внутренней клиентоориентированности СУП является тот факт, что в отличие от клиентоориентированности внешней внутренние клиенты-сотрудники предприятия по определению более лояльны, чем внешние. В силу привычки, высокой заработной платы или страха безработицы они вынуждены работать на предприятии, и, как следствие, терпеть низкий уровень сервиса СУП. Еще одной особенностью, как внешней, так и внутренней клиентоориентированности, является адресность оказания услуг. Этот факт предполагает не только оказание конкретной услуги конкретному лицу, но и личную ответственность конкретного сотрудника за выполнение этой услуги. Т.е. за выполнение конкретной функции отвечает один или несколько сотрудников СУП, а за действия службы в целом отвечает начальник службы. Назначение ответственного лица за конкретные действия поможет избежать путаницы и предъявить претензии в случае неоказания услуги ее непосредственному исполнителю. Клиентоориентированность предполагает не только качественный внутренний сервис, но и предусматривает выполнение своих обещаний касательно сроков, объема и содержания предоставляемых услуг.

Литература

1. Краковская И.Н. Человеческий капитал организации как фактор ее инновационного развития: управление по стадиям жизненного цикла // Креативная экономика. 2011. № 1 (49). С. 60–67. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/3324/>.
2. Подбор персонала: дельные советы на каждый день// Все для кадровика. 2010.
3. Денисова А.В. Система ключевых стратегических показателей (ссп) эффективности службы управления персоналом // Управление персоналом. 2007. № 2.

Ганжа И.В.

ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В управлении персоналом важное место занимают вопросы, связанные с воздействием на трудовой потенциал работников в процессе их работы, для достижения высокой производительности труда и развития работника как личности. Для этого в организациях должны быть определены методы управленческого воздействия, а также постоянно проводиться различные мероприятия, имеющие своей целью организацию труда персонала, обучение новых работников и повышение квалификации работающих. В свою очередь, по результатам обучения работников следует проводить периодическую оценку деловых качеств и результатов труда работников, результатом которой должен быть профессиональный и служебный рост сотрудников.

В организации следует выработать четкую мотивационную политику, включающую в себя стимулирование труда работников, проводимую службой управления персоналом, и направленную на повышение эффективности и самоотдачи работы. Служба управления персоналом должна выбрать такой тип кадровой политики, чтобы оперативно решать неизбежные в любой организации конфликтные ситуации, обращая исход конфликта к пользе всего коллектива.

Работая в организации, человек постоянно должен совершенствовать свое образование, обучаясь как теоретическим основам профессии, так и приобретая практические навыки. Через обучение персонала происходит развитие его трудового потенциала. Мы живем в век научно-технического прогресса, когда происходит постоянное обновление техники, появляются новые технологии, совершенствуются и гармонизируются системы работы с документами, постоянно обновляется информационная база.

Сегодня уже трудно представить себе рабочие места руководителей и специалистов (пока, главным образом, в крупных городах), не оснащенные компьютерной и оргтехникой. Рабочие места также оснащаются различными системами диагностики, станками с числовым управлением и т.п.

Таким образом, происходит сближение умственного и физического труда. Поэтому обучение персонала – это целенаправленно организованный и планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных специалистов.

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны. Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и формирования управленческого персонала, адаптации персонала на предприятии, внедрения нововведений и овладения знаниями, необходимыми для понимания и решения различного круга проблем, возникающих в процессе производства.

С точки зрения работника он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, находящиеся вне сферы его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства.

В уже упоминавшейся нами теории «человеческого капитала» ценность сотрудника компании определяет величина финансовых средств, выделяемых для повышения его квалификации, а возможность непрерывного обучения является мотивирующим фактором для работника.

Выделим основные виды обучения.

Подготовка кадров – процесс планомерного и организованного обучения кадров соответствующей квалификации для любой отрасли производства, обладающих необходимыми специальными знаниями, умениями и навыками. Подготовка кадров может вестись тремя способами: внутри организации (без отрыва от производства), то есть в процессе работы;

вне организации (с отрывом от производства) на специализированных курсах; самообучение (самоподготовка), заключающееся в изучении специальной литературы или путем обучения в системе высшего и среднего специального образования. Самообучение является важным мотивирующим фактором для работника и должно стимулироваться руководством организации путем предоставления дополнительного времени или повышения в должности по результатам обучения.

Повышение квалификации. Это процесс обучения кадров с целью усовершенствования знаний и навыков в связи ростом профессиональных требований или повышением в должности. Примером повышения квалификации являются курсы (институт) профессиональных бухгалтеров, готовящий специалистов по бухгалтерскому учету, анализу и аудиту в течение нескольких месяцев. По окончании подобных курсов и сдачи экзаменов специалисты получают аттестат Министерства финансов РФ, дающий право заниматься подобной деятельностью на профессиональной основе.

Переподготовка кадров – обучение персонала организации с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой специальностью или изменившимися требованиями к содержанию и результатам работы.

Руководство организации должно планировать потребность в обучении персонала наряду с расчетом потребности в персонале и планированием карьеры. То есть данный вид планирования является составной частью общего планирования трудовых ресурсов. Для объективного определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники; анализировать планы технического развития организации и обновления оборудования; диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Для того чтобы мотивировать сотрудников к процессу непрерывного образования, руководство организации должно не только предоставлять сотрудникам дополнительное время и возможность обучения, но и должным образом оценивать повышение ими профессионального мастерства по результатам аттестации, обеспечивая перспективу должностного и профессионального роста.

В современных условиях процесс обучения постоянно совершенствуется и не ограничивается такими формами, как обучение на специальных курсах. Современные методы обучения различаются в зависимости от конкретной ситуации.

Высокую эффективность в плане обучения управленческих кадров и специалистов играют бизнес-тренинги, проводимые различными тренинг-центрами. Тренинг-центры занимаются разработкой принципиально новых методик подготовки и переподготовки кадров на основе инновационно-маркетинговых стратегий функционирования на рынке, позволяющих в

комплексе решать экономические, организационные и финансовые задачи любой организации. Подобные центры предлагают тренинг-программы по таким направлениям, как менеджмент, маркетинг, рекламная деятельность, эффективные продажи, деловые коммуникации, конфликтология, мотивация персонала, командообразование и другие.

Целью этих программ является комплексное развитие компании и повышение ее конкурентоспособности, быстрое и качественное повышение эффективности работы руководителей и сотрудников всех уровней, улучшение взаимодействия между подразделениями и разрешения конфликтных ситуаций.

Одним из главных преимуществ тренинг-программ является принцип комплексности предлагаемых услуг, скорректированных под потребности каждой организации.

Примером распространенных тренинговых программ, направленных на всестороннее развитие персонала компаний, путем корпоративного внутрифирменного обучения являются: «Технология эффективных продаж или искусство торговать», «Комплекс маркетинга: от планирования до результата», «Моя команда», «Эффективный финансовый менеджмент», «Презентация от «А» до «Я». Продолжительность тренингов может быть от двух недель до полугода. Подобные тренинги на высоком профессиональном уровне проводит Тренинг-центр Российской Академии предпринимательства.

В условиях рыночной экономики важное значение имеет экономическая эффективность затрат на обучение персонала, являющаяся одним из показателей, характеризующих деятельность службы управления персоналом организации.

Литература

1. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело, 2008.

2. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2009.

3. Кокин Ю. От базового образования к непрерывному обучению // Человек и труд, №3, 2010. 4. Кондратьева О. Кадровые секреты организации // Бизнесадвокат, № 9, 2011.

Лукоянова М.А., Самохвалова С.М.

РОТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК МЕТОД МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

В последние годы появилась практика создания групп по мониторингу эффективности трудового процесса, анализирующих состояние персонала с целью выявления степени соответствия кадрового потенциала тем задачам, которые стоят перед коллективом.

Сегодня нет необходимости доказывать взаимозависимость таких понятий, как «развитие предприятия» и «развитие персонала». В структуре

предприятия (организации) персонал, с одной стороны, выступает как субъект, так как является составной производственных отношений, а с другой стороны – как объект, определяющий эти отношения [3]. Чем выше корпоративная культура предприятия, чем четче его структура, чем конкретнее обозначены и аргументированы цели, чем они более адекватны ресурсным и финансовым затратам, тем яснее пути оптимизации деятельности производства, что, в свою очередь, приведет к оптимизации кадровой политики, а значит и к повышению эффективности работы персонала [4].

Руководителю большого учреждения с многотысячным штатом и сетью региональных представительств часто приходится прибегать к кадровым перемещениям. Одной из разновидностей кадрового перемещения является ротация, которая становится все более популярным методом маркетинга персонала.

Успех предприятия, его имидж в среде партнеров по бизнесу и в среде конкурирующих организаций зависит от целой системы факторов, наиболее важным из них является кадровый вопрос.

Существует такая прописная истина: «кадры решают все». Чаще всего вспоминается руководителями в период массовых отпусков или каких-то форс-мажорных обстоятельств. Неготовность руководства найти замену управляющему отделом или начальнику группы отрицательно сказывается на прибыли и других показателях успешной деятельности компании. Отсюда вытекает следующая гипотеза: «ротация выступает неким индикатором успешности компании».

Так что же такое ротация, каковы ее причины, как компании решают вопросы ротации персонала и насколько успешно отражается политика ротации на деятельности компании. Существуют множество определений понятия ротация.

Каждая, из которых сводится к тому, что ротация – важная составляющая механизма управления коллективом и карьерой сотрудников. Но есть одно большое, но: «Не следует путать ротацию с обыкновенным механическим перемещением кадров, направленным на предотвращение противоправной деятельности персонала, профилактику коррупции, «оздоровление кадровой обстановки» в коллективе и т. д.» [2].

Во времена советского прошлого ротация называлась «кадровым резервом». О планомерной ротации как политике предприятия начинают говорить только сейчас, а когда-то подготовка кадровых резервов была закономерностью. В годы перестройки практика построения кадровой политики оказалась невостребованной. Но сейчас крупные и средние компании выходят на такой этап развития, когда они могут планировать и свое развитие, и карьеру своих сотрудников.

По мнению специалистов, в компаниях, которые относят себя к малому бизнесу, заниматься персоналом должен сам руководитель. Когда численность штатных работников компании превышает 50–100 человек, эти обязанности могут быть переданы заму или отделу по персоналу. Функция маркетинга

персонала в этом случае становится одной из основных и заключается не только в эффективной профориентации, подборе, но и расстановке и развитии сотрудников.

Как любое понятие, ротация предполагает целую систему типов, главными называют два вида: вертикальную и горизонтальную. Вертикальная ротация – это простое повышение по службе в рамках одного и того же типа деятельности, в процессе чего создается вакансия на освобожденное место и возникает потребность ее заполнения другим сотрудником.

Гораздо более редки горизонтальные ротации – когда человек из одного подразделения переходит в другое, осознанно меняя направление своей деятельности [6].

В то же время многие руководители говорят о ротации, исходя из проблемы дефицита работников и срочности их замены, и выделяют другие два вида ротации – плановую и внеплановую, или стихийную. Если учесть тот факт, что грамотному руководителю важны все действия, от которых зависит успех и, как следствие, репутация фирмы, то можно уверенно говорить собственно о ротации – кадровой политике компании.

Подготавливая сотрудника в «недрах» своего предприятия, руководители избегают риска понести финансовые, информационные и множество других потерь. Стимулируя карьерный рост своих сотрудников, компания может быть уверена и в своем успехе в целом. Однако не всегда замена сотрудников способна помочь компании в один момент решить все проблемы. Как правило, новый генеральный директор обходится компании на 10 % дороже прежнего [1].

Оценивать свои возможности, уважать своих сотрудников, создавая им условия для плодотворной работы, и есть прогнозировать свой успех, в котором кадровая политика – не хаотические движения, не экономия средств за счет сотрудников. Вкладывать деньги в их обучение всегда выгоднее, чем принимать на работу нового специалиста, поскольку, кроме оборудования рабочего места, выплаты более высокой зарплаты и т. д., компания теряет время, которое требуется новому сотруднику на адаптацию в новых условиях, а время, как известно, – деньги [5].

Любая ротация должна проводиться в соответствии с общим планом кадровой работы и основываться на принципах законности, демократии, социальной справедливости, профессионализма, взаимной открытости, исходить из служебной необходимости, учитывать интересы организации и сотрудников. Умело используя ротацию, руководители не только укрепляют кадровую структуру предприятия (особенно в провинции, где источники кадрового пополнения скудны), но и развивают творческий потенциал коллектива, обеспечивая высокую эффективность труда.

Литература

1. Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО. 2009. № 6. С. 103–112.
2. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом организации: учебник. М.: Академия, 2010.

3. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2010.

4. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 2010. № 10. С. 90–92.

5. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров // Управление персоналом. 2010. № 11. С. 30–35.

6. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации // Управление персоналом. 2010. № 7. С. 40–49.

Пачин М.А.

ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ

Система грейдов пришла возникла в США, где в начале 60-х годов прошлого века Эдуард Н. Хей разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев. С тех пор система грейдов успешно зарекомендовала себя на Западе и сегодня считается лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда.

В России система грейдов приходит на смену тарифной сетке, которая оказалась слишком неповоротливой и устаревшей для бурно развивающихся и быстро меняющихся коммерческих предприятий. По статистике, примерно 20% предприятий Москвы применяют на практике грейдируемую систему начисления зарплат. В регионах этот показатель гораздо ниже.

Сегодня российские государственные предприятия для начисления зарплат используют преимущественно тарифные сетки и схемы должностей и должностных окладов. Бюджетное финансирование жестко связано с нормативно-правовыми актами трудового законодательства. Основные узкие места тарифной сетки – непрозрачная внутренняя логика, жесткость иерархической структуры. Эти проблемы может решить система грейдов. Она позволяет гибко выстраивать схему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж, но и другие, не менее значимые факторы, такие как уровень управленческой и финансовой ответственности, сложность принимаемых решений и другие.

Таким образом, в системе грейдов каждая должность находит свое место в «табели о рангах» и получает соответствующую оценку в виде «вилки» оклада. Эксперт высокой квалификации, «закрывающий» ответственный участок бизнес- процесса, может иметь более высокий грейд, чем руководитель отдела в непрофильном направлении деятельности компании. Это обеспечивает сотрудникам не только управленческую, но и профессиональную карьеру, что, безусловно, важно для тех, кто работает в крупном и среднем бизнесе. Таким образом, грейдирование определяет цену должности (постоянную составляющую оклада).

Цели и этапы грейдирования:

- установить объективную ценность каждого сотрудника для компании;
- протарифицировать функциональные группы персонала и определить размеры окладов;
- определить грейды;
- проанализировать рыночный уровень оплаты труда по должностям и профессиям;
- проанализировать и исправить несоответствия;
- повысить прозрачность карьерных перспектив для сотрудников;
- увеличить эффективность использования фонда оплаты труда от 10 до 50%;
- качественно оценить персонал;
- привлечь внимание потенциальных кандидатов на рынке труда.

При использовании системы грейдов придерживаются:

- вовлечения в проект грейдирования первого лица и ключевых менеджеров (в противном случае система грейдов будет восприниматься как навязанная и малоосмысленная);
- выработки четких критериев оценки должностей, максимально адаптированные к компании и однозначно понимаемые всеми руководителями компании;
- «каскадного» согласования разработанной системы грейдов: от уровня линейных руководителей до топменеджеров («сверху вниз» и «снизу вверх»);
- обязательной привязки мотивационной и компенсационной политики к системе грейдов;
- регулярных «апгрейдов» системы грейдов, актуализация и поддержка. Грамотно выстроенная система грейдов имеет долгий срок жизни, хотя, как показывает практика, ее нужно корректировать каждые 2–3 года.

Грейдирование позволяет систематизировать всех должности в компании, установить верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (грейда) и создать инструмент для начисления зарплаты. После проведения грейдирования каждый сотрудник может увидеть связь между своей работой и доходами компании.

После определения целей начинается поиск критериев, по которым будут оцениваться должности. Это важный этап: каждая из должностей набирает определенное число баллов и превращается в определенный грейд. Процесс грейдирования может касаться как оценки должностей невзирая на лица, так и оценку конкретных людей, занимающих определенные позиции.

В зависимости от подхода можно разделить грейдирование на 2 типа: формальный и персональный. Формальный подход чаще всего наблюдается в больших компаниях, где есть очень много различных подразделений, и иерархия персонала имеет много градаций. Там по-хорошему неважно, кто сегодня занимает ту или иную должность. Суть в том, чтобы показать

каждому сотруднику путь вверх по карьерной (грейдовой) лестнице. Грейд здесь зависит от ценности и важности для компании именно этой должности.

Персональный подход позволяет оценить и распределить по грейдам людей по личностным признакам. Это характерно для организаций, небольших по численности персонала. Здесь учитывается как ценность для компании выполняемой работы, так и ценность самого человека, с его уникальным набором компетенций, личных качеств, опыта и таланта. Персональный подход оценки очень полезен там, где каждый сотрудник выполняет разнообразные функции, иногда непрямые служебные обязанности на постоянной основе.

Грейдинг должностей, который проводится в больших стабильных компаниях с низкой текучестью кадров, включает в себя и личную оценку сотрудника. Количество грейдов в компании может варьироваться от 5 до 20. Большинство грейдированных таблиц в российских компаниях, как и петровская «Табель о рангах», содержит 14 уровней.

Верхние и нижние границы окладов могут периодически пересматриваться при сохранении всей системы грейдов. При установлении «вилки» важно проследить, чтобы они соответствовали реалиям рынка труда. Грейдование хорошо подходит для средней или крупной производственной компании. Применение грейдинга в кадровом или PR-агентстве не имеет смысла, так как очень трудно установить четкие критерии для тех компетенций, которые требуются, например, для менеджера проекта. Здесь значение будут иметь личностные характеристики менеджера, именно от них будет зависеть успех дела.

Бум грейдинга в России пришелся на 2002–2004 годы, потому что как раз в тот период компании активно создавали отделы по мотивации и компенсации, то есть пришло время для грамотного управления набранным персоналом.

В числе российских первопроходцев были Альфа-банк, «Русский продукт», «Российский алюминий», ТНК-ВР, «Вимм-Билль-Данн», «Вымпелком», «Ростелеком», «Лебедянский» и некоторые другие. Современный грейдинг – процесс группировки должностей по схожим параметрам, которым устанавливается единый принцип оплаты труда.

Процесс основывается на следующих методах грейдинга: метод классификации: определяются критерии классификации. Виды труда разбиваются на группы категорий (основная, вспомогательная, сервисная, административная деятельность) и подкатегорий (по функциональным областям) должностей. В рамках каждой из подкатегорий должности группируются в несколько классов на основании общих характеристик.

Главный недостаток метода: высокая доля субъективности при оценке; метод балльной оценки: определяется несколько компенсируемых факторов, в которых выделяются уровни. Каждому уровню присваивается определенное число баллов. Сложением соответствующих баллов получают общую балльную оценку труда. Результатом является количественный

рейтинг должностей, выраженный в баллах. Главный недостаток метода: подсчет часто оказывается слишком трудоемким; метод ранжирования: ранжирование проводится по всей работе в целом исходя из должностных инструкций. Как правило, на основании одного фактора, например сложности работ.

Главный недостаток метода: применяется в основном в небольших организациях; метод компонентного анализа: предполагает оценку только ключевых должностей по ряду факторов, стоимость которых дана не в условных баллах, а в денежном выражении. В результате напрямую определяется размер оклада должности. Должности, не включенные в оценку, сравниваются с оцененными должностями и таким образом встраиваются в иерархию.

Главная проблема: для использования этого метода необходимо иметь объективные сравнительные данные. Работники таких компаний после реформы должны четко видеть систему оплаты, свои перспективы в фирме, а также – каких показателей в какие сроки нужно достичь, чтобы получить повышение в должности и заработной плате. Кроме того, для современной компании важно построить четкий HR-процесс, понизить текучку кадров и – что очень актуально – стать привлекательным работодателем. Кандидаты часто отдают предпочтение фирмам с прозрачной структурой, и реформа системы оплаты труда способна повысить имидж компании.

Литература

1. Костюхин Ю.Ю., Гусева М.Е. Система грейдов: возможности применения в современных условиях // Экономика в промышленности, 2008. № 1. С. 53–57.
2. Реймаров Г., Ионов В., Соловьев Н. Комплексная оценка персонала // Управление персоналом. 2008. № 7. С. 42–48.
3. Розин М. Формирование системы материальной заинтересованности // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 2. С. 58–63.
4. Шпер В.Л. Грейдинг // Методы менеджмента качества. 2008. № 1. С. 54–54.

Шарбан Е.И.

ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В современных организациях внутрифирменная система мотивации работников направлена на поощрение производительности, качества труда, признание творчества, исполнительности и инициативы – всех тех качеств, которые способствуют эффективной деятельности и приводят к достижению стратегических целей предприятия.

Система мотивации как инструмент управления трудом должна заинтересовывать работников организации в повышении качества обслуживания

потребителей, побуждать специалистов к развитию и росту их профессионализма. Поэтому проектирование правильной и эффективной системы мотивации работников, соответствующей современным условиям функционирования бизнеса, – одна из основных задач руководителей предприятий.

Система мотивации персонала организации ООО «УДМ-Энергетика» работает недостаточно эффективно, что связано в первую очередь с недостаточным вниманием руководства компании к материальной, моральной и социальной мотивации. С целью оценки степени удовлетворенности трудом как индикатора мотивированности работников был проведен опрос сотрудников организации. Инструментом опроса являлась анкета, при помощи которой было опрошено 35 человек, что составляет 25 % от общего числа работников предприятия. В ходе опроса был произведен замер состояния следующих факторов рабочей среды:

- психологическая атмосфера организации;
- уровень и система оплаты труда;
- условия труда;
- система управления нематериальной мотивацией сотрудников;
- причастность к предстоящим изменениям. По результатам анкетирования получились следующие результаты;

- 72 % сотрудников довольны сложившейся психологической атмосферой в коллективе, 28 % сотрудников считают, что атмосфера не может характеризоваться однозначно как благоприятная или неблагоприятная, однако никто из опрошенных сотрудников не считает атмосферу неблагоприятной для работы;

- 86 % сотрудников испытывают постоянную неудовлетворенность заработной платой и считают, что заслуживают большего; всего 14 % работников довольны уровнем заработной платы.

Это говорит о том, что руководству предприятия нужно срочно пересмотреть систему оплаты труда сотрудников в сторону более рационального распределения фонда оплаты труда;

- 71 % респондентов считает, что условия труда и организация работы хорошие; 23 % работников полагают, что условия труда и уровень организации труда на разных участках сильно различаются (от хороших до плохих); и только 6 % опрошенных не довольны условиями труда и его организацией. Это говорит о том, что условия труда на предприятии соответствуют нормам и способствуют успешному выполнению поставленных задач;

- 54 % опрошенных сотрудников предприятия считают, что система мотивации нуждается в совершенствовании; 34 % не понимают, как работает система мотивации, 12 % считают систему нормальной и не требующей изменений;

- 51 % респондентов хотят принимать участие в разработке новой системы мотивации и стимулирования труда, 26 % не хотят быть членами проектной группы по разработке системы мотивации и 23 % опрошенных

затруднились ответить на вопрос о желании/нежелании участвовать в работе проектной группы.

Полученные данные дают возможность определить основные направления совершенствования системы мотивации труда. Предприятию необходимо пересмотреть систему оплаты труда работников, ввести систему бонусов и премий, предложить новые идеи для нематериального стимулирования.

Для улучшения мотивации в организации можно предложить новые принципы премирования. В качестве дополнительного вознаграждения, выплачиваемого работникам, можно предложить бонусную систему, которая не имеет постоянного характера и, как правило, не оговаривается в специальных соглашениях об оплате труда. Например, при сдаче смены без брака и срыва сроков в течение недели всем работникам гальванического участка должны быть начислены бонусы в размере 500 рублей к заработной плате.

Необходимо также пересмотреть и увеличить систему доплат, надбавок и компенсаций, предполагающую использование следующих основных видов доплат:

за работу в сверхурочное время (каждый отработанный час оплачивается в двойном размере);

за работу в вечернюю или ночную смену при многосменном режиме (с 22.00 часов предшествующего дня до 06.00 часов последующего дня) в размере 60 % часовой тарифной ставки, должностного оклада;

за работу в праздничные и выходные дни (за фактические отработанные часы + бонус в размере 80 рублей за каждый час);

за совмещение профессий и выполнение обязанностей временно отсутствующих работников (за совмещение профессий – 50 % от тарифной ставки; за выполнение обязанностей временно отсутствующих работников – 50 % и выше от тарифной ставки отсутствующего работника + бонус в размере 500 рублей за все отработанное время).

Также предприятию ООО «УДМ-Энергетика» необходимо пересмотреть систему повышения заработной платы сотрудников на основании законодательства и возможностей предприятия.

На повышение заработной платы на 15 % могут рассчитывать следующие категории сотрудников:

сотрудники, повысившие квалификацию;

сотрудники, получившие диплом о высшем образовании;

сотрудники, получившие дополнительное образование, необходимое для выполнения своих функциональных обязанностей;

сотрудники, чей стаж работы превышает 8 лет. Для успешного функционирования компания должна использовать наряду с материальным стимулированием и нематериальное стимулирование. Одним из вариантов является дополнительное стимулирование, которое выражается в ряде социальных программ (мероприятий) или социальных выплат, называемых социальным пакетом. Социальный пакет работодатель должен предоставить каждому работнику без исключения. Дополнительные льготы для работников

(помимо представленных в действующем законодательстве) должны быть предложены по усмотрению работодателя.

Например, следует предусмотреть:

организовать взаимодействие с Фондом социального страхования по предоставлению путевок за счет средств ФСС в детские оздоровительные лагеря для детей работников;

предоставлять сотрудникам транспорт для организации бракосочетаний, похорон, иных мероприятий за счет предприятия;

предоставлять материальную помощь в связи с бракосочетанием, рождением ребенка, смертью близкого родственника, болезнью работника либо членов его семьи, иными обстоятельствами (например, пожар, кража);

на предприятии сделать душевые и благоустроить гардеробные комнаты;

организовать место приема пищи для продажи минеральной воды, соков, печенья, бутербродов и вторых блюд в соответствии с нормами СанПиНа;

организовать Доску почета и по итогам работы каждый месяц обновлять или дополнять фотографии на Доске почета;

проводить турниры по различным видам спорта и награждать победителей ценными призами и благодарственными письмами;

предоставлять некоторое количество дней в году сотруднику, в которые он может не работать (число таких дней определяется, исходя из нормы отпуска и разумного количества отгулов).

Такими днями сотрудник может пользоваться по своему усмотрению:

организовывать различные корпоративные мероприятия. Это могут быть торжества, посвященные важным событиям в компании, традиционные праздники, туристические поездки, экскурсии;

организовать прохождение медицинской комиссии за счет предприятия. Мотивационный эффект от внедрения системы управления мотивацией труда заключается в том, что заработок работников предприятия будет зависеть как от их личного трудового вклада в результаты труда организации, так и от итогов финансово-хозяйственной деятельности всего предприятия.

Основное предназначение системы управления мотивацией труда заключается в том, чтобы стимулировать результативное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, необходимо соединить интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

Литература

1. Александрова Н.А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации // Аграрное образование и наука. 2016. №2.

2. Александрова Н.А., Васильцова Л.И. Инвестиции в персонал в условиях кризиса как стратегический фактор конкурентоспособности // Аграрный вестник Урала. 2016. №5. С.88–94.

3. Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Корпоративные программы в системе социальной поддержки работников // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. 2013. № 3. С.85–91.

4. Романов А.А., Безаев И.И. Обследование менеджмента сельскохозяйственных предприятий, осуществляющих инвестиционную деятельность // Модели, системы, сети в экономике, технике. Природе и обществе. 2014. №2 (10). С.102–106.

5. Формирование и развитие инновационной экономики / Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию со дня образования экономического факультета / Мин-во сельского хоз-ва и продовольственных ресурсов Нижегородской обл., Нижегородская гос. с.-х. акад.; [редкол.: Жданкин Г.В., Ирхина Л.Н., Чиликов А.А.]. Нижний Новгород, 2010. – С.537.

Волыкина О.С.

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ПОКОЛЕНИЯ Z В РАМКАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

На сегодняшний день все чаще возникают вопросы, связанные с теорией поколений. Это очевидно, поскольку существует проблема, связанная с недостатком взаимопонимания между людьми, которые росли в разных временных периодах. Изучение поколений необходимо как для понимания специфики взаимодействия с конкретными представителями одного поколения, так и для грамотного построения работы в коллективе, где собрались люди различных возрастов и взглядов.

Для любой организации важным фактором эффективности и конкурентоспособности является четкое выполнение ее целей. Это во многом зависит от целостности коллектива. Представители поколения Z только начали появляться на рынке труда. Поэтому имеется сложность в четком определении их убеждений и ценностей. В рамках исследования были проанализированы особенности поколений Y и Z и представлены рекомендации по взаимодействию со специалистами поколения Z в рамках управления персоналом.

Теория поколений возникла в 1991 году и связана с именами американских исследователей Н. Хоува и В. Штрауса. Ожиганова Е.М. в своей статье «Теория управления Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения» говорит о том, что Теория поколений была создана в результате анализа истории США и, в особенности, XX века [3].

Ученые выделили двадцатилетние периоды, в которые большинство людей имели три фактора: одинаковый возраст, общие ценности и одинаковые модели поведения. Эти периоды получили название социальных поколений.

В результате исследования были выявлены следующие поколения: «строители/победители», «молчаливое поколение», «беби-бумеры», поколение X, поколение Y или «миллениумы» и поколение Z.

В статье заслуженного учителя РФ А.В. Сапа «Поколение Z – поколение эпохи ФГОС» рассматриваются временные периоды поколений в России:

1. Поколение GI (1900–1923 г. р.)
2. Молчаливое поколение (1923–1943 г. р.)
3. Поколение Беби-Бумеров (1943–1963 г. р.)
4. Поколение X (1963–1984 г. р.)
5. Поколение Миллениум или Y (1984–2000 г. р.)
6. Поколение Z (с 2000 г. р.) [5].

Временной период поколения может различаться вследствие того, что каждое государство имеет свои особенности развития общества, экономики и информационных технологий. Поэтому в России, в отличие от западной теории, поколение Z начинается с людей, рожденных с 2000 года, в то время как на Западе – с 90-х гг. Однако, в связи с развитием информационных технологий и появлением интернета, можно утверждать, что доля людей, рожденных с 1991 года, имеет в себе характерные черты поколения Z [2].

Для понимания того, почему, при некоторой схожести необходимо по-разному управлять этими поколениями, проведем сравнительный анализ портретов представителей поколения Z и предыдущего поколения – Y. Е. И. Хомякова в статье «Поколение Y в контексте социального взаимодействия в современном обществе» отмечает, что характерные черты поколения Y сформировались в периоды распада СССР, терактов и развития цифровых технологий, поэтому им присущи понятия морали, ответственности и гражданского долга [6].

В соответствии с этим, доктор социологических наук Л. Паутова в исследовании «Поколение XXI века: опыт социологического исследования» раскрывает характерные черты поколения Y [4]. В рамках исследований были также выявлены характерные особенности представителей поколения Z. Поколение Z, как говорится в статье А.В. Сапа «Поколение Z – поколение эпохи ФГОС», является своеобразным переходным поколением из XX в XXI век, которое, по-прежнему, находится под влиянием поколения «миллениалов», но в то же время уже формирует собственные черты и взгляды на различные вещи [5].

Так как ценности и манера поведения отличается у разных поколений, то и способы управления молодыми сотрудниками тоже различны. Чтобы наладить коммуникации с сотрудниками поколения Z и удержать их в компании необходимо следовать рекомендациям:

- 1) по мере возможности отдавать четко структурированные по пунктам распоряжения в текстовом виде, с указанием сроков выполнения работы;
- 2) предоставлять возможность работать удаленно или по гибкому графику;

3) общаться с сотрудником почти на равных, так как любые признаки надменности или принижения могут вызвать отторжение и нежелание выполнять свою работу;

4) стараться чаще хвалить сотрудников за выполнение работы или предоставлять различные бонусы, ведь поколение Z выросло в социальных сетях и привыкло к «лайкам» [1].

Наиболее важным ресурсом в организациях являются люди. Понимание положений теории поколений и исследования в этой области помогут облегчить процесс управления персоналом, сохранить существующих сотрудников, поколения Z, грамотно их мотивировать, раскрыть их потенциал и удержать в организации. Может сложиться впечатление, что представители поколения Z имеют завышенные требования к работе и не уважают труд и субординацию, однако, при грамотном управлении такими сотрудниками, они смогут принести ценные плоды для компании и станут важным конкурентным преимуществом.

Литература

1. Исследование Сбербанка. 30 фактов о современной молодежи [электронный ресурс] Режим доступа: https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/youth_presentation.pdf.

2. Нечаев В.Д., Дурнева Е.Е. «Цифровое поколение»: психолого-педагогическое исследование проблемы [электронный ресурс] Режим доступа: <https://sevcb.ru/main/wp-content/uploads/2016/05/Statya-k-zhurnalu-Pedagogika-2016---1.pdf>.

3. Ожиганова Е.М. Теория управления Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения [электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/teoriya-pokoleniy-n-houva-i-v-shtrausa-vozmozhnostiprakticheskogo-primeneniya>.

4. Паутова Л. Поколение XXI века: опыт социологического исследования [электронный ресурс] Режим доступа: <https://docplayer.ru/29457105-Pokolenie-xxi-vekaopyt-sociologicheskogo-issledovaniya.html>.

5. Сапа А.В. Поколение Z – поколение эпохи ФГОС [электронный ресурс] Режим доступа: http://www.e-osnova.ru/PDF/osnova_1_56_12345.pdf.

6. Хомякова Е.И. Поколение Y в контексте социального взаимодействия в современном обществе – [электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/pokolenie-y-v-kontekste-sotsialnogo-vzaimodeystviya-vsovremennom-obschestve>.

7. Штурвалов А. Поколение Z: Как ставить задачи сегодняшним двадцатилетним [электронный ресурс] Режим доступа: <https://vc.ru/flood/10701-generation-z>.

*ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:
ПОДХОДЫ, ПРИНЦИПЫ И ТЕХНОЛОГИИ
(для мусульманских религиозных организаций)*

Хрестоматия

Лиц. на издат. деят. Б848421 от 03.11.2000 г. Подписано в печать 06.03.2020.
Формат 60X84/16. Компьютерный набор. Гарнитура Times New Roman.
Отпечатано на ризографе. Усл. печ. л. – 9,6. Уч.-изд. л. – 9,4.
Тираж 100 экз. Заказ № 878

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