

Н.М. АЙВАЗЯН

**ПОХОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА МИРОВЫХ
СОГЛАШЕНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ**

Можно сказать, что институт мировых соглашений – это система идейных или оценочных уровней общественных соглашений. Необходимо отметить, что мировой судья не принимает решения в разрешении конфликта (это является особенностью традиционного правосудия), а пытается найти взаимоприемлемое и взаимовыгодное решение для обеих сторон. В этом и заключается эффективность института мировых соглашений.

Ключевые слова: медиатор, медиация, суд, альтернативный, конфликт.

N.M. AYVAZYAN

**THE APPROACHES AND PERSPECTIVES OF THE MAGISTRACY
INSTITUTE IN REPUBLIC OF ARMENIA**

Magistracy is an alternative institution for solving conflicts. On the whole, one can say that the Magistracy Institute is the ideological or the value system level based on public reconciliation. It should be mentioned that the Magistrate does not make any decision as a result of the conflict which is peculiar to classical judicial system, but tries to find legitimate and mutually beneficial solutions for the parts. This very flexibility is the efficiency of the Magistracy Institute.

Keywords: magistracy, court, alternative, conflict.

УДК 005.583.3

С.Г. МАНТАШЯН

**К ПРОБЛЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА
В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Рассматриваются межкультурный аспект мотивации труда, а также ценности и различные культурные нормы постиндустриального общества.

Ключевые слова: мотивация и стимулирование персонала, управление, культура, ценности, практики.

Во второй половине XX века развитые страны вступили в новую стадию развития, так называемую постиндустриальную. Ее также называют информационным, информациональным обществом знаний [1-3]. Главными чертами являются знание, компетенция, коммуникация, а главную роль в нем будут играть уже не рабочий класс, а предприниматели, служащие, интеллигенция.

За полвека становления постиндустриального общества в сфере труда произошли огромные изменения, которые зачастую определяют как радикальные [4]. Постиндустриализация с глобализацией привели к созданию сетевой глобальной экономики и глобального рынка труда. Произошло коренное изменение мирового разделения труда, и основные отрасли промышленного производства переместились из развитых западных стран в развивающиеся страны, такие как Китай, Индия, Пакистан, Индонезия.

Этот переход от индустриального к постиндустриальному для нашей страны совпал с переходом к рыночной экономике. Экономика РА, наряду с экономиками республик бывшего СССР, оказалась в роли догоняющей [5]. Глобальная экономическая, политическая и культурная интеграция поставила армянские организации перед новыми условиями функционирования. Мощные индустриальные гиганты простаивают, рабочие бездействуют либо уходят с предприятий. Деиндустриализация промышленного производства, превращение страны по ряду важнейших показателей в мировую периферию требуют поиска источников конкурентного преимущества организаций.

Одним из таких факторов успешного развития отечественных организаций должна стать корпоративная культура [6,7], имеющая в своей основе национальную культуру и ценностные ориентации работников. В связи с этим возникает необходимость рассмотрения социокультурных ресурсов организации.

В исследованиях Д. Белла, Р. Инглехарта, Г. Хофстеда показана роль “молчаливой революции”, которая произошла в ценностях и культуре постиндустриального общества. Все это оказало прямое влияние на мотивацию труда. Согласно концепции американского социолога Р. Инглехарта, постматериальные ценности становятся значимым продуктом лишь тогда, когда человек ощущает благосостояние или экономическую безопасность. Причем это ощущение должна испытывать основная или большая часть общества [8].

Американский ученый голландского происхождения Гирт Хофстед на основе большого ряда межкультурных полевых исследований постиндустриальной экономики разработал теорию [9] взаимодействия практик, ценностей, обычаев, символов, героев. При организации стимулирования и мотивации труда данная теория ввиду своей общности стала ориентиром для менеджеров многочисленных многонациональных и многокультурных транснациональных корпораций. Некоторые ученые считают, что это единственная практически обоснованная теория мотивации в постиндустриальной экономике [4].

В основу теории Хофстед поставил культуру и определил ее как “совокупность программ поведения”. Культурные ценности связаны с этническими

группами, компаниями и организациями. Культура представляет собой сложившийся и разделяемый большинством членов группы набор значений, отношений и верований, которые общедоступны для группы. Группа устанавливает стандарты поведения, которые позволяют ей длительно и успешно существовать на основе преемственности. Члены группы вместе используют опыт, устанавливающий, укрепляющий общие ценности, взаимоотношения и веру.

Человеческие знания, верования, формы поведения, язык, идеи, традиции, приемы работы, предметы искусства, ритуалы, церемонии объединены в понятие культуры. В зависимости от способности людей учиться и передавать следующим поколениям знания, умения, навыки, опыт происходит развитие культуры. Если дать условное изображение культуры, то ценности группы (нации) расположатся в центре. Далее пойдут ритуалы, герои, символы, объединенные в так называемые “практики”. Последние не скрыты от наблюдения постороннего, но разделяются только членами данной группы. Отношение человека к общественному порядку и его ожидания, в частности, от работы, успеха, богатства, власти, вида деятельности, соперничества и других составляющих рабочей среды формируются ценностями. Именно ценности руководят человеком: в его желаниях быть воспринятым другими таким или иным образом, в его отношениях к окружающим, в проведении им переговорного процесса, в принятии им решения, в предпочтении использовать тот или иной стиль лидерства или подчинения лидеру [8].

Исследования Хофстеда выявили влияние ценностей, образованных той или иной национальной культурой, на работу организации. Сравнивая, так сказать, “среднестатистически” одинаковых работников в различных организациях, он выявил существенную разницу в выполнении работы (речь о так называемых “практиках”) и меньшую разницу в ценностях. На национальном уровне культурные различия более заметны в ценностях, чем в “практиках”.

Эту разницу во взаимодействии “ценностей/практик” Хофстед объясняет разницей мест социализации. Ценности прививаются в раннем возрасте, в семье и ближайшем окружении, затем в школе. Как правило, к десяти годам, большинство детей являются носителями ценностей своей национальной культуры. Постигание же так называемых организационных “практик” происходит в процессе социализации на рабочем месте. Выбор занятий определяется ценностями, заложенными в школе, вузе.

В отличие от универсальных потребностей, лежащих в основе трудовой мотивации (выживание, защита, привязанность, уважение), ценности, связанные с различными средствами для удовлетворения потребностей, не универ-

сальны. В частности, например, для удовлетворения потребности в самоактуализации в одной культуре необходимо накопить богатство, получить хвалебные отзывы от начальства, а в другой самоактуализация предполагает внесение достойного вклада в деятельность группы. Развитие культуры происходит в течение долгого времени. Среди большого числа факторов, в наибольшей степени воздействующих на ценности, которые являются “катализатором” поведения на рабочем месте, ученый выделяет религию, распределение в обществе политической власти, географические условия региона, экономические отношения.

В основе исследований Эдварда и Милдред Холлов, Ричарда Льюиса, Джека Скарбороу – двенадцать ключевых ценностей, которые различны для разных культур [4].

Первая из ценностей – религиозное воззрение, которое оказывает влияние на деловые качества работника. Считается, что для достижения успеха в США в поведении необходимо придерживаться ценностей этики протестантского труда. Вторая ценность – решение вопроса о том, что важнее: работа или жизнь. В зависимости от предпочтений различаются способы и методы контроля над персоналом. Согласно исследовательским данным, наиболее сложно мотивировать работника в тех культурах, где работают для жизни. Третья ценность – это сплоченность. Речь идет о предпочтении людей работать в одиночку или быть частью группы. В зависимости от этого менеджеры по-разному должны мотивировать людей. Четвертая ценность – это отношение к собственной судьбе, т.е. человек оптимистически относится к своей деятельности, или же он фаталистичен и ничего не меняет в процессе трудовой деятельности. Пятой ценностью является отношение работника ко времени, которое определяет целеустремленность, работоспособность, инициативность и способность к инновациям. Шестая ценность, важная для мотивационного управления, – предпочтительный стиль общения, в котором выбирается в качестве главного содержание или форма. Например, высокосодержательное общение предполагает исчерпывающую, прямую и непосредственную информацию. В качестве седьмой культурной нормы авторы отмечают степень отчужденности власти, определяемую историческими, демографическими и социальными факторами. Мера допустимой неопределенности и неизвестности, в том числе нового, является важной восьмой нормой. Девятая культурная норма предполагает соединение качеств “мужских”, таких как жестокость, агрессивность, решительность, конкурентоспособность, и качеств “женских” – мягкость, компромиссность, заботливость, скромность, и их разумное использование в зависимости от ситуации. Следующая, десятая куль-

турная ценность – степень относительности этики. Одиннадцатая норма определяется как структурированный тип ценности против органического. Последняя, двенадцатая культурная норма – это то, чем определяется в обществе статус личности – отношением к человеку или его достижениями.

Названные культурные нормы являются важными для менеджмента и должны учитываться при разработке мотивационных систем. Однако необходимо отметить, что “учет” национально-культурных ценностей при разработке управленческих моделей и методов ведется американскими учеными, которые так или иначе являются носителями культурных традиций США. Вот почему зарубежные управленческие модели и методы невозможно перенести на армянскую почву простым копированием, требуется их определенное переосмысление.

Вышеописанные концепции являются достаточно интересными и должны побудить армянских ученых встать на путь исследования ценностей и норм с целью дальнейшего мотивационного аудита и разработки моделей мотивационного управления трудовой активностью в республиканских организациях. Тем более, что человечество создает новую систему “общественных координат” и новую систему отношений, отвергая прежние формы социализации и переходя к новым, и в этом контексте, как считает Н. Зарубина, “именно в период перехода развитых обществ к постиндустриальной стадии развития на Западе стали признавать значение локальной культуры специфики стран Востока” [10].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Белл Д.** Грядущее постиндустриальное общество. - М., 1999.
2. **Кастельс М.** Информационная эпоха: экономика, общество и культура. - М., 2000.
3. **Орлов В.В., Гриценко В.С.** Постиндустриальное общество и проблема труда // Философия и общество. – 2012.- С.60-78.
4. **Соболевская А.А., Попов А.К.** Постиндустриальная революция в сфере труда. - М., ИМЭМО РАН, 2009. - 205 с.
5. **Погосян Г.А.** Современное армянское общество: особенности трансформации / Нац. Академия наук Республики Армения; Ин-т философии, социологии и права; Армянская социол. ассоциация.- М.: Academia, 2005. -324 с.
6. **Ладыгин О.О.** Корпоративная культура организаций в системе ценностей современной России: Автореферат дис. ... к.ф.н. - М., 2014.
7. **Կյուրեղյան Է.Ա., Մանթաշյան Ս.Գ.** Կորպորատիվ մշակույթի մոտիվացնող դերը// Հայաստանի պետական ճարտարագիտական համալսարանի (Պոլիտեխնիկ) Լրաբեր: Գիտական հոդվածների ժողովածու. 3 մասով: – Եր.: ճարտարագետ, 2013. - Մաս 3.- էջ 837-842:

8. **Иноземцев В.Л.** Расколота цивилизация. - М.: Academia; Наука, 1999.- 724 с.
9. **Hofstede G.** Cultures Consequences. Sage Publications. Second Edition. - L., 2001.
10. **Зарубина Н.** Социально-культурные основы хозяйства и предпринимательства.. - М.: Магистр, 1998.- 354 с.

Ս.Գ. ՄԱՆԹԱՇՅԱՆ

**ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ
ՄՈՏԻՎԱՑՄԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴՐԻ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ**

Դիտարկվում է աշխատանքի մոտիվացման միջմշակութային հայեցակարգը: Ուսումնասիրվում են մշակութային տարբեր նորմերը:

Առանցքային բառեր. անձնակազմի մոտիվացումը և խթանումը, կառավարում, մշակույթ, արժեքներ, պրակտիկա:

S.G. MANTASHYAN

**THE PROBLEM OF MANAGING THE LABOUR MOTIVATION IN
MODERN ORGANIZATIONS**

The intercultural aspect of labour motivation, as well as the values of the post-industrial society are considered. Different cultural standards are studied.

Keywords: personnel motivation and stimulation of management, culture, values, practices.

ՀՏԴ 338.23:331.5

Ս.Ս. ԱԼԵՔՍԱՆՅԱՆ

**ՀՀ ԶԲԱՂՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ԱՇԽԱՏԱՇՈՒԿԱՅԻ ՎՐԱ
(Գյումրի)**

Կատարվել է զբաղվածության ոլորտին առնչվող օրենսդրական դաշտի և զբաղվածության պետական ծառայության գործունեության ուսումնասիրություն, հետազոտվել են ոլորտում կատարված աշխատանքները, որոնց հիման վրա կատարվել են առաջարկություններ ոլորտի բարելավման համար:

Առանցքային բառեր. զբաղվածություն, աշխատաշուկա, գործազրկություն, աշխատուժի առաջարկ ու պահանջարկ, աշխատանք փնտրող անձի կարիքների գնահատում, զբաղվածության ծրագրեր:

Աշխատանքի շուկան Հայաստանի Հանրապետությունում սկսեց ձևավորվել 1990-ական թվականների սկզբին, և ինչպես անցումային տնտեսություն ունեցող մյուս երկրներում, այնպես էլ մեր հանրապետությունում այն գտնվում է