**1 Корпоративті этикалық кодекс**

Моральдың даму деңгейі жеке тұлға мен ұйымдардан бөлек, қазіргі кезде ХХ ғасырда қалыптасқан гуманистік әмбебап әділдік принциптерімен анықталады: адам құқықтарының теңдігі және адамның жеке тұлға ретіндегі қадір-қасиеті (Л. Кольберг); өмір бойы қастерлеу принципі (А. Швейцер). А. Печчеидің атақты «Адамдық қасиеттер» кітабында адамдық қасиеттердің алты мақсаты көрсетілген болатын:

* «сыртқы шектеулер» - адамның жер бетіндегі өмір сүруінің биофизикалық лимиттерін мәселесін түсіндіру , адам мен табиғат арасындағы қарым-қатынастардың үйлестіру;
* «ішкі шектеулер» - адамның физикалық және психологиялық мүмкіндіктерін зерттеу ;
* халықтар мен халықтардың мәдени ерекшеліктері қорғау және сақтау;
* «халықаралық қоғамдастық » - географиялық және функционалдық шешім қабылдау орталықтары арасындағы келісілген өзімшіл мемлекеттер біртіндеп трансформациялау жолдарын анықтау ;
* мекендеу , бүкіл әлемде елді мекендерді бас жоспары ;
* өндіріс жүйесі.

Корпоративтік этикалық кодекстер соңғы төрт ғасырлар бойы қалыптасқан және кейбір дәрежеде барынша этикалық талаптар шектеуге болатын өзге де этикалық принциптерге , негізделген болуы мүмкін :

құралдық принципі - адамдардың ең көп санына ең үлкен пайда береді ;

дербес принципі - әлдекімнің ұзақ мерзімді мүдделеріне қол жеткізуге бағытталған .

Әдетте, түбегейлі әлеуметтік-экономикалық және саяси реформаларды жүзеге асыру , адамдық қарым-қатынастардың белгілі бір азғындалуына байланысты.. Дегенмен, осы кезеңде пайда болатын дағдарыстар персоналға қатысты мәселерді елемеуден, кадрларды басқарудан бас тартусыз шешілмейді. Ал көбірек персоналдың бақылау оның тиімділігін арттыру үшін бірнеше рет қабілетті ұйымдастырудың маңызды салаларының бірі ретінде танылады , ал « адам ресурстарын басқару » ұғымы экономикалық және философиялық және психологиялық статистикалық бастап , өте кең ауқымды болып саналады .

Авторлардың көзқарас - ұйымның арнайы «адами өлшем » ретінде персоналды басқару өкілдігі . Негізінен гуманитарлық - авторлары үшін кәсіби көзқарас негізінде бұндай бұрышпен үлкен дәрежеде анықталады. Бірақ бұл ғана емес.

Соңғы бес жыл ішінде ұйымдардағы консалтингтік тәжірибесі елеулі кезек стратегиялық басқару, адам үшін үлкен көңіл бағытта ең табысты фирмалар жақындап кәсіби және олардың қызметінің барлық мәдени компоненті жоғарыда көрсетеді. Бұл HR басқару кешенді қарастыруды қажет етеді. Бұл талдау Ұйымның жұмыс iстеуi мен дамуының ұйымдастырушылық және басқарушылық контекстен біртұтас түсіністік маңызды аспектісі болып табылады .

Өздеріңіз білесіздер, соңғы жүз жылда, басқару персоналды басқару жүйесінің орны бірнеше рет өзгерді. Сонымен қатар, қайта қаралған көріністері, тәсілдері және осы салада жұмыс істейтін теориялық негіздері ғалымдар мен практиктердің. Жеке және ұйым арасында қайшылықтарды еңсеру үшін: өндірістік, ақпараттық және басқару технологияларын жетілдіру, сондай-ақ жеке және адами құндылықтар жаһандық қайта бағалау неғұрлым тығыз адамзаттың орталық мәселеге мүмкіндік берді. Бүгін ғана жалқау әлі оны ұйымдастыру күші бірінші адами капиталға барлық екенін түсіндім жоқ.

Хабардарлық мәселесіне бірі ықтимал шешім, бұл шын мәнінде шешілді деп, жеткіліксіз. Мұны қалай білу, шебер және керекті технологиялар мен басқару әдістерін тиісті пайдалану, сондай-ақ қажет. Біледі тиісті дағдыларды практикалық шеберліктерін көздейді болса, онда авторлардың орындылығы пайдаланылатын әдісі, ұйымдастыру жағдайды барабарлығын түсінеміз. Кадрларды қалыптастыру әдістері, денсаулық кадрларды жүргізу әдістері, адам ресурстары мен қайта құрылымдау оңтайландыру әдістері: Осы мағынада, персоналды басқару қазіргі белгілі әдістерін, технологиялар мен процедуралар үш топқа бөлуге болады.

Психологиялық және конфликтологиялық қызметкерлерімен технология жұмысын шешу тәсілдері авторлары оның өмірлік циклінің барлық кезеңдерінде дамыту ұйымдар үшін тұрақты ресурс қамтамасыз жүйесі ретінде оларды ұсынуға мүмкіндік берді.

Сыныпта жиналады, және студенттік және тәжірибелі профессор бірге оны өзгерту үшін үмітпен әлем туралы білу. Әдетте, арман жүзеге асыру барлық құрметтеу және қастерлі сезіммен тыңдап профессор, студенттің байланысты. Ол жақсы нысанды түсінуге әрекет онымен оңаша болғанда, онда сіз қызықты серігін және көмекші болуы мүмкін кітабына туралы ойлауға бастайды. Сондықтан, студент оның ұстазы ғана емес таба үмітпен, бірақ, сонымен қатар ғана емес, жолдар университеттің кешенді лабиринт арқылы өз жолын жүруге болады кітап емтиханға дайындалу үшін жеңілдетеді.

Бірақ мұғалім өз кітабында армандайды. Біреу бір рет адамзаттың ең серпінді бөлігі үшін бұл кітапты жазған - (олардың көмегінсіз жиі емес), көп ұзамай, студенттер оны жаңарту үшін уақыт, процесс, ал кейде айтарлықтай толықтыратын деп түсінеді. Бұл дегеніміз, сіз енді сіздің қолдарыңыздағы оқулық осы тостағанды ​​өткен жоқ, сондықтан, ол түбегейлі құрылымын өзгерту, сандық және сапалық өзгерді болып табылады. , Көп көңіл ішкі корпоративтік қоғамдық қатынастарды төленеді қызметкерлерімен жұмыс осы технологияларды қаралып ауқымын мен әдістерін кеңейту үшін жаңа аумақтар бар.

Ұйымдардың өмір сүру үшін тән адам ресурстарын басқару, қызметкерлердің бар әдеттегі жұмыс персоналды басқару эволюциясы, бірінші практиканы жаңа пәнаралық саласындағы барлық құру білдіреді - басқару кадрларды. оқулықтың жаңа редакциясы студенттеріне, сонымен қатар олар жұмыс істейтін болады адами капиталды құрылымдарда, инвестициялау олардың миссиясын қараңыз ұлттық жоғары оқу орындарының түлектері, ғана емес бағытталған. Бұл мамандар оның шешімі философия, психология, әлеуметтану және қақтығыс сұрауынсыз мүмкін емес проблемаларды күтеді. Экономика және маркетинг, қоғамдық қарым-қатынастар және жобаларды басқару: Олар өзгерістерге байланысты табиғи аумақтар саласындағы дерлік кәсіби стандарттар қатысады. Бұл авторлар оның оқырмандар болашақта табыс тілеймін, осы оқулықта болып табылады. Ал әлі ризашылықпен біздің оқырмандар сындарлы критицизмов мен тілектерін күтеміз.

Ұйымдарға қоғамның этикалық стандарттар талаптары өте жоғары болуы, әдетте , ал этика корпоративтік кодтары мәндер , миссиялардың , тізбектерінің және ұйымдастыру философиясы туралы реферат ұсыныстарын кіріспе , басқарушы компаниялар арқылы сияқты әдемі сөздерді оларға қатысы жоққа шығармайды. Корпорациялар түрлі әлеуметтік мәселелерді шешу үшін қажет: қоғамның барлық азаматтары үшін өмір сүру сапасын жақсарту , қызметкерлердің өмір сүру сапасын , қоршаған ортаны қорғау , қайырымдылық жұмысын жетілдіру .

Алғаш рет «ықылас» зайырлы түсінігінде Мартин Лютер «Книга Премудростей Иисуса, сына Сирахова» атты еңбекті аударғанда қолданған болатын. Мұнда мамандықты еркін таңдау туралы бірде бір сөз жоқ, таңдау үшін барлық жауапкершілік құдайдың қолында делінген. «Әр адам құдай берген еңбекке қанағат тұтуға міндетті». Алайда, мамандық өз тағдырына қанағат тұту ғана емес, ең біріншіден ол адал еңбек, және еңбекке деген қарым-қатынастың жауапкершілігі толығымен адамның мойынында жатыр. Осы тұрғыдан қарағанда капиталистің, қызметкердің, әкімші, менеджер немесе басқаның еңбегінің арасында ешқандай айырмашылық жоқ. Ықылас анықтамасында мамандыққа этикалық мағына беретін иррациоалдық жәйт бар. XVI ғасырда тек құдайдың тірлігі болуы мүмкін еді, ХХ ғасырда жалпы адамдық құндылықтары. Кәсіби саласындағы жеке мораль, сондай-ақ кәсіби борышын хабардарлығын көздейді.

Тарихи протестанттық этика шеңберінде қалыптасқан осы этикалық санаттағы бастапқы мазмұны зайырлы этика ие мазмұнынан ерекшеленсе де талаптарымен байланысты болып келеді. Протестантизмге қайшы монахтік аскетизм айырмашылығы қатты байлық дереу іске асыруын жоққа шығарады, дүниелік аскетизм принципін бекітеді. Осы этика ең дәйекті асуы Англияда Кальвиннің ізбасарларында орын алды – пуритан, бос сөздерді, көп ұйықтауды, пайдасыз уақыт өткізуді әшкереледі. Көлгірлік шекаралас төтенше пуритандық үнемдеу алмағанда, дегенмен, кез келген мамандықта табысқа сөзсіз кәсіби сәйкестілік жүзеге асыру үшін қажетті болып табылады белгілі бір ұстамдылық, тығыз байланысты екендігін мойындауымыз керек.

• мінез-құлық, шын мәнінде, әдепсіз немесе заңсыз емес екенін өзімізге сендіру;

• ұйымның мүддесі немесе жеке мүддесі үшін әрекет еткені арқылы түсіндіру;

• басқа ешкім бұл туралы білмейтіндіктен, мінез-құлықты қалыпты деп санау;

• егер жаман жағдай болып қалса, бастығыңыз көмектесетініне сену.

Персоналды басқарудың негізгі жалпы міндеті – әрбір қызметкердің, коллективтің және корпорацияның моральды мінез-құлық желілерін дамыту және жақсарту. Бұл күрделі істің сәті оның басқару командасының, жеке департаменттер мен әрбір қызметкердің, корпорацияның беделіне байланысты. Қазіргі замандағы корпорациялар көпмаманды мемлекеттерде дамып жатқандықтан, корпоративтік мінез-құлықтың моральдық реттеуші жүйесі іскерлік этика аясында салынған тиіс. Осылайша, қазіргі жағдайда қызметкерлерді басқару корпорациясы өз басына корпорация мен оның қызметкерлерінің беделін басқару функциясын қабылдай алады, бұл арқылы моральды беделді және корпорацияның моральды капиталы жоғарылайды.

**2 Менеджердің этикасы**

Персоналды басқарудың негізгі жалпы міндеті – әрбір қызметкердің, коллективтің және корпорацияның моральды мінез-құлық желілерін дамыту және жақсарту. Бұл күрделі істің сәті оның басқару командасының, жеке департаменттер мен әрбір қызметкердің, корпорацияның беделіне байланысты. Қазіргі замандағы корпорациялар көпмаманды мемлекеттерде дамып жатқандықтан, корпоративтік мінез-құлықтың моральдық реттеуші жүйесі іскерлік этика аясында салынған тиіс. Осылайша, қазіргі жағдайда қызметкерлерді басқару корпорациясы өз басына корпорация мен оның қызметкерлерінің беделін басқару функциясын қабылдай алады, бұл арқылы моральды беделді және корпорацияның моральды капиталы жоғарылайды. Бастық пен бағынушы арасындағы қарым – қатынас үш түрлі модельмен анықталуы мүмкін.

1. Бағынушы бастығының жасап және міндеттеген мәселелерде өзін құрбандық ретінде сезінуі, сондықтан басшы бағынушының барлық моральдық жағдайы үшін жауапкершілікті өз мойнына алады.
2. Бағынушы – бос сауыт сияқты, тек қана ұйымның айтқанымен жүретін, және осы ұйым тағайындап берген ролге қаншалықты лайық болып жүргенін ойланып, жауапкершілік алатын тұлға болып табылады.
3. Бағынушы – бастығының көңілін тауып қана емес, өзінің де көңілін қалдырмайтын епті орындаушы болып келеді.

Басқаша айтқанда, буржуазиялық қоғамдаы оъективті қызмет біреудің мүддесімен санасады, бірақ адресатты көрсету оған өздігінен өзі мморалдық мағына бере алмайды. Тек жалпыадамзаттық, жалпы мәдени мақсаттардың мағынасы, қалайша абстрактті болмасын, идеалды және қолжетімсіз болып көрінсе де кәсіби қызметті моралды ойланған боп көрсетеді.

**3.Кәсіпкерлік этика – персоналдық менеджменттің сәулеті**

Кең мағынада Іскерлік әдеп - басқару және pred¬prinimatelstva ұйымдардың қызметін және олардың мүшелерін басшылыққа алу керек этикалық қағидаттары мен нормаларының жиынтығы болып табылады . Ол әр түрлі тапсырыстарды әсерін қамтиды : тұтас ретінде ішкі және сыртқы саясаты orga¬nizatsy екі этикалық бағалау; ұйымның мүшелерінің адамгершілік принциптері , яғни , кәсіби этика ; ұйымда мораль ; моральдық мінез-құлық заңдылықтарын ; іскерлік этикет ережелері - сыртқы жора мінез-құлықтың бейнесі.

Іскерлік өмірдің этикалық мәселелері , атап айтқанда, жақын көңіл нысанасы Америка Құрама Штаттарында бастады. Міндетті этика курстар философиялық және теологиялық факультеттер , сонымен қатар түрлі бизнес мектептерде ғана емес, оқылады. Ірі компаниялар өз қызметкерлері үшін этика курстар ұйымдастырады. Көптеген фирмалар корпорациясының жазбаша этикалық нұсқауларды , мінез-құлық ережелерін , оның қызметкерлеріне қатысты басқару жауапкершілігін құрастырғанда этика korpora¬tivnye кодтары жасау. Алайда этика izda¬nie коды жиі қоғамдық пікірді қарапайым концессиялық болып табылады, және бірінші және этикалық мәселелерді шешу соңғы қадам болып табылады. Бақылау моральдық деңгейі басқа мамандықтар қарағанда әдетте төмен.

Өз қызметінің этикалық талдау жасауға ұйымдардың басшыларын мәжбүр этикалық мәселелерді Десе де, қоғамның назары. Ғылыми-зерттеу этика үшін ортақ орын мораль неуловимый және pod¬dayuschiysya бақылау сипаты туралы шағымдар бастап , moraal институттандыру мақсатында ұйымдастыру және бақыланатын planirue¬my туралы prevrasche¬niyu этикалық аспектілері баруға тырысады. Тиісінше, біз мынадай деңгейлері корпорациясының іскерлік этиканың реттегіштер siste¬me айыра алады :

1. корпорация үшін сыртқы ортаны үстем Этикалық принциптері ( императивтері } , өзгерту қоғамдағы dina¬miki мәдени прототиптер байланысты ;
2. корпорациясының реттейтін мінез регламенті;
3. қызметті ұйымдастыру моральдық климат анықталады корпорациясының , қызметкерлерінің топтары;
4. Жеке сарыны корпорациясы қызметкерлерін ізгілік мұраттарын мәлімдейді және баж жатады моральдық қызмет , оларды ынталандыру.

Персоналды басқару жүйесін құру кезінде корпорацияның ресми құжаттарда жазылған әдетте , ретінде , этикалық қағидаттары мен жалпы қабылданған моральдық стандарттарға ескеру керек - корпорациясының миссиясы , этика ( моральдық мекеменің) корпоративтік коды және моральдық реттеу бейресми тетіктері басым шындық және психологиялық стереотиптер мен адамгершілік орган анықталады.

**Кадрлық менеджмент эволюциясы**

ХХ жүзжылдық аралығындағы кадрлық менеджменттің жеке сала ретінде қалыптасуында оның жаңа принципті идеялары, доктрина, қалыптасу жолдары туралы, кадрлық жұмыстың дамуымен байланысты кезеңдері айқын бейнеленеді. Бірінші және Екінші Ұлы Отан соғыстарының аралығында дамыған Батыс елдерінің тәжірибесіне сүйене отырып, персоналмен жұмыс менеджментінің негізгі қалыптасу жолы мына екі доктринада айтылады:

1. Ғылыми басқару, ғылыми еңбек ұйымы туралы;
2. Адамдық қарым-қатынас туралы.

Егер бірінші доктринада өндірістік жүйенің ұйымдық, техникалық және әлеуметтік компонеттерінің оптималды қолданылу әдістері туралы айтылған болса, екінші доктринада ұйым персоналын тиімді функциялаудың моральдық-психологиялық және әлеуметтік-ұйымдық факторларына түсініктеме береді.

ХХ ғасырдың екінші жартысындағы персоналмен жұмыс жасау әдістерінің классификациясын жасау әлдеқайда күрделірек. Кадрлық менеджмент саласындағы көптеген мектептердің (соның ішінде ұлттық) пайда болуы, олардың бір-бірімен тәжірибе алмасуы бұл кездегі әдістердің қызықты классификациясын қалыптастырды. Бұл жерде басқару саласындағы негізгі концепциялардың өзгерісін айта кету керек. Сонымен болған негізгі өзгерістер тізімі мынадай: кадрлық менеджментке гуманистік психология идеяларынң кіріктірілуі, кәсіпкерлікпен айналысу үлгілері, фирма жұмысына персоналдың максималды түрде араласуы, ұйымдастырудың демократияланған стилі, жауапкершіліктің делигирленуі, өнім сапасының, қызмет көрсетудің және персоналдың жұмыс ортасы сапасының артуы, адамдық капиталдың инвестициялануы, көп функциялы басқару және жұмыс командалары. Олардың ағымдары – ХХ ғасырдағы кадрлық менеджмент ұйымдастырылуының өзгерген түрі.

Шетелдік кадрлық менеджменттің теориясы мен практикасының даму эволюциясында технологиялық менеджментке бейімделушілік сияқты кадрлық жұмыстағы спецификалық әдістермен байланысты фазаларды бөліп айтуға болады.

Кадрлық жұмыстағы ұзақ революция болды деп Екінші дүниежүзілік соғыстан кейінгі менеджмент саласындағы жүйелік әдістің қолданылуын айтамыз. Жүйелік менеджменттің қолданылуы кадрлық менеджменттегі жаңа техноголия – еңбек ресурстарын басқарудың пайда болуына алып келді. Бұл технология стратегиялық менеджмент жүйесіне көшірілді де, персоналмен жұмыс функциялары корпорациялардың жоғарғы дәрежелі тұлғаларының қызметі болып қалды. Сөйтіп кадрлық саясаттың сипаты да өзгерді: ол белсенді және мақсатқа бағытталған бола бастады.

1. **Ұйымдық мәдениет**

Ұйымдық мәдениетте қызметкерлерді басқару менеджерінің әрекеті мынадан шығады:

1. Қызметкерлердің басым көпшілігі өзінің жеке мүдделерінен тыс мақсаттарға жету үшін аянбай еңбек етуге дайын.
2. Әрбір жеке тұлға бірегей болып табылады, сондықтан стандартты басқару тәсілдері жүзеге аспайдыі, белгілі бір адамға және жағдайға қатысты тұжырымдалуы тиіс.
3. Жеке тұлға өзінің жеке мақсаттарын ұйым мақсаттарымен байланыстыруға өте икемді, егер сол ұйымның нақты алға қойған мақсаты бар болса.
4. Ұйым мүшелерінің қабілеті жеке дағдыларын толықтай пайдалануға және ұйымның ортақ мақсаттарына жету дағдыларын пайдалануға мүмкіндік береді.
5. Көптеген адамдардың күш – жігерін үйлестіру үшін топ мүшелерінің арасында маңызды байланыс болуы қажет, топтың бар күш – жігері жеңіске бағыттайтындай мақсат құрастырылуы тиіс,басқарудың жаңа түрі қажет және топтың әр мүшесі басқарудың жаңа дағдысын қабылдау қажет
6. Команда құру процессі мәселелер мен келешекті талдау, бірлесіп жұмыс жасау, нәтижеге баға беруге барлық топ мүшелерінің белсенді қатысуын көздейді

Осы персоналды басқару парадигмалары қазіргі заманғы жаһандық әлемінің мәдени динамикасын анықтау терең мәдениет тамыры екенін есте сақтаған жөн.

**4. Негізгі мәдени архетиптері**

*Шоғырландыру мәдениеті.* Үйлесімдік ұйымдастыру жүйесі. Ұжымдық басқару нысаны. Органикалық құрылымдық мәдениет. Бірлескен өзара іс-қимыл шаралары ұйымның басты нысаны болып табылады. Негізгі мақсаты – түрлі әлеуметтік топтардың мүдделеріне бағытталған. Шаруашылық түрі – өмір сүру шегіне, "табиғи сыйдың" (жеміс жинау, аңшылық, балық аулау; шамалы дамыған шаруашылық кезеңдерде қазбалы және әртүрлі шикізат көздерін алу) азайған көздерін толтыру қажеттілігімен байланысты , өндірістік емес қызмет. Қоғамдық ұжымдық меншік нысаны. Билік механизмі – референттік топтардың ортақ пікірі (кім бізбен болмаса, сол бізге қарсы); негізгі функциясы – өмірдің өін-өзі реттеуі және әлеуметтік топтардың қызметі. Экономикалық механизм – кезекті. Саяси мәдениет – дәстүрлі немесе түбегейлі (радикалды) түрі; кең ауқымды саяси мәдениет үшін осы түріне (діни, әлеуметтік, этноұлттық, феминистік, әл-ауқаттылық) ортақ – ұжымдық әлеуметтік жұмылдыру механизмдерінің болуы. Негізгі этикалық құндылықтар - әлеуметтік әділдік, беделін айқындайтын шара (діни, рухани, саяси). Негізгі моральды-психологиялық қағида – ұжымдық.

*Қарсыластық мәдениеті.* Ұйымдастырушылық жүейесі жабық түрде болады. Бюрократиялық басқару нысаны. Ұйым нысанында бірлескен сериялық қызметі басым. Негізгі мақсаты - "жоғарғы" мүдделерге бағытталған. Шаруашылық түрі – технологияны қолдану және адамның анықтаған заңдарын пайдалану. Мемлекттік меншік нысаны. Билік механизмі – бюрократияны топтық басқару (сен – бастық, мен – ақымақ; сен – ақымақ, мен - бастық); басты функция – ресурстады қайта бөлу. Экономикалық механизмі – нормалау. Саяси мәдениет – консерватизм (партия билігі); әлеуметтік жұмылдыру механизмі – міндетті. Негізгі этикалық құндылық - бағынбау(иерархия). Негізгі моральды-психологиялық қағида конформизм.

*Бәсекелестік мәдениеті.*

Кездейсоқ ұйымдастырушылық жүйелер. Нарықтық басқару нысаны. Кәсіпкерлік ұйымдық мәдениет. Ұйымның басты нысаны жеке тұлғаның бірлескен қызметі. Негізгі мақсаты - пайдаға бағытталған. Шаруашылық түрі – нарықтық шаруашылық. Жеке меншік нысаны. Билік механизмі – нарықтық айырбас ("сен – маған, мен - саған") ; негізгі функциясы – тауарларды, қызметтерді, капиталды және еңбекті бөлу. Экономикалық механизмі – аукцион. Саяси мәдениеті – либерализм. Негізгі этикалық құндылықтар – табыс кепілі ретінде жеке бостандығы. Базалық моральды-психологиялық қағидасы – даралық.

*Ынтымақтастық мәдениеті.*

Ұйымдастырушылық жүйелердің ашылуы. Басқарудың деократиялық нысаны. Бірлескен шығармашылық қызметі – ұйымның басты нысаны. Негізгі мақсаты – азшылық мүделерін міндетті түрде ескере отырып, көптеген адамдардың заңды мүдделеріне бағытталған. Шаруашылық түрі – дамып келе жатқан шаруашылық, қалпына келетін ресурстарды қолдануға бағытталған, бірінші кезекте – адами ресурс. Үлестік (ұжымдық, акционерлік) меншік нысаны. Билік механизмі – билікті бөлу. Негізгі функция – қоғамдық өмірдің түрлі аспектілерін реттеу. Экономикалық механизм – үлесі (еңбек, капитал) бойынша бөлу және әлеуметтік қажеттілік бойынша қайта бөлу. Негізгі этикалық құндылық – баршаның заң алдындағы теңдігі. Негізгі моральды – психологиялық қағида - гуманизм

**5. Кадрлық менеджменттің кәсіби мәдениетінің генезисі.**

Қызметкерлер бойынша менеджер - жас мамандық. Менеджерлік қызметтің бір түрі ретінде ол өткен ғасырдың соңында пайда болды. Өндірістік социология мен психология аясында дайындығы бар қызметкерлермен жұмыс жасайтын мамандардың пайда болуы дәстүрлік кадрлы жұмыс түрлерінде шынайы революциясы болды. Егер бұған дейін кадрлык жұмыс әр түрлі деңгейдегі басқарушылардың және де есептік бақылаулық және администраторлық іс-шаралармен айналысатын кадрлық қызмет жұмысшыларының функциясы болса бірлестіктің кадрлық потенциалының дұрыс деңгейін қамтамасыз етуімен байланысты басқарушылық функцияның пайда болуы менеджменттің осы бағытының жауапкершілік аймағын кеңейтіп маңыздылығын жоғарылатты. Кадырлық жұмыстың тұрақталған формаларын біртіндеп трансформациялайтын және интеграциялайтын кадрлық менеджменттің пайда болуы заманауи менеджмент жүйесінде мамандандырылған штабтық іс-шараларда қызметкерлерді басқару пайда болуымен байланысты. Адам ресурстарын басқару – кадрлық менеджменттың жаңа бағыты ұйымның әртүрлі модельдерін жүйе ретінде дамыту негізінде құрылған, ассимиляциялық жүйелі көзқарас бұл үдерістің маңызды қадамы болып табылады.

Бұл жаңа мамандырылған іс – шаралар дамуы социал-экономикалық және социал-саяси өзгерістердің шартында жүріп жатыр, сол себепті институционалдық ортаның шикілігі, жаңа кадрлық технологиялардың игерілуі, өнеркәсіптен мұраға қалған дәстүрлік кадрлық жұмыс формаларымен тоқтатылады. Осыған байланысты қазіргі күнде не бизнес, не мемлекеттік органдар жөнді жұмыс істей алмайтын, «қызметкерлер бойынша менеджер» және менеджмент аясындағы басқа да мамандықтар өзінің қиын жолымен келе жатыр. Сіздің жаңа кадрлық әдістерде қажеттілігіңіз жақсы танылған және кадрлық менеджмент функциясы орысша түрде 1)білімнің мамандырылған аясының 2)кәсіби коммуникация жүйесінің (кәсіби басылымдар, кездейсоқ семинарлар мен конференциялар) 3)біліктілікті жоғарылату жүйелерінің(немесе кәсіби дайындықтың) пайда болуын қоздырса, мемлекеттік сертификациялаудың дамыған түрлерінің жоқтығы мамандықты институционалдырудың негізгі факторлары қылып қызметкерлер бойынша менеджерлердің қоғамдық өзін-өзі ұыймдастыру және моралдық реттеу жолдарын көрсетеді. Бірақ мамандардың қоғамдық өзін-өзі ұыймдастыру түрлері туралы сұрақтың нақты жауабы жок, өйткені қазіргі таңда адамзат кәсіби революцияны бастан кешіп жатыр.

**6. Іскерлік этикадағы моральдық сананың қайшылығы және нақтылығы**

Табыстар мен пайдаға жету үшін - ол моральдық және этикалық мақсатты ұйымдастыру және оның негізгі мақсаттары байлық пен жетістікке жету. Этикалық принциптері шындыққа сәйкес соқтығысты төтеп бере алмайды. Этиканы бизнеспен айналыспайтындарды , жұмыс істемейтін және керісінше жұмыспен айналысатындарға, этиканы пайдасыз ғылым деп санайтындарға үйретеді.

Ол Этика Корпоративтік кодексінің ішіндегі жеңіл бөлімі, басқаларына қарағанда бақылау және реттеу оңай болып табылады. Кейде барлық әкімшілік іскерлік этикадан тек этикет қанақ қалады. Этика жеке моральдық мінез құлыққа жатқызылмайды, сондықтан философиялық этика сөздіктерінде тіпті бұл туралы мақалалар жоқ. Сыртқы мінез-құлықты қатаң тексеру нысандары адамға этикет бостандығын таңдау қалдырмайды. Сонымен қатар, тек сыртқы мінез-құлық этикет ережелерін іске асырады, сондай-ақ моральдық сана аясын қарастырмайды. «Неғұрлым адамдар өркениетті болған сайын, олар актерлер болып табылады», - деді Кант.

« Этикет » сөзі тәртіп және нақты әлеуметтік сала мінез-құлықты білдіреді : сот, жоғары қоғам әскери этикеті , шіркеу , спорттық , ғылыми қауымдастық; бизнес және басқарудағы айналым - бизнес этикасы . Этикаға танысу түрлері, сәлем мен қоштасу , көзайымы және құттықтау, мәдениет , тіл және сөйлесуді жүргізу қабілетін, үстел үстінде , құттықтаулар , сыйлықтар , соның ішінде сыпайылық ережелерін , әзірлеу жүйелері жатады. Барлық кез келген жағдай бизнес этикет ережелеріне жұмыспен қамту жүрісі және жұмыста телефонмен сөйлесу ережелері , іскери хат , кеңсенің интерьер дизайны , ерлер мен әйелдер арасындағы іскерлік қарым-қатынасты жатқызамыз.

Іскерлік этиканың ережелері халықаралық іскерлік қарым-қатынас болып қабылданған, .бірақ кейбір ұлттық және корпоративтік ерекшеліктері бар.

Іскерлік этикет ұйымдастырудың басқару талғамы мен стиліне,дәстүрлеріне , оның көшбасшылығына ( авторитарлық, демократиялық , либералдық немесе рұқсат ),сондай-ақ ұйымның қызметiне тәуелді.

Ұсыныстар ретінде этикет ережелері туралы арнайы әдебиеттерден табуға болады. Мұнда іскерлік қарым қатынас туралы жазған социолог, американдық зерттеуші Джен Ягердің іскерлік этикеттің алты негізгі өсиетін ұсынамыз.

**7.ХХ ғасырдағы кадрлық қызметкердің кәсіби этика эволюциясы.**

Қызметкерлермен жұмыс істейтін мамандардың пайда болуы (HR) ғылыми басқару принциптерін іске асырумен байланысты, жоғары ұйымдастырылған, жоғары технологиялық өндірісте барлық қызметкерлерінің үздік түрде пайдаланылуын мақсат етеді. Осы X ілімінің тұрғысынан қарағанда-адам, бірінші қолданылуы экономикалық тиімсіз болған жағдайда, басқа тұлғаға ауыстырылуы мүмкін бұранданың ретінде қарастырылады. Кадр қызметтерінің тарапынан қызметкерлеріне деген қатынасы мынадан тұрады-орташа деңгейдегі адамдар,біреулер оларды басқарғанын қалайды,өздеріне жауапкершілік алмауға тырысады, салыстырмалы түрде төмен амбицияға, жалқаулыққа ие, сонымен қатар әрқашан қауіпсіз жүргенді қалайды. Оны қатаң түрдегі профессионалды ролге дайындау қажет және мүмкіндігінше әлеуметтік жанжалдарды, еңбек өнімділігін немесе өндіріс өсті шығындардың төмендеуі әсер ететiн басқа да жағымсыз құбылыстарды барынша азайту қажет.

Екінші толқыны, немесе қызметкерлерді басқару революциясы өндіріс қатынастарының ізгілендіру идеясымен , адамдық қарым-қатынастардың кадрлық назар аудару идеясынмен байланысты болды. Персоналдың екінші этикалық доктринасы ,яғни ілімі, ол У доктринасы, адам бұл кезде ынталандыруды қажет ететін жұмысшы деңгейінде қалыптасып қалды, ол тиімді жұмыс істей алады, сондықтан, оған тиісті жағдай жасау, ұйымның ортақ құндылықтарына оны бекітіңіз және, осылайша, барынша экономикалық тиімділікке қол жеткізуге болады. Жауапкершілікті ұйымдастыру және мақсаттарына міндеттеме еңбек нәтижелері үшін алынған сыйақыға байланысты. Ең маңызды марапат ол, өзін-өзі тану және өзін-өзі білдіру қажеттіліктерін қанағаттандыруға қатысты нәрселер болып табылады. Осы ілімдер арасындағы айырмашылықтар Д.МакГрегор әзірлеген X – Y теориясында көрсетілген.

Соңғы, үшіншісі, қызметкерлермен жұмыс революциясы У.Оучи концепциясымен тығыз байланысты болды – Z концепциясы. Оның мәні, персоналды басқару мақсаты – адам ресурстарын оңтайлы пайдалану болды. Адам әлеуеті бизнестің ең маңызды факторларының бірі болып отыр, және осы тұрғыдан қарағанда,кадр қызметінің міндеті- барлық қызметкерлердің кәсіпкерлік қызметін барынша дамытуға жәрдемдесу, сонымен қатар, қолайлы жағдайлар жасау.

Мысалы, Z секілді ұйымдарда саналы және жүйелі моральдық реттеу тетіктері қолданылады: адамға жай қызметкер ретінде емес, жеке тұлға ретінде қызығушылық танытылады, елеулі назар бейресми қарым-қатынасқа аударылады.

**Кадрлық менеджердің кәсіби этикасының тарихи көздері**

«Мамандық» сөзі (лат. «өз ісім») - әрбір адам үшін еңбек белгілі бір дайындықты, мамандықты таңдауды анықтайтын бірқатар факторларды қажет ететін, шектеулі қызмет саласы ретінде қызмет атқарады дегенді білдіреді: белгілі бір қызмет саласына деген қабілеттіліктің және индивидуалдық икемділіктің болуы, жоғары жалақы, «ықылас» түсінігі өз ісіне деген қанағаттану деңгейін білдіретін синтетикалық сипаттама болып табылады. Макс Вебер ықыласты еңбек абсолютті үлгі болатын ой құрылымы ретінде қарастырған. Бірақ еңбекке деген осындай қарым-қатынас адам табиғатының қасиеті болып табылмайды. Сондай-ақ, ол жоғары немесе төмен жалақының тікелей нәтижесі ретінде пайда болмайды; мұндай бағыттылық тек ұзақ тәрбие беру процесінің нәтижесінде ғана дамуы мүмкін.

Алғаш рет «ықылас» зайырлы түсінігінде Мартин Лютер «Книга Премудростей Иисуса, сына Сирахова» атты еңбекті аударғанда қолданған болатын. Мұнда мамандықты еркін таңдау туралы бірде бір сөз жоқ, таңдау үшін барлық жауапкершілік құдайдың қолында делінген. «Әр адам құдай берген еңбекке қанағат тұтуға міндетті». Алайда, мамандық өз тағдырына қанағат тұту ғана емес, ең біріншіден ол адал еңбек, және еңбекке деген қарым-қатынастың жауапкершілігі толығымен адамның мойынында жатыр. Осы тұрғыдан қарағанда капиталистің, қызметкердің, әкімші, менеджер немесе басқаның еңбегінің арасында ешқандай айырмашылық жоқ. Ықылас анықтамасында мамандыққа этикалық мағына беретін иррациоалдық жәйт бар. XVI ғасырда тек құдайдың тірлігі болуы мүмкін еді, ХХ ғасырда жалпы адамдық құндылықтары. Кәсіби саласындағы жеке мораль, сондай-ақ кәсіби борышын хабардарлығын көздейді.

Тарихи протестанттық этика шеңберінде қалыптасқан осы этикалық санаттағы бастапқы мазмұны зайырлы этика ие мазмұнынан ерекшеленсе де талаптарымен байланысты болып келеді. Протестантизмге қайшы монахтік аскетизм айырмашылығы қатты байлық дереу іске асыруын жоққа шығарады, дүниелік аскетизм принципін бекітеді. Осы этика ең дәйекті асуы Англияда Кальвиннің ізбасарларында орын алды – пуритан, бос сөздерді, көп ұйықтауды, пайдасыз уақыт өткізуді әшкереледі. Көлгірлік шекаралас төтенше пуритандық үнемдеу алмағанда, дегенмен, кез келген мамандықта табысқа сөзсіз кәсіби сәйкестілік жүзеге асыру үшін қажетті болып табылады белгілі бір ұстамдылық, тығыз байланысты екендігін мойындауымыз керек.

Өзін-өзі шектеу өзінде тәртіп, тиімділік, сияқты қасиеттерді дамыту үшін қажет болып келеді. XVI ғасырда. екі мақсатқа барлық мінез-құлық құру үшін әдіскерлер қатаң әдіс деп аталады кальвинизм практикалық этика ізбасарлары: табиғат ықпалы мен заттарды әлемінің тиімсіз сымның жылғы бостандығы, аспирация өмір жоспарланған ұсыну; тұрақты өзін-өзі бақылау және өзін-өзі белсенді.

**8. Қызметкерлер бойынша менеджердің жұмысындағы іскерлік қатынастар этикасы**

Кәсіби этиканың жалпы негізі ретінде еңбек туралы жазалау сияқты түсінікке қарама қарсы түрде еңбекті адамгершілік құндылық ретінде түсіну қызмет етеді. Құндылықтар — ол қажетті нәрсе туралы түсініктер, «қалау концепциясы» (Т. Парсонс бойынша). Адам санасының дәл осы саласы сыртқы реттемелеуге барлығынан ауыр беріледі, жеке тұлғаның жеке қалауына байланысты пайда болады. Адам еңбекті құндылық деп санау, санамауына қарамастан еңбек етуі керек, бірақ ол бәрінен артық дем алысты жақсы көрген Сократтың өзі сияқты таңдау жасай алуы да мүмкін.

Құлдардың еңбегі пайдаланылған қоғамда рақымшылдық пен еңбек сүйгіштік арасындағы байланыс ашық болмаған, антикалық ойшылдардың ойынша адамгершілік тәрбиенің негізі деп философиямен айналысуды санаған. Платонның (б.з.д. 427—347 ж.) ойларында еңбектердің бірнеше ондаған түрлері көрсетіледі, бірақ барлық еңбек етушілер үшін, егіншілер мен қолөнершілер үшін ұстамдылық рақымшылдығы пайдаланылады: тәртіпті жақсы көру, тәртіптілік, жоғары шендерге бағына білудің қабілеті. Жанның ерікті бөлігі басым болатын күзетшілер үшін басты ұстамдылық рақымшылдығы — ерлік, басшылар үшін — даналық, оларда жанның ақылды бөлімі басым болады. Әділдік — үш рақымшылдықтың арасындағы гармония. Оны кез келген азамат, өз ісін табиғат және заң бойынша атқара отырып, іске асырады.

Идеалды мемлекетте азаматтарға олардың жаратылысы мен табиғатына тән іспен айналысу қажет етіледі – еңбек ету, Қаланы күзету немесе басқару. Соның өзінде экономикалық бостандық Платонмен тек еңбек етушілер сословиесіне ғана ұсынылды. Олар тұтыну тауарларын өндіреді, өздігінен осы тауарларды сатады, шетелдіктермен сауда бірақ таным және даму, игілік идеялары еңбек етушілер үшін қол жетімсіз болды, ол олардың ісі емес, бірақ Платон егіншілер мен қолөнершілер сословиесінен философтардың сословиесіне өтуге жол береді, ол үшін «үшінші» сословие өкілінің осыған арналған табиғи дағдылары болуы керек.

Платонның идеалды мемлекет туралы оқуларын кәсіби этика үлгісі деп санауға болады, себебі онда бөлек мамандардың өкілдері және дана адамдар моральдық принциптердің ұстанушылары болып табылмайды – барлығы мәңгілік идеялар әлеміне қызмет етуде. Кәсіби моральдың бірінші белгілі кодексі философпен емеc, ғылыми медицинаның негізін қалаушы – Гиппократпен құрылды (шамамен б.з.д 460—370 жж.). Ол белгілі кодекс бір жағынан, нақты тәртіптерден құралған, олар дәрігердің қызметімен тікелей байланысты («Тасты-бүйректі аурумен науқастанған адамға ота жасамаймын, бірақ оны арбалған тәжірибешілерге ұсынамын»), және, екінші жағынан, абстрактілі принциптер, ол моральдық таңдау бостандығына мүмкіндік береді («Науқастарға көмек көрсету үшін өзімнің бар күшімді пайдаланамын, әділетсіздік пен зиян келтіруге қарсымын»). Дәрігердің кәсіби парызы — ол оның емделушілерінің, ұжымдастарының, оқытушыларының және оқушыларының алдындағы жоғары моральдық парызы.

Келесі құжаттың дәл сол дәрігерлік қызмет үшін құрылғанында ешқандай таңқаларлық нәрсе жоқ: біріншіден, еңбек пәні ретінде бұл жерде адамның денсаулығы мен өмірін айтады, екіншіден, дәрігер ерекше қасиеттердің бірқатарына ие болуы керек – кәсіби және моральдық, үшіншіден, кәсіби қызметтің өзінде моральдық құралдардан басқа құралдармен шешілмейтін бірқатар мәселелер мен қайшылықтар кездеседі. Медициналық этиканы кодекс ретінде құжаттық рәсімдеуге келетін болсақ, онда ол, біріншіден, емделушінің дәрігерге деген сенімін арттыру үшін, екіншіден, тәрбиелік мақсаттар үшін қажет. Медициналық білімдер ежелгі заманнан бастап әкеден балаға берілген, оқытушы мен оқушының арасындағы қатынастардың дәл осы түрі Гиппократ мектебіне де тән болған.

Егер еңбек өмір сүру көзі ретінде ғана емес («Если кто не хочет трудиться, тот и не ешь», — это слова апостола Павла из Второго послания к фессалоникийцам), сонымен қатар адамзаттық құндылықтардың қалыптасу әдісі ретінде түсініле бастаса, сол кезде ғана ол еңбек моральдық құндылыққа айналады. Протестантизмнің кәсіби этикасы моральдық құндылық түсінігіне және кәсіби еңбек қасиетіне негізделе отырып, дәстүрлі этикалық мәселелерді қойып, оларды шешеді: моральдық таңдау мәселесі мамандық таңдау мәселесіне айналады, яғни әуестік мәселесіне айналады; өмір мәні мәселесі кәсіби қызметтің мәні мәселесін қалыптастырады; моральдық парыз кәсіби парыз ретінде қарастырылады; моральдық жауапкершілік кәсіби жауапкершілік арқылы өтеді, жеке тұлғаның кәсіби қасиеттері моральдық бағаға ие болады.

**9. Кәсіби парыз**

Егер «кәсіби борыш» пен «жүрек қалауы» адамның өз ісіне деген көз-қарасын білдірсе, онда кәсіби қызмет мәселесінің мағынасы адамдардың қоамдағы қарымқатынасымен туындайды да қарапайым түрде «Адам кім үшін қызмет ету керек?» деген сұрақпен беріле алады. Жауап нұсқалары: 1) болашақ ұрпақ үшін; 2)өзі және өзінің материалды жағдайы үшін; 3) қоғамның басқа өкілдері үшін. Нарық механизімімен реттелетін қоғамдық және жеке мүдделерді Адам Смит былай жазды:

Түстік ас алу мақсатында біз наубайшы, жер өңдеушінің мейіріміне емес, олардың өз қызығушылықтарына сілтейміз; олардың жақынын сүюіне емес, өзімшілдігіне мән береміз; өз қажеттілігіміз жайлы емес, олардың мүддесі жайлы айтамыз.

Басқаша айтқанда, буржуазиялық қоғамдаы оъективті қызмет біреудің мүддесімен санасады, бірақ адресатты көрсету оған өздігінен өзі мморалдық мағына бере алмайды. Тек жалпыадамзаттық, жалпы мәдени мақсаттардың мағынасы, қалайша абстрактті болмасын, идеалды және қолжетімсіз болып көрінсе де кәсіби қызметті моралды ойланған боп көрсетеді.

Протестаннық кәсіби этика жүйесі бойынша барлық қызметтерге тиіс. ХІХ ғасыр аяғында түрлі кәсіби қоғамдар өз моралдық кодекстерін құрумен айналысып, мамандыққа байланысты абстрактілі принциптерді нақтылайды– журналист, юрист, педогок, дипломат. АҚШ пен Канадада, мысалы, ХХ ғасыр басында ХХ ғасрдың 70-жылдарына дейін қолданылған инжинерлердің этикалық принциптері қолданылып келді, кейін олар қайта қаралып толықтандырылды да әлі күнге дейін қолданылуда. Оларда инжинердің халыққа деген, жұмыс берушісіне, клиентіне, қәсіби қауымдастықтың өзге мүшелеріне және өзіне деген қоғамдық және жеке моралды борыш аспектілерін қамтиды.

Кадр бойынша менеджерлердің де кәсіби этикасы жоғарыда атап өтілген принциптер мен категориялады қамтиды, бірақ формасы мен мазмұны жағынан өзіне тән спецификалық ерекшеліктері бар.

Кадр қызметкерінің әр шешңмң өзге адамдардың тағдыры мен өміріне деген жауапкершілікпен ауырланған. Бір сөзбен айтқанда, өз нысаны ретінде адамды алатын кез-келген мамандық өкілі (ұстаз, дәрігер, заңгер, журналист) жоғарыда айтылған жауапкершілікті атқарады, бірақ басшы өз қызметкерлерінің кәсіби ашылуы мен дамуына, корьерасына жағдай жасауы керек.

Кадр бойынша менеджер үшін адамдардың моралды және іскерлік қасиеттері өзінің кәсіби міндеті болып табылады:

1) таза кәсіби қабілеттер – кәсіби мүмкіндіктері, жұмыс тәжірибесі, шет тілдерінің білуі;

2) кәсіби ретінде моралды-психологиялық — мақсаттық, шыдамдылық, адалдық, еңбекқорлық, жауапкершілік;

3) моралды — адами қасиеті, адамсүйгіштік, ары, өзгені сыйлай білуі, кеңдігі, ерлігі, әділеттілігі, саналығы.

**6. Жұмысшылар тәртібін моральдық реттеудің формальдық емес деңгейлері**

Ұйымның моральдық ауа – райы оның ұйымдық мәдениетімен анықталады.

Ұйымның жарғылық мақсаттардағы, міндеттердегі, құндылықтағы формальдық, заңды анық көріністері ұйымның нақты мақсаттарымен іскерлік мазмұнымен, адамдардың қарым – қатынастарымен бірге тарап кетуі мүмкін, сондықтан белгілі бір ұйымда қолданылып жүрген формальдық, заңды ұйымдық мәдениет туралы және көлеңкелі немесе шынайы ұйымдық мәдениет турлы айтуға болады. Дәл осы соңғысы ұйымның басты моральдық психологиялық тәртібі мен қатынастарының таптаурынын анықтайды.

Органикалық мәдениетке жататын қоғамдық ұйымдардағы моральдық климат мемлекеттік қызметкерлердің қатаң түрде сақтауға міндетті арнайы заңдары бар бюрократиялық мәдениетке жататын осы қоғамдық ұйым мүшелерін бөліп тұрушы әлеуметтік жиынтықтар және адамгершілік құндылықтармен анықталады. Коммерциялық ұйымдарда жұмыскерлерге тұрақты және биік мотивация берумен және моральдық мотивацияны жасаумен мақсаттарға қол жеткізіледі. Кәсіпкерлікпен айналысатын ұйымдардың ұйымдық мәдениетіндегі этика жүйесі әрбір қызметкердің максималды табыс табуына байланысты өзімшілдікке негізделуі тиіс. Бірлестік негізінде құрылған органикалық ұйымдық мәдениеттегі этикалық қағидалар бойынша максималдық жетістік кез келген ұжым мүшесі үшін тең, және олардың құқықтары мен міндеттері тең деп есептеледі. Бюрократиялық ұйымдық мәдениет иерархиялық ұйым болып саналғанымен, табиғатынан екі жақты болып саналады, ал жоғарыдағылардың моралы мен төмендегілердің моралы бір – бірінен айырмашылығы үлкен екені бәрімізге белгілі. Оларды жауапкершілікті жоғары жаққа табыстау біріктіреді, яғни ұйым мүшелерінің жауапкершіліксіз тәртіптері мен жоғары билік функцияларының біріңғайлығы және пирамидалық биліктің басында отырған адамдардың жауапкершілігі деп түсінуге болады. Сондықтан жоғарыдағы адамдардың ұстнымы «Не істесеңде өзің біл», ал төмендегілердің ұстанымы «Саған бастығың не бұйырса соны істе» дегенге саяды. Бюрократиялық мәдениетте осы екіге бөлінген, жат, «бақытсыз сана – сезім» иелерінің жағдайы барынша маңызды болып келеді.

Бастық пен бағынушы арасындағы қарым – қатынас үш түрлі модельмен анықталуы мүмкін.

1. Бағынушы бастығының жасап және міндеттеген мәселелерде өзін құрбандық ретінде сезінуі, сондықтан басшы бағынушының барлық моральдық жағдайы үшін жауапкершілікті өз мойнына алады.
2. Бағынушы – бос сауыт сияқты, тек қана ұйымның айтқанымен жүретін, және осы ұйым тағайындап берген ролге қаншалықты лайық болып жүргенін ойланып, жауапкершілік алатын тұлға болып табылады.
3. Бағынушы – бастығының көңілін тауып қана емес, өзінің де көңілін қалдырмайтын епті орындаушы болып келеді.

Партиципативтық ұйымдық мәдениет осы ұйымның әрбір мүшесінің өзін – өзі максималды түрде дамытуына жәнеде ұйым мүшелерінің біліктілігіне қарамастан олардың ұйымның ортақ ісінне араласуына мүмкіндік беретін мәдение түрі. Бұл жерде моральдық реттеу өседі және басты қағида әділеттілік болып саналады.

**Қызметкерлерді этикалық реттеу**

Келешекте көрінетін кадрлық қызметтің менеджер маманы үшін табысты корпорация тәжірибесіне арқа сүйеп, рөлдерін анықтау керек.

Кадрлық стратег-басқаратын ұйым мүшесі, кадрлық стратегияның жұмыс істеуіне және қайта құруына, сонымен қатар ұйымдастыру меxанизмін қамтамасыщ етуге, іске асырудың жүйесіне сәйкес келетін басқару командалар, оның функцияларын ұйымдастыратын кадрлық менеджмент(вице-президент орындайтын қызметтермен басқарулар және басқарулар жүйесі.

Персоналды басқару қызметінің бастығы-кадрлық бөлімшенің жұмысын ұйымдастырушысы болып табылады.

Кадрлық технологиялар - нақты және техникалық білім сараптамасы , ішкі және сыртқы ресурстарды тарту және оларды тиімді пайдалана білу , назарға компанияның бизнес перспективаларын ескере отырып, ( ұйымдастырушылық дамыту және персоналды дамыту бастығы) нақты жалдау менеджері салалардағы инновациялық тәсілдерді әзірлеуші ​​және орындаушы .

Орындаушы – сарапшы, жедел кадрлық саясат бойынша маман .

Кадрлық Консультант (сыртқы немесе ішкі ) - қажеттіліктерін , мүмкіндіктерін және ұйымдастырушылық және адам ресурстарын дамыту байланысты проблемаларды шешу жолдарын анықтау үшін , корпорацияның болашақ панорамалық көрінісін, адам ресурстарын басқару және біліктілігін сарапшы саласындағы практикалық білімдерін пайдаланады.

.Этикалық басқару жүйесі қызметкерлерді кадрлық ісімен, сонымен қатар басқа да этика сияқты жүйелері туындайды егер де осы маманның адамдары дәл қазіргі проблема кездесіп қалған жағдайда, сонымен қатар бұл проблеманы ешқандай жолмен шешілмейтін болса, тек моральдық жүйелер ғана көмектесуі мүмкін, оған: идеалдар, принциптер, нормалар жатады.

**7. Моральды таңдау ситуациясында өзіңді қалай ұстау керек?**

1-ші қадам. Дилемманы түсіну.

2-ші қадам. Бүкіл фактілерді жинастыру.

3-ші өадам.Барлық таңдау варианттарын қарастырып шығу.

4-ші қадам.Бүкіл вариантты тексеріп, өзіңе 3 сұрақ қою:

1.Бұл заңды ма?

2.Бұл дұрыс шешім ба?

3.Бұл пайдалы ма?

5-ші қадам. Шешім қабылдау.

6-шы қадам. Шешімді екінші рет тексеріп, екі сұрақ қою:

Жанұям шешімім туралы білсе мен өзімді қалай сезінер едім?

Аудандық жерде менің шешімім туралы білсе, өзімді қалай сезінер едім?

7-ші қадам. Іс-шара қолдану.

4. Рационалдық менеджмент құрастыру үшін менеджер ұйымына этикалық дилеммаға рұқсат беру қажет және моральдың әдепті жақтарын сонымен қатар ең тиімді тәсілдерін таңдау қажет. Бұл үшін моральдық таңдаудың ең негізгі заңдарын білу қажет.

Моральдық таңдау кезінде қалай әрекет жасау керек?

1-қадам: Дилемманы анықтау және нақтылау.

2-қадам: Барлық ықтимал фактілер алу.

3-қадам: Сіздің барлық шешімдер нұсқаларын тізімдеп санап шығу.

4-қадам: Үш сұрақ қою арқылы әр нұсқаны тексеру:

«Бұл заңды болып табылады ма?»

«Бұл дұрыс па?»

«Бұл пайдалы ма?»

5-қадам: Шешім қабылдау.

6-қадам: Екі сұрақ қою арқылы шешімді екі рет тексеру:

«Егер отбасым шешімім туралы білген жағдайда өзімді қалай сезінемін?»

«Менің шешімді жергілікті баспасөзге хабарласа үйрететін, өзімді қалай сезінемін?»

7-қадам: Әрекет жасау.

Өкінішке орай, біздің әрқайсымыз азғындық мінез-құлықты ұтымды ақтауымыз мүмкін. Біз мұндай іс-әрекеттер ұнамды екеніне өзімізді сендіруіміз мүмкін. Азғындық іс-әрекеттерді болдырмаудың ең жақсы жолы – бұрыс логикаға негізделген ақталу екенін түсіну. Әдепсіз мінез-құлықты рациональды тәсілмен ақтаудың төрт түріне қарсы болу пайдалы:

• мінез-құлық, шын мәнінде, әдепсіз немесе заңсыз емес екенін өзімізге сендіру;

• ұйымның мүддесі немесе жеке мүддесі үшін әрекет еткені арқылы түсіндіру;

• басқа ешкім бұл туралы білмейтіндіктен, мінез-құлықты қалыпты деп санау;

• егер жаман жағдай болып қалса, бастығыңыз көмектесетініне сену.

Персоналды басқарудың негізгі жалпы міндеті – әрбір қызметкердің, коллективтің және корпорацияның моральды мінез-құлық желілерін дамыту және жақсарту. Бұл күрделі істің сәті оның басқару командасының, жеке департаменттер мен әрбір қызметкердің, корпорацияның беделіне байланысты. Қазіргі замандағы корпорациялар көпмаманды мемлекеттерде дамып жатқандықтан, корпоративтік мінез-құлықтың моральдық реттеуші жүйесі іскерлік этика аясында салынған тиіс. Осылайша, қазіргі жағдайда қызметкерлерді басқару корпорациясы өз басына корпорация мен оның қызметкерлерінің беделін басқару функциясын қабылдай алады, бұл арқылы моральды беделді және корпорацияның моральды капиталы жоғарылайды.

**10.Кәсіпқой менеджердің жұмысшылар персоналы блйынша бет-бейнесі: этикалық өлшем.**

Үшінші кәсіпқой жұмысшылардың қалыптасу кезеңінің дамуына сәйкес кәсіпқй этиканың дамуы жүзеге аса бастады, әсіресе, бұл көініс дамып келе жатқан жұмыс көздері үшін өте қарқынды болды.Кәсіпқой жұмысшыдар мен қызметтердің арасында коммуникациялық этиканың қағидаттарының қалыптасуы этикалық релятивизм қаупін тудырды.Сондықтан персонал бойынша қызмет ететін мнеджер әр түрлі кәсіпқой топтармен, желілермен қызмет жасағанда өзіндік кәсіпқой этикаға деген көзқарасы болуы тиіс.

Мораль-институтционалды емес жолдармен адамдардың жүріс-тұрысын реттеу.Оның механизмінің басты іс-әекеттері (кешірім, жазалау) адам ұятының ақталуы болып таблыады.Кәсіпқой этикаға деген қажеттілік жұмыс істейтін тұлғалардың бағынатын әкімшілік және техникалық заңдары мен нормаларының әлсіздіг және Аристотель айтқандай «алтын ортаның» көмектеспеуі тудырып отыр.

«Этика» және «мораль» терминдерінің қолданылуы кездейсоқтық емес.Орыс тілде юұлардан басқа «нравственность» яғни мінез,қылық деген мағынада қолданылатын термин бар.Бұл терминдердің этикада қолданысқа енуі этика тарихында алатын өз орны бар.Көптген эттмкаға байланысты әдебиеттердің авторларының пайымдауынша, этка мен моральды ажырата білу керек себебі этика әлеуметтік талаптар бойынша, ал мораль ішкі жан дүние бойынша ажыратылады.Бірақ екеуінде де жақсылық пен жамандқ бойынша көзқарастар бірдей.

Менеджердің персонал бойынша жұмыс істеуінде мораль талаптвры мен мораль ережелері бойынша реттеу механизмі қолға алынуы керек

Егер жұмысшылар перссоналы бойынша қызмет ететін менеджердің сипатына келсе, оны қарастыратын модель бәріне бірдей стандартты әрі абсрактілі бола алмайлы.Бұл модель өзе де қырларылы қамтитын күрделі структуралы модель болуы тиіс

Жұмысшылар бойынша қызмет ететін менеджер төмендегіднй асектілерді де қамтып бет-бейне қалыптастыруы керек:

1)Сақталатын және болашақта қажет етілетін тенденциялар.Олар менеджердің атқаратын іс—рекетіне ісерін тигізе алады.

2)Жауапкершілік зоналарының көптігі

3)Менеджеодің маңызды көзұарасы бойынша қалыатасатын мақсаттар мен нәтижелер.

4)Әрбір атқарылатын функцияның критерийінің болуы.

5)Функцияны жүзеге асырып, нәтижеге қол жнткізу барысында қабілет пен іскерліктің болуы.

6)Менеджердің іскерлік қасиеттерін көрсеттетін жеке бас қасиеттерінің болуы.

**11.Жұмыс этикасының негізгі қағидалары**

1.*Барлығын өз уақытында істеңі!*

Кешігу жұмысыңызға ғана кедергі емес, сондай-ақ бұл сізге арқа сүйеуге болмайтындықтын айқын көрінісі болып табылады. Уақытында келу әрдайым ерте келу дегеніміз емес, ол өзіңіздің басқарушыларыңыздан кешігіп келмеу дегенді білдіреді. Ең бастысы сіздің күндік жоспарыңызда – таңертең уақытында бару болу керек. Егер сіздің кешігуіңізге себеп болатын жағдай болса, және сәз бұл жайлы ертерек білсеңіз, міндетті түрде кеңседегі хатшыңызға немесе басқармадағы кісілердің біреуіне хабарласып ескертіңіз.

Жұмыс уақытын бөлу және тиімді етіп орналастыру жағын зерттеген мамандардың кеңесі: сіз өзіңіз жұмысыңызды бітірем деп жоспарлаған уақытыңызға тағы 25 % қосып отырыңыз. Мерфи заңын есіңізге түсіріңіз: әр жұмысқа сіз жоспарлаған уақыттан әлдеқайда көп уақыт кетеді, ал сіз кедерге болады ау деген оқиғалар міндетті түрде сізге кедергі болады. Сондықтан қосымша уақытты өзіңізге кедергі келтіретін оқиғаларға бөліңіз.

2. *Артық көп сөз айтпаңыз!*

Бұл қағиданың мәнісі, сіз компанияныздағы келісімдер туралы құпияларды, жасалған жұмыстардың нәтижелерін өзіңіздің құпияңыз сияқты сақтаңыз.

Ешкімге оның жеке басына қатысты сізге айтылған пікірлерін ешқашан айтпаңыз. Мейлі, ол сіздің досыңыз болсын, бастығыңыз немесе сізге бағынышты болса да.

3.*Әрқашан ашық мінезді, сыпайы және мейірімді болыңыз!*

Сіздің тұтынушыларыңыз,тапсырыс берушілеріңіз, сатып алушыларыңыз, әріптестеріңіз бен қол астыңыздағы қызметкерлер сізге қанша мүмкін болса, сонша тиісіп, тырнақ астынан кір іздейтін жағдайлар болады, сол кезде сіз бәріне қарамастан өзіңізді сыпайы, ашық және мейірімді жағынан көрсетуіңіз керек. Кімге өркөкірөк, дөрекі, тәкаппар адамдармен жұмыс істеген ұнайды дейсіз? Биік шыңды бағындыруға сізге айналадағыларыңызбен достық қатынасты ұстанғандығыңыз ғана көмектесе алады. Егер де сізді қоршаған жандар, сіздің ұнамды бола алатыңызды айтып қоймаса, сіз дұрыс бағытты таңдадыңыз. Сіздің тәрбиелілігіңіз бен мейірімділігіңізді көрсететін тағы бір элемент – ол барлығын өз уаұытында және өз орнымен айта алуыңыз.Егер де сіз осыларды өзіңіздің ұстанатын қағидаларыңыздың қатарына қоссаңыз, ол көп ұзамай-ақ сіздің жұмысыңызда көрініс табады.

**12. Қызметкерлер бойынша менеджердің кәсіби ісіне этикалық реттеудің маңыздылығы**  
Кадрлық жұмыста ұйымның негізгі өнімді мақсаттарына көңіл бөле отырып, қызметкерлер бойынша маман ұйымның этикалық құндылықтарын, жұмысының жоғары принциптерін көзден таса қылмауы керек. C. Ходкинсонмен , Оксфорд университетінің профессоры , құндылықтарға қатысты төрт негізгі әкімшілік жаңылыстыруды анықтайды:  
1. Табиғи - фактілер мен құндылықтардың арасындағы айырмашылық . «Тиістіні нақтыдан түсінуге мүмкін емес», ал айтуға болмайтын нәрселер жөнінде тіс жармаған жөн.  
2. Гемогенді- құндылықтар тең дей отырып, олардың иерархиялығы.  
3. Құндылық жанжалының қайнар көзін басшының назарынан таса ғылу.  
4. Милитаристік- ұйым мақсаттарын оның қол жеткізу құралдарынан бөлу.  
Жақсы маманды жаман маманнан, күштіні-әлсізден К. Ходжкинсон пікірі бойынша құндылық жанжалдары реттеу, ақпаратты анализдеу, өзінің әрі бағынушылардың қозғаушы дәлелін айқындау, құндылық басымдылықтарлы анықтау мен оларды басқарушылық шешім қабылдау кезінде өзінің интуициясын ғана ескермеу логикалық анализ арқылы да есепке алу мүмкіндігі ажыратады.  
Ұйымдағы қарым-қатынасты моральдік реттеуге, моральді институционализациялауға оңтайлы қарау, басшының этикалық тұрғыдан екі бірдей әрекет тәсілден таңдауға мәжбүрлейді, яғни өзіне әрі ұйымға ыңғайлы, бірақ этикаға қарсы бір нәрсе әстеу не істемеу мысалындағы этикалық дилемма сияқты қиын проблемалық ситуацияларды шешу, нақты тәжірибелік рекомендациялар қажеттілігін тудырады.Пайдалы контрактіге ие болу үшін пара беру этикалық тұрғыдан дұрыс деп саналады ма? Залалды қалдықтарды қауіпті түрде жайластыру этикалық тұрғыдан дұрыс па? Жұмыс орнында жеке бас істерімен айналысқан этикалық тұрғыдан дұрыс деп саналады ма?  
Бұл және ұқсас жағдайлармен басшылар мен менеджерлер тек басшы мен жұмысшы қарым қатынасында емес, сонымен қатар сатып алушылармен, бәсекелестермен, делдалдармен және диспетчерлермен қатынаста кездестіреді. Демек, этикалық құндылықтарды айқындау және қиын жағдайларда шешім қабылдап, өзін ұстай білу қабілетін тәжірибелеу үшін көптеген ұйымдар этикалық тренинг программаларына мұқтаж. Мысалы, кейде, этикалық дилеммаларға кезігуде көмектесетін тиімді тексеру парақша ұсынылады.

Протестаннық кәсіби этика жүйесі бойынша барлық қызметтерге тиіс. ХІХ ғасыр аяғында түрлі кәсіби қоғамдар өз моралдық кодекстерін құрумен айналысып, мамандыққа байланысты абстрактілі принциптерді нақтылайды– журналист, юрист, педогок, дипломат. АҚШ пен Канадада, мысалы, ХХ ғасыр басында ХХ ғасрдың 70-жылдарына дейін қолданылған инжинерлердің этикалық принциптері қолданылып келді, кейін олар қайта қаралып толықтандырылды да әлі күнге дейін қолданылуда. Оларда инжинердің халыққа деген, жұмыс берушісіне, клиентіне, қәсіби қауымдастықтың өзге мүшелеріне және өзіне деген қоғамдық және жеке моралды борыш аспектілерін қамтиды.

Кадр бойынша менеджерлердің де кәсіби этикасы жоғарыда атап өтілген принциптер мен категориялады қамтиды, бірақ формасы мен мазмұны жағынан өзіне тән спецификалық ерекшеліктері бар.

Кадр қызметкерінің әр шешңмң өзге адамдардың тағдыры мен өміріне деген жауапкершілікпен ауырланған. Бір сөзбен айтқанда, өз нысаны ретінде адамды алатын кез-келген мамандық өкілі (ұстаз, дәрігер, заңгер, журналист) жоғарыда айтылған жауапкершілікті атқарады, бірақ басшы өз қызметкерлерінің кәсіби ашылуы мен дамуына, корьерасына жағдай жасауы керек.

Кадр қызметтерінің тарапынан қызметкерлеріне деген қатынасы мынадан тұрады-орташа деңгейдегі адамдар,біреулер оларды басқарғанын қалайды,өздеріне жауапкершілік алмауға тырысады, салыстырмалы түрде төмен амбицияға, жалқаулыққа ие, сонымен қатар әрқашан қауіпсіз жүргенді қалайды. Оны қатаң түрдегі профессионалды ролге дайындау қажет және мүмкіндігінше әлеуметтік жанжалдарды, еңбек өнімділігін немесе өндіріс өсті шығындардың төмендеуі әсер ететiн басқа да жағымсыз құбылыстарды барынша азайту қажет.

Екінші толқыны, немесе қызметкерлерді басқару революциясы өндіріс қатынастарының ізгілендіру идеясымен , адамдық қарым-қатынастардың кадрлық назар аудару идеясынмен байланысты болды. Персоналдың екінші этикалық доктринасы ,яғни ілімі, ол У доктринасы, адам бұл кезде ынталандыруды қажет ететін жұмысшы деңгейінде қалыптасып қалды, ол тиімді жұмыс істей алады, сондықтан, оған тиісті жағдай жасау, ұйымның ортақ құндылықтарына оны бекітіңіз және, осылайша, барынша экономикалық тиімділікке қол жеткізуге болады. Жауапкершілікті ұйымдастыру және мақсаттарына міндеттеме еңбек нәтижелері үшін алынған сыйақыға байланысты. Ең маңызды марапат ол, өзін-өзі тану және өзін-өзі білдіру қажеттіліктерін қанағаттандыруға қатысты нәрселер болып табылады 40.Ұйымның моральдық климаты

Ұйымдардың моральдық климатын қалыптастыруда ерекше рөлді ұйымның басшысының жеке ұстанымы және оның жеке моральдық белгілері алады.

**Ұйым басшысының моральдық міндеттері:**

1.Ұйымның алдында тұрған кез келген проблемалардың бағалы аспектілерін талдау.

2. Өзінің және олардың айналасындағы адамдардың эмоцияларын бақылау .

3. «Сана», «тартылу», «өз-өзін ұcтау» сияқты ұйымда белгісіз ұғымдарды талдау.

4. Этикалық таңдауды жүзеге асыру , яғни «Қалайтын нәрсені емес, тиісті нәрсені жасау»

Көшбасшылықтың алты этикалық модельдері:

• көшбасшы-қорғаушы (қамқоршы);

• көшбасшы - «дана конфуций»;

• әлеуметтік теңдік идеясының көрсеткіші;

• көшбасшы- «неостоик» - классикалық этикалық стандарттарға борыштық сезімі басым ;

• көшбасшы-«суперпрофессионал»;

•харизматикалық көшбасшы.

5. «Асыл жұмыс философиясының» меңгерушісі

6. Өз пайдасына деген енжарлық қасиетінің болуы.

Жеке ойлары компанияның мүшелерінің әл-ауқатының шешуші факторы ретінде қарастырылатын ұйым басшысының кез келген iс-әрекеттеріне адалдықпен қарау қалыптасқан.Бұл біздің елімізде өз бизнесін ашқан батыс кәсіпкерлерінің ойы болып табылады.

Табысты Батыс корпорацияларының тәжірибесі көрсеткендей, олардың басшылары Ресей кәсіпкерлерінің ұстанатын моделінен басқа принципті ұстанады, яғни менеджменттік басқарудағы қазіргі заманғы технологияларды қолдануға бағытталған. Осылайша, американдық машина жасау және құрылыс компаниясы «BetchelGroup- тың» иесі және ұзақ мерзімді президенті С.Д.Бетчел өз компаниясының табысын талдауда.

Оның ойынша, тауарларының сапасы тұтынушыларға еш күмән тудырмайтын компанияның ұзақ мерзімді қаржылық табысқа қол жеткізуіне және сенімді серіктес ретінде өз беделін қалыптастыруға себеп болған «үздіксіз жетілдіру» (ContinuousImprovement) корпоративтік басқару тәжірибесін ұйымдастыру басшылықтың «командалық рухқа» негізделген моделінсіз мүмкін болмайтын еді. Бұл модель бойынша әрбір басшы басқаларға, олар ұйымның игілігі үшін әрекет ететіндей, өз-өзінің өзімшілдік қасиетін жоятындай әсер етеді. Басқару командасының назары келесілерге бағытталған болатын:

• тұтынушылардың қаржылық мүдделерін қарастыру;

• қол астындағылардың болашақ нәтижелерге жетуге деген энергиясын ояту қабілеті;

• басқару командасының мүшелері арасында меншік сезімін нығайту;

• өз жұмысында жеке сапа стандарттарын мысал ретінде қолдану арқылы сенім атмосферасын жасау.

**Моральдық және психологиялық стереотиптер**

Әрбір ұйымдастырушылық мәдениет, осылайша негізгі моральдық - психологиялық стереотиптер сәйкес жіктеледі:

1) органикалық - коллективизм

2)кәсіпкерлік - даралық

3) бюрократия - конформизм

4) қатысу - гуманизм .

Дегенмен,моральдық атмосфера әсер ететін факторлардың түрлері толық емес, алайда, бұл ұйымдық мәдениеттің моральдық - психологиялық стереотиптер бар типологиясы үшін негіз болуы мүмкін.

Әлеуметтік құрылымының ерекшелігіне байланысты, анықталған ұйымдық нысандары - Жеке, функционалдық , авторитарлық және жобалық - түрлі моральдық ұстанымдарды басым ұйымдастырушылық мәдениеттер осындай түрлері кездеседі.

Әлеуметтік құрылымда бейресми қарым-қатынастар орын алғанда моральдық фактор тұлғаның адамгершілік сипаты болып табылады.Олар туа біткен немесе кейін келе қалыптасқан болады және үлкен жауапкершіліктің сатысы сәйкесінше адамның өзінде немесе тәрбиеленген ортасына байлансты.

Ресми қарым-қатынастарда басым функционалдық әлеуметтік құрылым үшін ішкі және сыртқы мораль корреляция мәселесін мінезделген.

Ұйымның авторитарлық нысандары негізіндегі орталықтандырылған құрылымда үстемдік және бағыну қарым-қатынастарыны басым және мораль әрқашан қос сипатқа ие : мораль «құдай» және мораль « құл » , басшылар және бағыныштылар.

Ұйымдастыру жобалық нысандары, әдетте, қатысты мақсаттарға және кызметтің құралдарына байланысты мәселемен кездеседі. Алға қойған мақсатқа жетуде қай құрал моральды болып табылады және үлкен мақсаттарға жету кезінде моральдық талаптарды елемеуге болама?

4.1 таблицада көрсетілгендей моральдық-психолгиялық стеоротиптер ұйымдастырушылық мәдениетте бір жағынан, жергілікті қызметтің типтерін анықтайтын базалық стеоратиптерге, ал басқа жағынан әлеуметтік құрылымды анықтайтын ұйымдастырушылық-мәдениеттің типіне тәуелді болады.

HR менеджері әрбір қызметкердің шығармашылық дамуын ұйымдастыру және өзара тиімділік, моральдық ахуалын және оның түзету диагностикалауы үшін осы кестені пайдалануға болады

**13. Моральді органның функционалды пайдалану (нығайту) механизмі**

1. Моральдық таңдау және моральдық жанжал ұрындыруы жағдайына байланысты ұйымның жұмыс істеуі мен өміріндегі оқиға. «Құтқарылу жолын» (дағдарыстан шығудың жолы) табу үшін моральдық органға жүгiну - моральдық органның пайғамбарлық функциясы.

2. Моральді органның моральді принципін көрсету, олардың негізінде дағдарыстан шешудің жолын табу – моральді органның тексеру функциясы.

3. Оқиға жағдайында моральді принциптерге сәйкес іс-әрекет еткен моральді органның кейіпкері және «аңыздарды» құру (кейіпкерлік баллада), дағдарыстан шығудың адамгершілік іс-әрекеттері – моральдық органның заңдастырылған функциясы.

4. Бұл аңыз мәдениетті ұйымдастырушы негізгі сценарийлердің біріне,ал кейіпкерлердің іс-әрекеті мен мінез-құлқы үлгі тұтарға айналуда. Моральді органның культ кейіпкерлері – моральдың органның институциональды функциясы.

5. Моральді органның дағдарысты қайта бағалауы: ол мүмкін болатын аналитикалық оқиғалар ретінде қаралады – моральдық органның болжалды функциясы.

6. Дағдарыстың сынын талдау үшін, болашақта ықтимал қарсы ескертулер қажет. Моральдық органмен оқиғаның канондық түрін құрастыру (ұйымдастырушылық миф) – моральдық органның канондық функциясы.

7. Моральдық органмен бұзушылар үшін моральді санкциялар мен тәртіптердің жаңа түрлерін орнату – моральдық органның табу функциясы.

Ұйымдастырушылық мәдениетте моралді лидердің жұмыс істеу тәртібін көрсететін жаңа принциптер, нормалар және мысалдар механизмін орнату – моральді органның миссиясы болып табылады.

**Органикалық ұйымдастырушылық мәдениет:**

Органикалық ұйымдастырушылық мәдениетті басқаруда қызметкерлер менеджері келесідей стереотиптерді ескереді:

1. Қызметкерлер негізінен, әлеуметтік қажеттіліктерге мүдделі, өзін-өзі сәйкестілік сезімін тек басқа адамдармен қарым-қатынаста болғанда алады;
2. Рационализациялық өндіріс және мамандандыру бұл қызметкерлердің жұмыс көзі өндірістік қызметте емес, жұмыс барысында қалыптасатын қоғамдық қарым-қатынаста деп есептейді;
3. Жұмыскерлер басқарушыларының бастамасына қарағанда, өздерінің әріптестерінің әсеріне әуес болады;
4. Жоғары сатыдағы ұйымшылдық топтық ой-пікірді еңбек ұжымы мүшесінің ең басты моральдық беделінің қайнар көзі;
5. Жұмыскерлер әрдайым басшылықтың ынтагерлігіне жөнді әрекет жасауы қажет, себебі олар бағынышты қызметкерлердің қоғамдық қажеттіліктерін және қоғамдық мойындау қажеттіліктерін ескереді;

**Кәсіпкерлік ұйымдастырушылық мәдениет:**

Кәсіпкерлік ұйымдастырушылық мәдениетті қызметкерлер менеджері мынадай стереотиптер бойынша басқарады:

1. Жұмыскер тек өзіне қатысты нысанға ғана қызығушылық танытады. Олар ұйымның спецификалық міндеттеріне, сонымен қатар максималды түрде табысқа жету деген сияқты әр жақты міндеттерге салқын көзқарасты. Сондықтан олармен бұл мәселелерді талқыламаған жөн;
2. Ұйымды жұмысқа салудың ең тиімді жолы- жұмысқа өжетті, агрессиялы икемді адамдарды алып және олардың үстінен үстемдік жүргізе білу . Алайда, бұл агрессиялық ортада ұйымның бұл міндеттері мәнсіз болуы бірталай, өйткені шын мәнінде шешуші фактор болып жұмыскерлердің ынтасы саналады;
3. Жұмыскерлерге деген ең тиімді уәждеме – шақыру, бұл олардың өзін-өзі тануына деген үлкен мүмкіндіктерді туғызады.Бірак бұл шақыру жұмыскердің потенциалына мөлшерлес болуы тиіс, ал менеджер жетістікке жеткен жағдайдағы сыйақыны ескеруі қажет;
4. Өктемдік өкілеттілік біреуге сирек табысталады, бұған себеп қисыны бар қателіктен қауіптенуі. Жұмыскерлер дұрыс нәрсе істегенге дейін өз істерінде еркін;
5. Жауаптылық жұмыскерлерге жүктелмейді, бірақ ол кез келген уақытта өзіне жүктелген міндеттемелерді, онда кездесетін қауіпке қарамайтын жұмыскерлерге жүктеледі. Дәл осы сапа бағыныштылар арасында өте жоғары бағаланады және бұл әрекет ұйым ортасында үрейлілік туғызып, жұмыскерлердің одан әрі сағат уақытына қарамастан жан-тәнімен толық беріліп жұмыс істеуіне итермелейді;
6. Бұл сияқты жұмысқа деген сезімдері кернеген, пысық адамдарға лауазым, атақтың ешқандай қажеті жоқ. Бұл менеджерге шектеулі қаржы ресурстарын бөлуде кімнің қаншалықты нәтиже көрсеткені сияқты мәселелерге көңіл бөлмей қоюға мүмкіндік береді;

**14. Персоналды басқарудан адами ресурстарды басқарудың негізгі айырмашылығы**

1. Адами ресурстарды басқарудың персоналды басқарудан айырмашылығы жұмысшылардың қажеттілігіне қарағанда ұйымның жұмыс күшіне деген қажеттілікке бағытталған және кадрлық менеджменттің приоритеті ұйымның бұрыннан бар кадрлық потенциялымен емес, ең алдымен функционалды талдау жүргізуші және жобалаушы жұмыс орындарының нәтижелерімен анықталады.

2. Персоналды басқарудың дәстүрлі моделіне тән, пассивтіжәне реавтивті саясатқа қарағанда адами ресурстардың стратегиялық өлшеуін иемдену кадрлық саясатты белсендірек етеді.

3.Осындай саясаттың өнімді түрде жүзеге асырылуын қалыптастыра алатын, барлық бөлімше басшыларының кадрлық жұмысы бүтін кадрлық менеджмент жүйесіне біріктілуін білдіретін , кадрлық саясатты жоғары белсенділікке иелену жауапкершілігі сызықтық менеджерлерге де тапсырылады.

4. Кадрлық менеджмент жүйесі персоналдармен жеке қызметке, сәйкесінше, персоналды басқарудағы ұйымдық құндылықтар жеке құндылықтарға бағытталады.

5. Кәсіпкерлік жұмысшылардың тұрақты кәсіби өсуін және сапалы еңбек шартының жақсаруын қамтамасыз ету, персоналды менеджер дәстүрлі түрде жұмыс күшінің өнімділігіне байланысты шығыстарды үнемдеуге ұмтылу керек, адами ресурстарды басқару технологиясы осы сынды инвестициялардың үлесін көтеруге бағытталған.

6. Егер персоналды басқаруда бар назар тек қатардағы жұмысшыларға аударылса, адами ресурстардыбасқаруда назар бақылау штатына аударылады,соның ішінде менеджерлердің біліктілігі негізгі элементі ретінде қазіргі корпорацияның кадрлық әлеуеті болып табылады.

7. Кадрлық менеджменттің жаңа жүйесі және бейімделген ұжымдық мәдениеті, жалдамалы жұмысшының және жұмыс берушінің шынайы жауаптылығын ынталандыру атмосферасы, корпорацияның барлық қызметкердлерінің Үздік Компания болуға деген ұмтылысы бастамаларды қолдау есебінен ұйымның барлық деңгейлеріндегі, техникалық және ұйымдастырушылық жаңалықтарды, проблемаларды ашық талқылау.

**Адами ресурстарды технологиялық басқару синергетикалық** әсер береді, егер корпорацияда кем дегенде мынадай шарттар сақталса:

* Сырқы және ішкі еңбек нарығына қатысты жақсы дамыған жүйеге бейімделу (жеке мансапты жоспарлау, персоналды дайындау және қайта дайындау, кәсіби өсуді ынталандыру және қызметкерге айналдыру).
* Қызмет ұйымында икемді икемді жүйе бар ( сапа үйірмелері, атономиялық қызметкерлер тобы).
* Қызметкерлердің салымы және кәсіби дәрежедегі біліктілігі барлық жақты есеп қағидалар құрылатын, төлем жүйесі қолданылады.
* Жеке жұмысшылардыңжәне жеке топтардың күнделікті жұмысқа қатысты басқару шешімдеріне қатысу және әзірлеу жеткілікті жоғары деңгейді сақтайды.
* Бағынушыларға орган делегирлеу тәжірибесін қолданады.
* Ішкі ұйым екі немесе одан да көп вертикальды, горизонтальды және диагональды байланысты қамтамасыз етіп, ұйымдастырушылық коммуникация жүйесі тармақталып жұмыс істейді.
* Адами ресурстарды басқару жеке жауапкершілік келісімшарты парадигма шеңберінде дамыды, ұжымдық басқаруға қарсы тұрды. Алайда,адами ресурстарға және унитарлы жақындауларға, корпорация қызметкерлерінің бірлескен қызығушылықтарының жоғалуына бір жақты қарауға болмайды.

\\

**Үш кәсіби революция және персоналды басқаратын менеджердің миссиясы**

Соңғы ХХ ғасырдың он жылдығында революциялардан халық көз ашпаған болатын, солардың ішінде ғылыми-технологиялық, демократиялық және т.б. с.с. тақырыптар қозғалған болатын. Олардың кумулятивті эффектісін британдық тарихшы Г. Перкин алғаш рет кәсіби революцияда тапқан болатын, оның бақылауы бойынша кәсіби революция ғаламдық ауқымда кәсіби қоғамның қалыптасуы мен дамуына әкеледі. Неолиттық және индустриялық революциялардан кейін, ғаламдық мәртебесі бар бұл - үшінші қоғамдық революция. Бірақ кең параметрлерімен бірге осы революция, сәйкестендіруге және терең құрылымдық кәсіби жұмыс істеуге және ойлау әдістерінің өзгерістер, сондай-ақ қоғамдық ұйымның нысандарына байланысты болады.Осы тұрғыдан бастап, қазіргі заманғы тарихында үш кәсіби революцияның бөліп көрсету керек.

Дәстүрлі кәсіп дамыған ортаға жат пайда болған кәсіпкерліктер. Олардың пайда болу көздері, бұл – жеке меншік, өз еңбегін, өнімін сатуға және өндірілген өніміне толық жауап беру болып табылады. Ұйымдастырылу жағынан бұл ешқандай да бос мушелі ұйым емес, кәсіби ұйымдастырылған ұйым, оған мүшелік ететін кәсіби білімі бар бизнесмендер. Олардың негізгі қызметтеріне өзінің капиталын көбейте отырып, басқа даму барысындағы кәсіпкеркерлердің пайдасын көбейтуге көмек көрсету болып табылады.

Осы кәсіпкерліктің түрінің пайда болуы модернизация процесінің басталуына алып келді. Қандай да болса әрекетпен ұйымды қоғамдық дәрежеге шығару, үлкен саясаттын орнатылуына әкеп соғатын. Идеологиялық ұйымның пайда болуы ағартумен байланысты. Бұл алғашқы кәсіби революция және ол өзінің өнімімен ағартушылық қызметін атқарып, бірінші буржуазиялық революция сияқты қоғамдық катаклизмалар дәстүрлі қоғамда модернизация процесіне дайындауы керек болатын.

Дәстүрлі католиктерде дін қызметін атқаратын адам – кәсіби білімі бар қызметкер болып саналады. Реформация – бұл өз үстемділігінен бас тарту әрекеті. Реформацияны жасайтын адам - өзі берген антынан кері айланап, мешітті ұйымға айналдырады. Яғни ол өз үстемдігінен бас тартып, халыққа дін кітабын аудара отырып, оны қоғамға қарай бағыттау. 1517 жылы осы реформация әдісі басталды. Католик шіркеуі көптеген зардап шегіп, реформацияға жол алған болатын. Осы реформацияның пайда болу барысында, секуляризация процесі әлемдегі ең бірінші кәсіби революцияның пайда болуына әкеледі. Сакральдық білім алу, қоғамға ерікті түрде шешім қабылдауға рұқсат берілді. Ал десакрализация дегеніміз- реформация процесінің жүзеге асқан соң, одан алынған ақпаратты технолояда қолдануға мүмкіншілік берді.

**Озық кадрлық стратегия**

21 ғ. Басында кадрлық стратегия басты екі элементтен тұрады: ниет және бағыт. Адам ресурстары маманының миссиясы заманауи, жоғары бәсекелі ортада бпайды, бизнес стратегияны жүзеге асыру үшін, корпорацияның кадрлық патенциалын өсіру.Қызметтер бойынша менеджер өзіндікбір шебер болып табылады. Оның қызметінсіз фирманың ешбір стратегисы қүрылмайды және жүзеге аспайда, сондай – ақ, жеткен жетістіктер дұрыс бағаланбайды. Адам капиталының көмегінсіз фирманың жоғары бәсекелестік деңгейін қамтамасыз ету корпорация басшысына қиын іске айналуда.

Корпорацияға жауапкершілікті, жұмысқа қабілетті , жоғары білікті, талантты адамдарды қалай тартуғу жіне ұстап қалуға болады? Бұл тапсырманы шешу адам ресурстары менлжерінің міндеті болып табылады. Ол корпорацияның көп көлемлі, ұзақ мерзімді процестерінде қызметкерлерінің жоғары дәрежелі жауапкершілігі мен ерекше потенциалы арқылы фирманың бәсекелік артықшылығын қамтамасыз ететін католизатор рөлін атқарады.Корпоративті мәдениет жауапкершілікті туғызады, ал адамдардың қабілеті бәсекелік артықшылықты туғызады. Сол себепті, адам ресурстары менеджері екі стратегиялық тапсырманы шешуі тиіс.

1. Корпорация мәдениетінің басқару тәсілдері арқылы, фирма өызметкерлерінің жауапкершілік деңгейін жоғарылату жолымен фирманың бәсекелік артықшылығын қалыптастыру. Күшті корпорациялық мәдениет таланттарда тартуға және ұстап қалуға мүмкіндік береді, ал олардың еңбегінң жемісі фирмаға жоғары абырой береді, жаңа тұтынушылар мен жоғары дәрежелі жұмысшыларды тартады. Жаңартулар мен сыртқы ортаның динамикалық жағдайына әрдайым бейімделу – еңбек жағдайының сапасын жоғарылатуға ,тұтынушылармен кері байланыс рнатуға бағытталған. Фокус груптар Бұған жүргізілеиін семинарлар, форумдар, дөңгелек үстелдер, Фокус- груптар ,рекламалық компаниялар қызмет етеді. Қызиеткерлерді корпорацияның маркетингтік қызметіне тарту олардың жігерлерін және профессиональды деңгейінің өзіндік бағалауының жоғарлауына ықпал етеді.
2. Қызметкерлердің професиональді біліктілігінің жсуін жан – жақты қолдау арқылы адами потенциалын өсіру жолымен фирманың бәсекелестік артықшылғын қамтамасыз ету, Корпорация мәдениеті қаншалықты тартымды болса да, глобальды нарық талаптары мен ұйымның алшақтығы ең алдымен қызметкедің профессиональді білімі мен біліктілігін арттыру арқылы шешуге болады. Адами қабілеттіліктің дамуы және қызметкерлердің профессионалдық біліктілік дәрежесіне орталықтану , кадрлық қызметте ғана емес,желілікбасқарушылар үшін де өызметтің лейтмотиві юолып табылады. Бір комнпаниялар қызметкердің біліктілік дәрежесі мәселесін кез –келген жасалынған стратегияның құрамдас бөлігі ретінде қосса, біреулер,корпорациянық басқа бәсекелестік сртратегиясына қосымша жасалатын стратегиялық мұһүмкіндік ретінде қарастырады.

Барлық жағдайда да табыс өсіп жатқан профессиональді міндеттемелер диагностика негзінде кадр мамандары мен желілік басшылардың жасаған индивидуаль өсу жоспарына байланысты

**15. Адами ресурстарды басқарудағы 2 тәсіл**

Қырық жылдан астам тарихы бар кадрлық менеджменттің бұл бағытында екі тәсілді атап өтуге болады:

1. Рационалистік – кәсіпорынның бәсекелестік ортаға деген бейімделудің жоғарғы деңгейі оның қызметкерлерінің сығымдау формаларының икемділігінің арқасында жүзеге асады.
2. Гуманистік – кәсіпорынның бәсекелестік артықшылықтарды жасауды қызметкерлер өз мойнына алады. Ал олардың ынтасын арттыру үшін келесі факторларды қолданылады: ұйымдық коммуникацияның тиімділігі, жоғарғы уәждеме және икемді басшылық.

Еңбекті ғылыми ұйымдастыру мен адами қатынастар сияқты кең ұғымдардың ішіне бұл тәсілдердің сінісіп кеткенін байқауға болады.

Адами ресурстарды басқарудағы дәстүрлі (рационалистік) тәсілдің басты қағидасы: егер кәсіпорын жұмыскерлерге деген инвестициялар(персоналды іріктеу технологиясын жетілдіру, оларды оқыту, сонымен бірге қызмет бабының жоғарлауы үшін жағдай жасау, жақсы жалақы төлеу және оған қамқорлық жасау) жасаған жағдайда, кәсіпорын жұмыскерлерінен адалдық пен жұмысқа деген жауапкершілікті талап етуге құқылы. Кем дегенде, жұмыскерлер кәсіподаққа мүшелікке кірмейді деген үміт артуға болады. Белсенді кадрлық саясат кадрлық қызметтің басшысының қатысымен жүзеге асады жене ол кәсіпорынның тұрақты жұмысын және жұмыс күшінің қанағаттандырлықтай еңбек жағдайын қамтамасыз етеді. Бұндай кадрлық саясат сәтті және бәсекеге қабілетті ұйымның стратегиясын жасауға мүмкіндік береді. Сонымен бірге бұл саясат басшылық пен жұмыскерлер арасындағы екіжақты мүдделерді және жауапкершілікті тиімді үйлесімін жасау мақсатында жүзеге асырылады.

70-ші жылдары АҚШ-та пайда болған адами ресурстарды басқарудағы гуманистік тәсіл кадрлық менеджменттің екі бағытының (персоналды басқару және адами ресусртарды басқару) бірігу нәтижесі. Жұмыскердің кәсіпорынның меншік иесіне айналуы «жұмыс беруші – жалдамалы жұмысшы» қарым-қатынасын жаңа деңгейге көтереді. Бұндай деңгейде өзара жауапкершілікті бөлу барысында өзге де акционерлер, жергілікті басқару органдары, тұтынушылар қатысады. Осының арқасында жұмыскерлердің барлық талаптарын қанағаттандыру кәсіпорынның кадрлық саясаттың негізгі мақсаты болады. Өз кезегінде жауапкершіліктің екіжақты бөлінуі ұйымның жұмысындағы тиімділікті арттырады. Жұмысшылардың жұмыс орындардың жобаларын жасауда, еңбек жағдайының сапасын арттыруға байланысты тікелей араласуы ұйымда ерекше ахуалды туғызады.

Қорытындылай келе, адами ресурстарды басқару дәсүрлі және заманауи тәсілдерінің бірігу нәтижесі десек те болады. Дегенмен, кадрлық менеджменте қалыптасқан, әртүрлі тәсілдердің құнды жақтарын өзіне алғанымен, адами ресурстарды басқару технологиясы қазіргі кездегі менеджер алдында пайда болатын барлық мәселелердің шешімі бола алмайды. Бұл технологияның да кемшіліктерін сыншылар іздеу жолында.

**Жеке жауапкершілік туралы келісім шарт**

Көптеген кәсіпкерлерге 50-ші жылдардың ортасында ұйымдық жұмыс жасау кедергі келтірді, себебі жаңа технологияларды толықтай игеру аз ғана қызметкерлер санын талап етті. Жеке кәсіпкерлік қызметті ынталандыру үшін әркімнің жеке қызығушылығы мен жауапкершілігін қосу бұл кадрлық мемнеджментте жаңа әдіс бодды, Бұл әдіс 60-70жылдары кең етек алды. Бұл әдістің мақсаты кәсіпкерлердің белсенділігін арттыру және кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін арттыру болып табылатын. Бірақ қызметкерлердің тұтынушы ғана мотивациялауы, эгоисттілік кәсіпорынды моральды психологиялық тұрғыдан тозуға алып келді және осы арқылы ұйымның жұмыс қабілеттілігін төмендетті. Сондықтан бұл мәселені шешудің бірден –бір жолы бұл ұйымдық кәсіпкерлікті қайта орнату, қызметкерлер арасында қалыпты жұмыс атмосферасын орнату арқылы.

**Топтық менеджмент**.

-жылдары құрылымдық күйзелістер орын алған уақытта, бұл міселені шешудің жолы ретінде топтық менеджменттің қызметін аайтуға болады. Қызметкерлердің әлеуметті және мәдениетті шығармашылығы, олардың өзін-һзі басқару мен өзін –өзі ұйымдастыру қабілеттілігі, өзара бақылау, бір-біріне көмектесу және бірін-бірі ауыстыра алу қабілеттілігі, олардың мақсаттары мен мүдджелерінің о-ртақ әрі нақты болуы, мерзімді дамуы, жауапкершілікті ұжымдық деңгейде қабылдауы – бұл 80-90 жылдардағы топтық менеджмент деген атауға ие болды. Осы арқылы ХХ ғаысрдағы кадрлық менеджменттің 4 негізгі парадигмасын айтуға болады:

Ғылыми жұмысты ұйымдастыру доктринасы

Адами қарым-қатынастар доктринасы

Жеке жауапкершілік келісімшерт жасау доктринасы

Топтық менеджметтік доктринасы.

Топтық менеджмент өлшемді түрде айналыс синтеізін жүргізеді. Бұл көзқарастан, ұлттық немесе корпоративтік мәдениетті ұйымдастыруда тарихи немесе жаңашыл элементтердің барлық болмауы, ұйымдық мәдениет –бюррократияда, негізгіліктікте және кәсіпкерлікте топтық менеджмент доктринасының жұмыс жасауына айтарлықтай кедергі келтіреді, атйа кетсек ұйымдастырушылық қабілеттің жетіспеушілігі, жұмыс жасау әсерлілігінің төмендеуі

**14 Ұйымдық қызметтің формалары және кадрлық менеджменттің қалыптасу эволюциясы**

Өзара-мәдени қызметтің формаларының қалыптасуы оған дейінгі өзара ұйымдық қызметтің формалардың тарихи трансформациясымен тікелей байланысты: жалғаспалы –біріктірмелі, өзара-әсеретуші, өзара-жеке. Міндетті осы түрдегі кезектілік ХХғ. Жетілге мемлекеттеріндегі түрлі ұйымдардағы менеджменттен жиналған тәжірибе көрсететіндей, өзара-мәдени қызметтің негізгі формаларында өсу байқалады. Бұл процессті ұйымдастырылу-мәдени көзқарасынан қарар болсақ, портиципативті ұйымдастыру мәдениетінің құрастырылу фазасы ретінде қарауға болады. Ал өзгедей бюрократия, оргеникалық және кәсіпкерлік мәдениет көрген трансформациялық құбылыстарды ХХ ғ. сәйкесінше капиталистік елдердің менеджментте кадрлық жұмыстары генерирленді.

Осы ұйымдастырмалы-мәдени эволюцияның тарихи үдеріс ретіндегі логикасын ашайық:

**Технократиялық көзқарас**

Позитивизмнің философиясында түп тамырында орналасқан технократиялық көзқарас (Ф.Тэйлор осы көзқарастың танымал тұлғасы) кеңмасштабты өндіруші жүйенің өндіруші үдерістілігі белсенділігі қажеттілігінің бірден өсуі практикаға өндіруші және еңбек процесстерін ұйымдастыруы ауыстырылған болатын.Олар жаппай өндіріске негізделген. Осы сынды адами-машиналық жүйеде жумысшы таптар біріктіруші «болт» сынды болды және бұндай технологиялар функциясын оптимизацияландыру әлеуметтік-өндірістік байланыс және еңбек процесстерінде басқарудың бөлек, жоғарғы механизмдері мен марапаттау арқылы шешілетін.Рацианизацияландырудың түпкі мақсаты – осы жүйенің барша құраушы элементтерінің эксплуатацияландыру деңгейін көтеру.

**Адами қатынастар доктринасы**

Осы түрдегі рационализацияландырудың артынан еретін жағымсыз әлеуметтік жағдай, қол жетімдіге қарамастан, әсіресе дағдарыс жағдайларында (ең алдымен соғыс жағдайында ), еңбек өнімділігінің өсімі оның элементтерінің ғылыми ұйымдарға енгізілуі, ХХ ғасырдың 20 жалдарында әйгілі болып өзге де әлеуметтік эксперименттердің туындауына әкелді( Э.Мэйоның хоторондық эксперименті).

Еңбек шарттарының қалыптасуы, сұрақты талқылауға қатардағы қызметкерлерді кірістіру, олардың еңбек өнімділігіне қатысты сурақты талқылауға шақыру, ұйымдық өзіндікұйымдастыруда позитивті эффектті қолдану – адами қатынастар доктринасының тағы бір маңызды принципі. Оның жүзеге асуы жалданбалы қызметкерге қиндық тудырушы әлеуметтік және еңбектік қатынастарға қатысты сұраққа шешіс іздеуде тұрақтандыру барысында бірінші рет менеджер және кәсіпкердік басшысымен серіктестік жағдай орнатты(теңдік қатынаста болмауына қарамастан).Бұндай қарым-қатынастың кепілі ретінде тек жұмысшылардың ұйымдық мәдениеті және оның кәсіби одақтық институционалды көрініс табуы бола алады.

**15.Біліктіліктің үлгілері**

Осы үлгілерді жасау барысында, өзінің күшті және әлсіз жақтары бар келесідей тәсілдемелерді қолдануға болады:

* Ең үздік жұмысшылардың («жұлдыздардың») қызметін талдау олардың шеберліктерінің құпиясын ашуға мүмкіндік береді, дегенмен бұл үлгіде берілген қызмет түрінің қыр-сырына көп көңіл бөледі және өзінің күрделі құрылымымен қиын болып келеді.
* Көптеген жұмысшылардың қызмет түрлерін салыстырмалы талдау тәжірибені қорыту мен қарапайым үлгілердің құрылысын жеңілдетеді, бірақ еңбекті көп қажетсінетін жұмыс
* Сарапшылардан жауап алу тез және статистикалық маңызды нәтижеге алып келеді, бірақ, олардың қолданылу аясы тар болып келеді
* Басқа қызмет салаларынан алынған үлгілерді құрамдастыру алдыңғы қатарлы тәжірибені жинақтауға мүмкіндік береді, бірақ ол берілген ұйым деңгейінде әр уақытта қолданылмайды.

Осылайша, біліктілік үлгілерін құруда кадрлық менеджменттің қолайлы әдістерін алу үшін, қолда бар тәсілдерді үйлестіру қажет.

Жұмысшының интеллектуалды және іскерлік қабілетін, оның тұлғааралық коммуникацияға икемділігін сипаттайтын біліктілік үлгілері қызметкердің дамуын 2 түрлі өлшемге бағыттайды:

1. Ұйымдағы орын алған мәдениетке бейімделу (ұйымның барлық жұмысшыларының олардан күтілетін тиімді тәртіпті көрсете білу дайындығы), ол кәсіби этиканың бір көзқараспен қамтылуын, тауарлар мен қызметтерді тұтыну, басқару шешімдерін қабылдау механизмдері, өнім мен қызметтің сапасына деген жауапкершілік)
2. Мамандандырылған кәсіби қызмет саласында жұмыс жасау үшін білімділік пен біліктіліктің болуы. Бұл екі өлшемнің бірлігі ұйымның дамуы мен қызметі үшін өмірлік маңызы бар, тәжірибенің әлеуметтік механизмі мен ұйымдастыру мәдениетін түсіндіру арқылы қол жеткізіледі.

ХХ ғасырдың соңында болған кәсіби революция адам ресурстарын басқаруды кәсібилендіру өзектілігімен байланысты болды. Бұл жаңа заманның **үшінші кәсіптік микрореволюциясы**. Бірінші шағын революция ( XVI - XVII ғғ . ) Білім мен либералдық кәсіптер мен түрлі нарықтардың өсуіне бағытталған қауымдастықтар қалыптастыру, пайда секуляризацияға жеткізді.

Екінші кәсіби микрореволюция он сегізінші ғасырдың соңы ХХ ғасырдың басында кәсіби жұмыс және ойлау стандарттарына негізделген , технологиялық революцияға ( индустриялық революция )сүйемелдене жүргізілді. Оның нәтижесі- тік және көлденең одақтарға ұйымдастыру барысында бұқаралық кәсіптердің пайда болуы мен қайта қалыптасуы. Үшінші кәсіптік микрореволюция бүгінгі күнде мамандардың жаңа типінің пайда болуынан көрінеді. Яғни синтездеу арқылы кешенді шешім қабылдау мен бірегей проблемаларды шешу жолдарымен қамтамасыз ету. Әлеуметтік нысандарын ұйымдастыру қажет болған жағдайда кәсіби желілік және көпфункционалды арнайы командасын қалыптастыру болып табылады. Үшінші кәсіптік микрореволюцияның бастапқы кезеңінде кадр қызметкерлерінің алдында тұрған басты мәселе - бұл кәсіби тарту проблемасы. Осы орайда , қазіргі жағдайда кәсіби қызметкерлер менеджері миссиясы транспрофессионалдарды тауып, дамытып, түрлі профильді командаларды қалыптастыру және де күрделі проблемаларды табысты шешімін қамтамасыз ету. Бұл миссиясын іске асыру үшін , кадр (HR) менеджері құру және бірлескен - шығармашылық қызметінің өнерін меңгеру керек.

Тең шығармашылық қызметінің императивтері төмендегідей болады:

жеке жұмыс принципі - ( үздіксіз білім беру және өзін-өзі білім беру жүйесінде енгізілген оқу іс-шаралар арқылы ) әрбір жеке тұлғаның қабілеттерін үнемі дамыту;

әлеуметтік шығармашылық принципі - әлеуметтік құрылымдардың қанағаттандыру үшін қажетті әзірлеу және институттандыру;

мәдени шығармашылық принципі - инновациялар мен өнертабыс жоғары мәдени жетістіктеріне бірлескен кәсіпорын шығармашылығы;

адам шығармашылық моральдық принципі басқаларға да және өзіне моральдық мысалы ретінде қызмет етуге даяр екендігін білдіреді.

ХХ ғасырда корпорацияларда ұйымдық мәдениет басым болуына байланысты, кадрлық (HR) менеджментте мәдени архетип төрт пайда болды:

1. Ғылыми еңбек ұйымы - бюрократиялық мәдениет ( қарсыластық мәдени архетип);
2. Адами қарым-қатынастар - органикалық мәдениет (мәдени архетип шоғырландыру);
3. жеке мердігерлік жауапкершілік - кәсіпкерлік мәдениет (бәсекелес мәдени архетип);
4. команда басқару - қатысу мәдениет (ынтымақтастықты мәдени архетип).

**Үшінші кәсіптік революция**

Үшінші кәсіптік революция , біз өтіп жатқан , өткен ғасырдың 70 жылдары басталады, яғни жалпы белгісіздік ғасыры кезінде.1968-1973 жылдар – солшылдар үмітінің түпкілікті құлдырауы және альтернативті тұрғыда модернистік жолға түсу әрекеттерінің құлдырауы жылдары. КСРОның жаңашылдық (модернизация) бағытымен жүрмей, сол 20 ғасырдың басындағы пікірінде қалуы басынан-ақ оны сәтсіз , қайғылы нәтижеге әкелетіні белгілі болды.

3-ші кәсіптік революцияның мазмұны символдық тұрғыда былай белгіленеді: дәстүрлі ұйымдастырушылдық – төменгі буын профессияларын жаппай өндіру, ал еркін профессиялар жоғары буында орналасқан; төменге бағытталған пирамида болады. Оның жоғарғы бөлігіне транспрофессионалды адамдар ғана түсе алады. Олар еркін дайындалған ,өзінің ойлау қабілеті мен ұйымдастырушылдық қызметіне байланысты, әр түрлі профессионалды ортада қызмет ете алуы тиіс. Оларға осы немесе басқа ұйымдағы структурасында қызмет дәрежі маңызды емес. Олар бұл ұйымдарға еркін кіріп шығып кете алады, ұйымның кешенді проблемаларына адекватты тұрғыда шешімдер құра отырып. Транспрофесионалдың спецификасы дегеніміз- әдістер мен амалдардың, ойлау жолдары мен нақты проблемалық жағдайдағы стандартты тұрғыда шешімі жоқ қызметтің кешендендірілуі. Топтардың немесе жеке адамдардың сонын ішінде бұл проблемаларға жанама тұрғыда қатысып жатқан(мысалы, әлі өмірге келмеген жастар) қатысушылардың әр түрлі ойлауын және қарама-қайшы пікірлерді ескеру қажет. Ұсынылып отырған шешімдерге және оның іске асуында моралды тұрғыда жауапкершілік алу керек. Сол себепті 3-ші кәсіптік революцияда маңызды процесс ол кастомизация( ағылшынша customization)- тапсырыс беруші мен бірге жасалған және оның шарттары негізінде күтілетін нәтиже. Бұл дегеніміз , транспрофессионал жан-жақты техникалық маман, трансдисциплинарлы синтез білімін іске асыра алатын маман емес ,сонымен қатар кәсіпкер мен менеджер функцияларын атқара алатын прфессионал.

Қазіргі кезде қоғамдық мамандар ұйымында заманауи кәсіпкерлердің 3-ші формасы қалыптасып келеді, оларды кәсіпкерлер желісі деп атайды. Интернет- бұл 3-ші кәсіпкерлік революциясының іске асуын қамтамасыз ететін техникалық инфрақұрылым немесе технокалық көпжүйелілік.оның мазмұны- осы желіде жұмыс істейтін жаңа транспрофессионал супер элитасының қалыптасуы. Қалай олар жұмыс істейді? Олар топ болып жұмыс атқарады. Кешенді мәселелер үшін арнайы білімі , ойлау және ұйымдастыру қабілеті бар адамдар сол уақытта жиналады.

Бір тұрғыда алғандағы көпдисциплинарлы кешенді концентрациялау қағидасы бұл транспрофессионалды өмір тұрғысына көшуге , транспроффессионалды топтарды құру мен кешенді мәселелерді шешудің негізі болып табылады. Осы арқылы транспрофессионалдар дәстүрлі , еркін және жалпы профессиялардан ерекшеленеді. Соңғы профессия өкілдерінде специализация мен жауапкершілік қатаң түрде шектелген. Жалпы профессия адамдары нақты орын мен функцияларға тәуелді болса ,ал еркін профессия өкілдері өзінің специализацияларына тәуелді.

Осы қөзқарастан бірінші және екінші профессия топ өкілдері жаңа профессияналды ортада жұмыс істей алмайды. Оларды бейімдеу қажет. Сол себепті 3-ші кәсіпкерлер революциясының негізгі проблемасы- кәсіпкерлік ресоциализация. Осы мәселені ,көпқырлы ішкі және сыртқы персоналды дайындау , қайта дайындау , кәсіпкерлік желілер арқылы қажет мамандарды іздестіру , әр түрлі командаларды құру- виртуалдыдан кросс-дисциплинарлы және көпфунцияналды- персонал менеджері шешу керек.

Сонымен, персонал менеджерінің басты миссиясы – транспрфесионалдарды табу немесе өсіру , олардан әр-түрлі маманды команадаларды құру және сәтті шешім немесе комплексті мәселелерлі шешу жаға менеджердің жаңа жаңа миссиясы.

Мұндай жағдайларда персонал менеджері , өзі транспрофессионал болмай тұрып ммәселерді шеше ала ма?

Егер транспрофессионалдар желілік құрылымдарда қызмет етсе, қоғамдық профессиялар ұйымы қандайт тиімді шешім қабылдайсыз.

Сондықтан қызметкерлер менеджерінің басты мәселесі ол- ұйымның жалпытворчествалық қызметінің бейімдеуі болып табылады.

Адамды басқару немесе ресурстарды баскару кадрлық менеджментте ол былай анықталған

Соңғы жылдары елімізді дамытуда кадрлық қызметкерлердің саны артқан

Оларға деген талаптарда арта түсті.Олардың көптеген құрамы кеңес басқарушысының құрамына кіре бастады.Оларға деген талаптарда өзгере бастады.

Бизнес стратегияда көбінесе корпорацияға мән беріп отырды.Кадрлық менеджмент стратегиялық басқару сатысына қарай бағытталып бастады.Кадрлық менеджменттің арқасында басқару системасы күшейе тусті. Басқару менеджментінде көбінесе адами капиталға көңіл бөлетін яғни адами ресурстарға тб адами құндылықтарға көп мән беретін

Бұл системаның мақсаты адами құндылықтарды дамыту және кадрлық саясаттты дамыту еді .Британдық маман Кадрлық басқару жайлы былай айтып кеткен болатын

Д Гесттің ойынша Кадрлық саясат корпорацияны бағыттау керек деген

Ең жоғарғы кадрлық кәсіпкерлердің корпорациядағы барлық жұмыскерлердің

Құндылықтарын ескере отырып оны шынайылықа айналдыруға тырысты.

Олар функционалдық тапсырманы орындауға тырысты яғни салт дәстүрге көбірек мән беру.Әдеп ғұрыпты кадрлық басқаруда потенциал ретінде ғана көрді

Д Гесттің тұжырымдамасы бойынша басқарумен саясатты дамыту үшін көбінесе адами құндылықтарға мән беру керек деп айтқан. Жұмыскердің ең жоғарғы сапасы ол жумысының нәтижиесі олар көбінесе жұмыскардің жұмыс нәтижиесіне көп көңіл бөлді

Сонымен қатар қатал талаптарды да қоя білді.Олар жұмыскерлерге көптеген мақсат және талап қоя бастады.Басқаруда организациялық системалар 90 жылдары шыға бастаған.

Көптеген басқарудағы организациялар шектеусіз болған.Бұлар көбінесе кадрлық менеджментте кеңінен қолданылған. Басқаруда ең бірінші адамды басқару одан кейін адами капиталды басқару.

**Адами ресурстарын басқару: өсудің кеселі немесе органикалық кесел?** Адами ресурстарын басқару технологиясын қолдануына критикалық талдау, оны жақтаушылардың көп уәде беретін мәлімдемесіне қарамастан, идеологиялық орнатулар мен оның практикалық жүзеге асыруы арасындағы үлкен алшақтықты көрсетеді. 1. Әр елде адами ресурстарын басқару практикасы тек ұлттық мектептер мен кадрлық менеджменттің алуан түрлілігін ғана қамтып көрсетпейді, сондай-ақ бірыңғай концепцияның жоқ екендігін көрсетеді, себебі қолданылатын тұжырымдамалық схемалардың алалығы өзара қайшылығымен жиі тереңдетіледі. Мысалы, практикада үйлеспейтін адами ресурстарын басқару элемеенттері ретінде ұжымдық жұмыс және жеке еңбекке оның әсеріне байланысты ақы төлеу. Осыған байланысты кейбір скептиктер адами ресурстарын басқару технологиясында жетілдірілген адами қатынастар доктринасының вариациясын ғана қарастырады, және сөзсіз қайшылықтар - менеджерлер мен қызметкерлері арасындағы құрылымдық антагонизмнің көрінісі. 2. Алайда көптеген компаниялар өздерінің «үлгілі» адами ресурстарын басқару технологиясын енгізетіндігі туралы жариялайды, кадрлық менеджменттің жаңа стратегиясының практикалық жүзеге асуы айтарлықтай қиындықтармен қақтығысады. Соның ішінде персоналды дайындауға және қайта дайындауға жұмсалған шығынның көлемі білінбейді, әсіресе кадрлық жұмыстың алдыңғы қатарлы формаларының әр жердегі таралуына назар аударатын болсақ(сапа үйірмесі, жұмысшылар командасы, және т.б.). Кадрлық қызметтердің функцияларының салалық менеджерлерге берілуі қосымша оқыту жұмыстарын талап етпейді, корпорация басшылығының ерекше назарын қажет етпейді. 3. Адами ресурстарын басқару арсеналынан алынған қызметкерлер тарту (компанияның кірісіне қатысу, акцияны жұмысшыларға табыстау және т.б.) әдістеріе менеджерлер жұмыс күшейтудің «жұмсақ» нысандары ретінде жиі пайдаланады. Қызметкерлердің өндіріс функцияларын ұзақ мерзімде саналы және жауапты орындауы жасырын күрделі техниканың тиімді құралы болып табылады және осының арқасында кәсіподақтың жұмысын бейтараптауға ықпал жасайды. Персоналды басқарудың жаңа әдістерінің екіжақтылығына жақсы мысал ұйым қызметкерінің жұмыс істеуіне жеке үлес қосқанын бағалау болып табылады : кез келген адам , ол өзін-өзі пайдалану құралы ретінде қызметкерлер арасында жауапкершілік жоғары сезімін тәрбиелеуге ықпал етеді және қызмет ететін, етпейтіндігін білуге болады. 4. Ұйымдардың моральдық және психологиялық климатына адами ресурстарын басқарудың енгізілген технологиясының оң әсерін дәлелдейтін объективті мағлұматтар жоқ бар. Сонымен қатар , әдеттегідей барлық негізгі әлеуметтік және ұйымдастырушылық жаңалық кезінде жағымсыз нәтижелерден арылу жиі кездеспейді. Алайда , озық технологиялы кадрларды қолдану осы даулы нәтижелері негізінен басқа да факторлардан адами ресурстарын басқаруды іске асырудың өзіндік салдарларын ажырату мүмкін емес деп ескеріледі. Дегенмен , адами ресурстарын басқару технологиясының практикалық жүзеге асырылуының нәтижесі тұжырымдамалық көзқарас тарапынан қаншалықты күмәнді және моральды-психологиялық тұрғыда қаншалықты амбивалентті болмасын, кадрлық менеджменттегі микрореволюция соңғы жылдары барлық дамыған елдерде қарқындап жатыр. Және де осы микрореволюция HR-менеджеріне мүлдем жаңа талаптар ұсынады.

##### Предмет этики делового общения

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегумани­зацией отношений между людьми, включенными в различные сис­темы управления. Ситуация в России — не исключение. Тем не ме­нее преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом, от желания манипулировать кадрами. И все более управление персо­налом признается одной из наиболее важных сфер жизни организа­ции, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие *"управление персоналом"* рассматривается в достаточно ши­роком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

В основе подхода авторского коллектива — *представление сферы управления персоналом как особого "человеческого измерения" органи­зации.* В значительной степени такой угол зрения определялся про­фессиональным базисом членов авторского коллектива — в основе своей гуманитарным. Но не только этим.

Практика консультирования организаций за по­следние пять лет свидетельствует о серьезном стратегическом пово­роте управленческих подходов большинства успешных фирм в сто­рону усиления внимания к человеческой, прежде всего профессио­нально-культурной составляющей своей деятельности. А это требу­ет комплексного рассмотрения сферы управления персоналом. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о це­лостном организационно-управленческом контексте функциониро­вания и развития организации.

Как известно, на протяжении последних ста лет место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению централь­ной проблемы человечества: *преодолению противоречия между человеком и организацией.* Сегодня лишь ленивый еще не понял, что сила его организации прежде всего в человеческом капитале.

Одного осознания возможности решения проблемы недостаточ­но, чтобы она была решена на самом деле. Необходимы еще и зна­ние о том, как это сделать, умелое и уместное использование соот­ветствующих технологий и методов управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью авторы понимают адекватность ис­пользуемого метода ситуации в организации. В этом смысле извест­ные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персо­налом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирова­ния кадрового состава, методы поддержания работоспособности пер­сонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

Психологический и конфликтологический подходы к рассмот­рению технологий работы с персоналом позволили авторам пред­ставить их как систему, обеспечивающую постоянный ресурс разви­тия организации во всех фазах ее жизненного цикла.

Входя в учебную аудиторию, и студент, и многоопытный профессор вместе познают окружающий мир, мечтая изменить его. Как правило, реализация студенческой мечты связана со *сло­вом профессора,* которому внимаешь со всем уважением и почте­нием. Когда же остаешься один на один с собой в попытке наи­лучшим образом понять предмет, то начинаешь думать об учеб­нике, который бы мог стать интересным собеседником и помощ­ником. Поэтому *студент* надеется найти не только своего *учите­ля,* но и *книгу,* которая сопроводит его путешествие по сложным лабиринтам университетских дорог, а не только позволит легко подготовиться к экзамену.

Но и *учитель* мечтает о своей книге. Кто однажды написал эту книгу для самой динамичной части человечества — студентов, вскоре (часто, не без их помощи) понимает, что пора ее обнов­лять, перерабатывать, а местами существенно дополнять. Вот по­чему учебник, который вы сейчас держите в руках, не миновала чаша сия: он существенно изменился и количественно, и качест­венно, изменилась его структура. Появились новые разделы, расширился круг рассматриваемых в них технологий и методов работы с персоналом, большее внимание уделено внутрикорпора­тивным связям с общественностью.

Эволюция кадрового менеджмента от обычной работы с кад­рами до управления человеческими ресурсами, характерная и для жизни российских организаций, означает прежде всего становление новой междисциплинарной области знаний и практи­ки — *менеджмент персонала.* Новое издание учебника ориенти­ровано не только на студентов, но и на тех выпускников отече­ственных вузов, которые видят свою миссию в инвестициях в человеческий капитал структур, где им предстоит трудиться. Этих профессионалов ожидают задачи, решение которых невоз­можно без знаний в области философии, психологии, социоло­гии и конфликтологии. Им предстоит практически участвовать в изменениях профессиональных норм в области смежных сфер деятельности: экономики и маркетинга, паблик рилейшнз и проектного менеджмента. Именно в этом авторам учебника хотелось бы пожелать успехов будущим его читателям. И по-прежнему мы с благодарностью будем ждать критических заме­чаний и конструктивных пожеланий от наших читателей.

**2. Генезис профессиональной культуры кадрового менеджмента**

Менеджер по персоналу — профессия молодая. Как разновид­ность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кад­ровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией ли­нейных руководителей различного уровня и ранга, а также ра­ботников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администратор­ской) деятельностью, то возникновение *управленческой (штаб­ной) функции,* связанной с обеспечением должного уровня кад­рового потенциала организации, существенным образом расши­рило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе совре­менного менеджмента связано становление *кадрового менедж­мента,* который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разра­ботка различных моделей организации как системы (не только функционирующей, но и развивающейся), на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте — *управление человеческими ресурсами.*

становление этой новой профессиональной дея­тельности происходит в условиях коренных социально-экономических и социально-политических преобразований, по­этому незрелость институциональной среды приводит к тому, что освоение новых кадровых технологий тормозится традици­онными формами кадровой работы, унаследованной инфраструктурой. В связи с этим институционализация профессии «менеджер по персоналу», как и многих других специализаций в области менеджмента, без которых не может нормально функ­ционировать в наши дни ни бизнес, ни государственные структу­ры, идет своим извилистым путем. Ваш потребность в новых кадровых методах довольно хорошо осознана и функция кадро­вого менеджмента, в свою очередь, стимулирует появление в рус­скоязычном варианте *1)* специализированных областей знания, *2)* системы профессиональной коммуникации (специализиро­ванные издания, спорадические семинары и конференции) и *3)* систем повышения квалификации (или профессиональной под­готовки), то отсутствие развитых форм государственной серти­фикации делает ключевыми факторами институционализации профессии способы социальной самоорганизации и моральной регуляции деятельности *менеджеров по персоналу.* Однако вопрос о формах социальной самоорганизации профессионалов не имеет пока однозначного ответа, так как в настоящее время наша цивилизация переживает *профессиональную революцию.*

3. Три профессиональные революции и

миссия менеджера по персоналу

Последние десятилетия XX столетия прошли под знаком са­мых различных революций — научно-технической, демократи­ческой, информационной, сексуальной и т.п. Их кумулятивный эффект британский социальный историк Г. Перкин обнаружил в *профессиональной революции,* которая, по его оценке, ведет к формированию в глобальном масштабе профессионального об­щества[[1]](#footnote-1). Это третья социальная революция — после неолитиче­ской и индустриальной, имеющая глобальные последствия. Но у этой революции наряду с экстенсивными параметрами можно выделить и интенсивные, связанные с глубокими структурными изменениями в способах профессиональной деятельности и мышления, а также формах ее социальной организации. С этой гонки зрения следует выделить *три профессиональные революции* в истории Нового времени.

Это *появление свободных профессий,* которые существуют не в привычных сословных мирах, где складывались традиционные профессии. Их питательная среда — индивидуальная (частная) собствен­ность, возможность свободно продавать свой труд, свои услуги, полноправное распоряжение произведенным продуктом. И спо­соб их организации — не сословия, а *профессиональные сообще­ства.* Свободные профессионалы — это люди, которые созна­тельно выращивают свой собственный потенциал как человече­ский и социальный капитал, и их задача состоит в том, чтобы содействовать и помогать в преумножении капиталов других.

Именно эти люди являлись ферментом начавшегося процес­са модернизации. Попытка каким-либо образом сорганизовать для себя общественное устройство приводила, как правило, к далеко идущим политическим преобразованиям. Вся эпоха Про­свещения связана с созданием идеологии организации сооб­ществ как *свободного объединения людей свободных профессий.* Это первая профессиональная революция, и она своим продуктом имеет Просвещение и первые буржуазные революции как соци­альные катаклизмы, которые должны были приспособить традиционные цивилизации к процессу модернизации.

В традиционном католицизме священник и есть профессио­нал, но только он жил в мире сословий. Реформация — попытка освободиться от папского диктата. Реформаторы — люди, кото­рые бросают свое сословие и создают церковь как *сообщество.* С этой точки зрения Реформация есть выражение в религиозном мире первой профессиональной революции. 1517 год — рубеж, с которого она начинается. Католическая церковь, которая была архетипом традиционных профессий на Западе, испытывает тя­желый кризис, завершающийся расколом, и этот реформационный импульс приводит к тому, что *секуляризация* становится ос­новным процессом в первой профессиональной революции. В результате появляются свободомыслящие просветители. Са­кральное знание становится предметом практического освоения каждым, кто готов посвятить себя служению той истине, которая открывается неофиту, приобщившемуся к Библии, переведенной на родной для него язык. Десакрализация знания от­крывает дорогу его технологическим применениям.

**4. Вторая профессиональная революция**

Вторая революция инициирована промышленным переворотом и зарождением жестко специализированного массового серийного производства. Появляется вторая волна профессионалов, и вто­рая профессиональная революция — это *формирование массовых профессий.* Происходит возвращение к традиционным бюрокра­тизированным, пирамидальным организациям, которые позво­ляют удерживать массовые профессии в рамках иерархических систем воспроизводства деятельности. Ключевым социокультурным процессом второй профессиональной революции оказыва­ется процесс *стандартизации,*

Если для профессионалов первой волны формой социальной самоорганизации стало сообщество профессионалов, то для вто­рой волны — *профессиональные союзы.* Есть горизонтальные и вертикальные профсоюзы. Вертикальные профсоюзы организо­ваны по принципу производственной корпорации, членами его являются люди, работающие в этой корпорации (организации). Люди объединяются по принципу свободной ассоциации в го­ризонтальные профсоюзы, поскольку занимаются функцио­нально одной и той же профессиональной деятельностью, а не потому, что работают в одной и той же корпорации (организа­ции). Это различие профессиональных союзов достаточно четко проводит границу между двумя системами модернизации: со­циалистической и капиталистической.

С этой точки зрения свободные профессионалы, представи­тели первой волны, просто встраиваются в мегамашинные обра­зования в качестве специалистов, менеджеров или изобретате­лей, проектировщиков этих мегамашин. Наряду с этим создают­ся система воспроизводства и система образования (60 — 70-е гг. XIX в.), нацеленные на подготовку людей массовых профес­сий. Основной антагонизм — между представителями массовых профессий и людьми, которые либо традиционно, либо как представители свободных профессий олицетворяют собой «вер­хи». Это основной конфликт между идеологиями двух профес­сиональных революций — либеральной и социалистической, ко­торый привел к социальным катаклизмам XIX — XX веков.

Дилемму можно сформулировать следующим образом. Либо реализуется социалистический вариант, когда лидеры массовых профессий приходят к власти и пытаются в интересах массовых профессий построить социалистическую цивилизацию, рацио­нализировав систему перераспределения на принципах социаль­ной справедливости. Либо социальный мир выстраивается та­ким образом, что эти представители массовых профессий интег­рируются в его иерархическую, жестко организованную структу­ру, где каждый знает свое место — хозяина или исполнителя его моли. История XIX — XX веков — это история противостояния этих двух социальных проектов современной цивилизации.

**5. Третья профессиональная революция**

Третья профессиональная революция, которую мы переживаем, начинается в 70-е годы про­шлого столетия, в эпоху глобальной неопределенности. 1968 — 1973 годы — это время окончательного крушения надежд левых, а, значит, и попыток пойти альтернативным модернистским путем. То, что Советский Союз не пошел по пути модернизации, а остался на тех самых позициях первой полови­ны XX в., с самого начала предопределило его печальный исход.

Содержание третьей профессиональной революции может быть символическим образом выражено так: традиционные ор­ганизации — массовые профессии «внизу», а свободные профес­сионалы «наверху»; пирамида, которая основанием обращена вниз. Переживаемая революция — это переворачивание пира­миды. Наверх ее могут попадать люди, которые являются *транс­профессионалами.* Они должны быть готовы свободно, за счет своего мышления и способов организации своей деятельности, работать в различных профессиональных средах. Для них не важно положение в той или иной организационной структуре. Они могут свободно входить в эти организационные структуры и покидать их, создавая для решения какой-либо комплексной проблемы адекватные формы организации. *Комплексирование методов, средств, способов мышления и деятельности под кон­кретную проблемную ситуацию, не имеющую стандартных вариантов решения, —* такова специфика транспрофессиональной работы. При этом необходимо учитывать многообразные и весьма противоречивые интересы самых различных людей, со­циальных групп, в том числе и присутствующих в данной про­блемной ситуации виртуально (например, еще не родившиеся будущие поколения). И брать моральную ответственность за предлагаемые варианты решения и их реализацию. Поэтому ключевой процесс для третьей профессиональной революции — процесс *«кастомизации»* (от англ. customization) — ожидаемый результат проектируется совместно с заказчиком, обязательно учитывая его граничные условия. Но это означает, что транс­профессионал должен быть готов выполнять функции *предпри­нимателя и менеджера,* а не только быть многосторонним тех­ническим специалистом, способным осуществлять трансдисцип­линарный синтез знаний.

Сейчас выкристаллизовывается третья форма социальной организации современных профессионалов, которая называется *сетью профессионалов.* Интернет — техническая инфраструктура или техническая полисистема, которая позволяет реализовывать третью профессиональную революцию. Ее содержание — появ­ление этих новых суперэлит транспрофессионалов, которые жи­вут и работают в этих сетях. Как они работают? Они работают *командой.* Для комплексных задач, под уникальную подчас про­блему собираются люди, имеющие соответствующие знания, способы мышления и организации.

Принцип концентрации в одной взятой точке многодисциплинарного комплекса и есть основание для того, чтобы перехо­дить к транспрофессиональному образу жизни и работы, осуще­ствлять формирование транспрофессиональных команд и ре­шать комплексные проблемы. Этим отличаются транспрофес­сионалы от традиционных профессионалов свободных или мас­совых профессий. У представителей последних профессий очень жесткая специализация и ограниченная ответственность. Если у людей массовых профессий она привязана к определенному месту и определенной функции, то у людей свободных профес­сий она привязана к их специальности.

С этой точки зрения ни первый, ни второй сорт профессио­налов в этой новой профессиональной среде работать не могут. Их надо адаптировать. Поэтому *ключевая проблема третьей про­фессиональной революции — профессиональная ресоциализация.* Именно эту проблему, создавая разнообразные формы внутрен­ней и внешней подготовки и переподготовки персонала, привле­чения через профессиональные сети недостающих специалистов, менеджеры по персоналу должны решать, формируя разнообраз­ные команды — от виртуальных до кросс-дисциплинарных и многофункциональных.

Итак,

новая *миссия менеджера* по персоналу в современных условиях — нахо­дить и выращивать транспрофессионалов, формировать из них разнопрофильные команды и обеспечивать успешное решение ими комплексных проблем.

Может ли подобные задачи решать менеджер по персоналу, сам не будучи транспрофессионалом?

Каковы должны быть эффективные формы социальной сорганизации такой профессиональной деятельности, если транс­профессионалы работают в сетевых структурах?

Поэтому первоочередная задача менеджера по персоналу, уяс­нившего императивы третьей профессиональной революции, — это усвоение *форм организации совместно-творческой деятельности.*

1. **Эволюция форм совместной деятельности**

**и становление кадрового менеджмента**

Становление форм совместно-творческой деятельности связано с трансформацией исторически ей предшествующих форм органи­зации совместной деятельности: совместно-последовательной, со­вместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в XX в., как показывает опыт менедж­мента различных организаций в развитых странах, происходит раз­витие основополагающих форм совместно-творческой деятельно­сти. Этот процесс, если его рассматривать в рамках организацион­но-культурного подхода, можно интерпретировать как фазы ста­новления *партиципативной организационной культуры,* а те транс­формации, которые претерпевали *бюрократическая, органическая и предпринимательская культуры,* в XX в. последовательно генериро­вали парадигмы кадровой работы в менеджменте капиталистических стран.

Раскроем логику этого исторического процесса организацион­но-культурной эволюции.

**Технократический подход**

*Технократический подход,* коренящийся в философии позитивизма, был перенесен (наиболее известная фигура в этом подходе — Ф. *Тэйлор)* в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективно­сти деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Ра­ботник в подобного рода человеко-машинных системах тракто­вался как «винтик», и проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на путях рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использо­вания более эффективных механизмов контроля и. вознагражде­ния. Конечная цель рационализации — повысить уровень экс­плуатации всех составных элементов (в том числе и «человече­ского материала») этих систем.

**Доктрина человеческих отношений**

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в первую оче­редь, в условиях войн), рост производительности труда за счет вне­дрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х годов XX в. и породили серию социаль­ных экспериментов (хоторнские исследования Э. Мэйо).

Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятель­ности, использование позитивных эффектов групповой самоорга­низации — таковы важнейшие принципы *доктрины человеческих отношений.* Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Га­рантией этого стиля взаимоотношений могла стать только *коллек­тивистская солидарность* трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

**6. Контрактация индивидуальной ответственности**

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х годов стала тормозом на пути научно-технического прогресса, по­скольку широкое внедрение технических нововведений вытес­няло массовый малоквалифицированный труд. Стимулирова­ние *индивидуального профессионального развития* за счет вклю­чения механизмов *личной заинтересованности и персональной ответственности —* такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте, получившего распространение в развитых странах в 60-е — 70-е годы. Его применение, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать предприятие более кон­курентоспособным.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффек­тивность ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естест­венным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективист­ским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложно-организованной совместной деятельностью.

**Командный менеджмент**

В условиях глубокого структурного кризиса 70-х го­дов созидание оптимальной, с точки зрения реше­ния, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких рабочих групп стало самоценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и це­лей, определяющих поведение каждого члена команды, коллек­тивная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов — таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80-х — 90-х годов, получившего назва­ние — *командный менеджмент* (team management).

Таким образом, можно говорить о четырех основных парадиг­мах в кадровом менеджменте в XX в.:

• доктрина научной организации труда;

• доктрина человеческих отношений;

• доктрина контрактации индивидуальной ответственности;

• доктрина командного менеджмента.

Причем командный менеджмент представляет собой органич­ный синтез последовательных трансформаций, исторически пред­шествующих партиципативной организационной культуре. И с этой точки зрения отсутствие в той или иной национальной или корпоративной организационной культуре исторически предшест­вующих и модернизированных элементов всех трех организацион­ных культур — бюрократической, органической и предпринима­тельской — делает весьма проблематичной полноценную реализацию доктрины командного менеджмента в силу недостаточно эф­фективной организации деятельности, неадекватного морально-психологического настроя или (и) низкого уровня профессиона­лизма. Эта детерминированность степенью зрелости национальной и корпоративной организационной культуры применения передо­вых способов кадрового менеджмента в управлении персоналом объясняет, в частности, невозможность искусственного перенесе­ния даже самого эффективного инструментария кадровой работы в практику отечественных кадровых служб.

**7. Основные принципы совместно-творческой деятельности**

Тем не менее и отечественная практика сумела накопить определенный опыт выращиванияформ совместно-творческой деятельности, что позволило сформулировать основные принци­пы ее организации:

• *принцип индивидуального творчества —* постоянное развитие способностей каждого индивидуума (через обучение дейст­вием, включенностью в системы непрерывного образования и самообразования);

• *принцип социального творчества —* разработка и институционализация необходимых для решения стоящих задач соци­альных структур;

• *принцип культурного творчества —* ориентация в совместной деятельности на высшие культурные достижения, на инно­вационные процессы и изобретательство;

• *принцип морального творчества —* готовность человека слу­жить моральным образцом другим и самому себе.

Воспользуемся классификационной схемой, предложенной Д. Коулом[[2]](#footnote-2), чтобы раскрыть специфику каждой из выделенных парадигм кадрового менеджмента. А она определяется типом *доминирующей* вкорпорации *организационной культуры.*

**Бюрократическая организационная культура**

При доминировании *бюрократической организационной культуры* менеджер по персоналу в своейдеятельности склонен руководствоваться сле­дующими стереотипами:

1) работники — прирожденные лентяи, пассивны и нужда­ются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

2) для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;

3) организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

4) поскольку работники по своей натуре склонны противо­действовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необ­ходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;

5) на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высо­кую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.

**7 Органическая организационная культура**

При доминировании органической организационной культуры менеджер по персоналу в своейдеятельности, как правило, руководствуется сле­дующими стереотипами:

1) работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;

2) рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношени­ях, которые складываются в процессе труда;

3) работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;

4) высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудо­вого коллектива;

5) работники готовы положительно реагировать на инициа­тивы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общест­венном признании.

**Предпринимательская организационная культура**

В случае преобладания *предпринимательской организационной культуры* менеджер по персоналу руководствуется такими стереотипами:

1) работники интересуются только свои­ми личными целями. Они равнодушны к специфическим зада­чам организации, помимо такой универсальной цели, как дос­тижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не об­суждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

2) лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться со­хранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмыслен­ным делом, поскольку решающим фактором является инициа­тива самих работников;

3) наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их само­реализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциа­лу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае ус­пеха достойное вознаграждение;

4) властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в сво­их действиях, пока делают «правильные» вещи;

5) ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной само­отдачей, не глядя на часы;

6) для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менедже­ру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопро­сом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

**8 Партиципативная организационная культура**

При *партиципативной организационной культуре*менеджер по персоналу в своей деятельности исходит из того, что

1) подавляющее большинство работников го­товы напряженно трудиться ради достижения целей, находя­щихся за пределами их личных интересов;

2) каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сфор­мулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

3) индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама коман­да ясно представляет себе, к чему она стремится;

4) взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полно­ценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

5) для координации усилий многих людей необходимы нали­чие осмысленной коммуникации между членами группы, неза­урядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;

6) процесс командообразования предполагает активное уча­стие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, пла­нировании совместных действий, оценке (и самооценке) полу­ченных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

Следует учитывать, что указанные парадигмы кадрового ме­неджмента XX в. коренятся в глубинных культурных архетипах, детерминирующих социокультурную динамику современного глобального мира.

##### 9. Основные культурные архетипы

### Культура консолидации

Синхронные организационные системы. Коллективистская управленче­ская форма. Органическая организационная культура. Преобладают формы организации совместно взаимодействующей деятельности. Область целеопределения — интересы различных социальных групп. Тип хозяйствования — непроизводственная деятельность, балансирование на грани выживания, свя­занное с необходимостью восполнения убывающих источников «природных даров» (собирание плодов, охота, рыболовство; в более развитых хозяйствен­ных формациях — добыча ископаемых и других видов сырьевых ресурсов). Общественные, коллективные формы собственности. Властный механизм — общественное мнение референтной группы («Тот, кто не с нами, тот — против нас»); основная функция — саморегуляция жизни и деятельности соци­альных групп. Экономический механизм — очередь. Политическая культура — традиционалистского или радикального типа; общее для широкого спектра политических культур данного типа (религиозные, социально-классовые, этнонациональные, феминистские, молодежные, социокультурные) — наличие коллективистских механизмов социальной мобилизации. Основная этическая ценность — социальная справедливость, меру которой определяет авторитет (религиозный, духовный, политический). Базовый морально-психологический принцип — коллективизм.

### Культура конфронтации

Закрытые организационные системы. Бюрократическая управленческая форма. Бюрократическая организационная культура. Преобладают формы ор­ганизации совместно-последовательной деятельности. Область целеопределения — интересы «верхов». Тип хозяйствования — применение технологий, ис­пользующих открытые человеком природные закономерности. Государствен­ная форма собственности. Властный механизм — единоначалие с бюрократи­ческим аппаратом («Ты — начальник, я — дурак; я — начальник, ты — ду­рак»); основная функция — перераспределение ресурсов. Экономический механизм — рационирование. Политическая культура — консерватизм (партия власти); механизмы социальной мобилизации — принудительные. Основная этическая ценность — чинопочитание (иерархия). Базовый морально-психологический принцип — конформизм.

### Культура конкуренции

Случайные организационные системы. Рыночная управленческая форма. Предпринимательская организационная культура. Преобладают формы органи­зации совместно-индивидуальной деятельности. Область целеопределения — из­влечение прибыли. Тип хозяйствования — рыночное хозяйство. Частная форма собственности. Властный механизм — рыночный обмен («Ты — мне, я — тебе»); основная функция — распределение товаров, услуг, капиталов и труда. Эконо­мический механизм — аукцион. Политическая культура — либерализм. Основ­ная этическая ценность — личная свобода как гарантия успеха. Базовый мораль­но-психологический принцип — индивидуализм.

### Культура кооперации

Открытые организационные системы. Демократическая управленческая форма. Партиципативная организационная культура. Преобладают формы организации совместно-творческой деятельности. Область целеопределения — законные интересы большинства народа при обязательном учете интересов меньшинства. Тип хозяйствования — развивающееся хозяйство, ориентированное на использование возобновляемых ресурсов, в первую очередь — человеческих. Долевые (кооперативная, акционерная) формы собственности. Властный механизм — разделение властей («система сдвижек и противовесов»); основная функция — регулирование различных сторон общественной жизни. Экономический механизм — распределение по вкладу (трудовому, капитала) и перераспределение по общественно-признанным потребностям. Основная эти­ческая ценность — равенство всех перед законом. Базовый морально-психологический принцип — гуманизм.

**10 . Актуальность профессионализации кадрового менеджмента** связана с профессиональной революцией, развернувшейся в конце XX в. и обретающей глобальный масштаб. Это третья по счету профессиональная мик­рореволюция Нового времени. Первая микрореволюция (XVI—XVII вв.) привела к секуляризации знания и возникновению *свободных профессий и образованию профессиональных сообществ,* ориентированных на рост многообразных рынков.

Вторая профессиональная микрореволюция разворачивалась в конце ХVIII в. — начале XX в. и сопровождалась технологическими переворотами (промышленная революция), основанными на стандартизации профессиональной деятельности и мышления. Ее результат — появление и воспроизводство *массовых профессий, сорганизованных в вертикальные и горизон­тальные профессиональные союзы.*

Третья профессиональная микрореволюция в наши дни проявилась в возникновении нового типа профессионалов — *транспрофессионалов,* ориентированных на «кастомизацию» сложноорганизованной деятельности, которая путем трансдисциплинарного синтеза знаний обеспечивает комплексное решение, как правило, уникальных проблем. Формой социальной организации транспрофессионалов являются *профессиональные сети,* позволяющие в случае необходимости формировать *специальные и много­функциональные междисциплинарные команды.* Основная проблема, с которой сталкиваются работники кадровых служб в начальный период третьей профессиональной микрореволюции, — *проблема профессиональной ресоциализации.*

В связи с этим профессиональная миссия менеджера по персоналу в современных условиях может быть сформулирована следующим образом: *находить и выращивать транспрофессионалов, формировать из них разно-профильные команды и обеспечивать успешное решение ими комплексных проблем.* Чтобы реализовать эту миссию, менеджер по персоналу должен освоить техники *созидания и воспроизведения форм совместно-творческой деятельности.*

2. Генезис совместно-творческой деятельности сопровождался последовательной трансформацией организационных культур (бюрократиче­ской, органической и предпринимательской), на основе которых возникает партиципативная организационнная культура, находящая воплощение в корпорациях принципиально нового типа: «организации без границ», «глобальные корпорации», «научающиеся организации».

Императивы совместно-творческой деятельности таковы:

*принцип индивидуального творчества —* постоянное развитие способностей каждого индивидуума (через обучение действием, включенностью в системы непрерывного образования и самообразования);

*принцип социального творчества —* разработка и институционализация необходимых для решения стоящих задач социальных структур;

*принцип культурного творчества* — ориентация в совместной деятельности на высшие культурные достижения, на инновационные процессы и изобретательства;

*принцип морального творчества* означает готовность человека служить моральным образцом другим и самому себе.

3. В течение XX в. в зависимости от того, какой тип организационной культуры доминировал в корпорации, в кадровом менеджменте возникли *четыре парадигмы кадрового менеджмента* со своим культурным архетипом:

1) *научная организация труда —* бюрократическая культура *(культурный архетип конфронтации)*;

2) *человеческие отношения* —органическая культура *(культурный архетип консолидации)*;

3) *контрактация индивидуальной ответственности —* предприниматель­ская культура (культурный архетип конкуренции);

4) *командный менеджмент —* партиципативная культура *(культурный архетип кооперации).*

1. **Эволюция кадрового**

**менеджмента**

В становлении кадрового менеджмента как профессиональ­ной деятельности на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период ме­жду Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят *о двух* основных подходах в работе с персоналом:

*1) доктрине научного управления, или научной организации труда;*

*2) доктрине человеческих отношений.*

Если первая доктрина акцентировала внимание на использова­нии методов оптимизации организационных, технических и соци­альных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и соци­ально-организационных факторов в эффективном функциониро­вании персонала организаций.

Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для под­ходов, применявшихся в работе с персоналом во второй полови­не XX в. Появление множества школ (в том числе национальных) в области кадрового менеджмента, взаимный обмен опытом де­лают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов. Скорее, можно говорить о парадигмальной направлен­ности происходящих «тектонических» сдвигов в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления. Проникно­вение идей гуманистической психологии, образцы предпринимательского героизма, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и ра­бочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды — таков неполный перечень ключевых характеристик упомянутых изменений. Их истоки — в трансформации форм организации совместной деятельности в XX в.

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового ме­неджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов к кадровой работе.

Подлинная революция в кадровой работе была вызвана приме­нением после Второй мировой войны идей *системного подхода* в менеджменте. Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового ме­неджмента — *управление человеческими ресурсами.* Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной.

**12 Основные модели кадрового менеджмента**

Выделяются *три* основные модели кадрового менеджмента.

**1.** Менеджер по персоналу *как попечитель своих работников,* заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмо­сфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариа­циях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социо­логии (или психологии) и помогающий линейным руководите­лям проводить эффективную политику корпорации в отноше­нии наемных работников.

**2.** Менеджер по персоналу как *специалист по трудовым договорам* (контрактам), включая коллективные договоры. В боль­ших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двоякая роль: осуществление админист­ративного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации.

**3.** Менеджер по персоналу как *архитектор кадрового потен­циала организации,* играющий ведущую роль в разработке и реа­лизации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерент­ность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он вхо­дит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление челове­ческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыду­щих, традиционных, явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадровою менеджмента, различие между традиционными методами управ­ления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. Поэтому обратимся к анализу зарубежного опыта, чтобы рель­ефнее очертить достоинства и недостатки этих двух направлений кадрового менеджмента.

**13 Особенности традиционных методов управления персоналом**

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма ве­лики, можно выделить ряд общих характери­стик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

**1.** Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и исторически­ми) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что до сих пор так и не сложились ни единый корпус профессионального знания, ни общая профессиональная идеология этой управленческой дис­циплины.

**2.** Кадровая работа традиционно находилась на периферии; внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализа­цию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложения­ми кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

**3.** У специалистов по управлению персоналом с самого на­чала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало дости­жению целей, стоящих перед организацией.

**4.** Управление персоналом трактовалось какдеятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было до­вольствоваться соображениями здравого смысла, да и существо­вало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

**5.** Отсутствие специализированной профессиональной под­готовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менедж­менте за последние 15—20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно за­урядную и маргинальную управленческую деятельность, не ис­чезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Ос­новная причина — в практике кадрового менеджмента с 80-х годов начинает доминировать третья — *«архитектурная» модель.*

**14 Преобразование управления персоналом в управлении человеческими ресурсами**

Преобразование управления персоналом вуправлении человеческими ресурсами нашло свое выражение в следующих основных тенденциях кадрового менеджмента:

• все последние годы в развитых странах наблюдается относи­тельный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;

• повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав прав­ления и даже в состав советов директоров; резко возросло внимание к уровню профессиональной подго­товки менеджеров по персоналу;

• в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики

• от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет *об интеграции* вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресур­сами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадро­вого менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест[[3]](#footnote-3) считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

1) организационную интеграцию — высшее руководство ор­ганизации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человече­скими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в сво­ей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штаб­ными структурами;

2) 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;

3) функциональную интеграцию — вариабельность функ­циональных задач, предполагающую отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная и повременная занятость, суб­подряд и т.п.), и структурную — адаптация к непрерывным ор­ганизационным изменениям, социальным и культурным ново­введениям — гибкость организационно-кадрового потенциала;

4) высокое качество работы и ее результатов, условий труда — рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

Эти целевые установки можно рассматривать как конкрети­зацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, постсовременных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты. В идеологии менеджмента 90-х годов у этих, открытых к постоянным новациям, организа­ционных систем появились, пока еще во многом метафориче­ские названия: «глобальные организации», «организации без границ», «научающиеся организации», организации — «откры­тая книга». Очевидно, что для таких систем нужна новая когор­та менеджеров-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выяснить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, уста­новим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлени­ем человеческими ресурсами.

**15 Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом**

**1.** В отличие от управления персоналом управ­ление человеческими ресурсами переориенти­ровано с нужд работников на потребности са­мой организации в рабочей силе, и приорите­ты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функциональ­ного анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

**2.** Обретение управлением человеческими ресурсами стра­тегического измерения делает кадровую политику более актив­ной в отличие от пассивной и реактивной политики, характер­ной для традиционных моделей управления персоналом.

**3.** Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руко­водителей структурных подразделений), а это означает, что кад­ровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систе­му кадрового менеджмента, которая только и способна эффек­тивно реализовать такую политику.

**4.** Происходит переориентация системы кадрового менедж­мента на индивидуальную работу с персоналом, а, следователь­но, с доминировавших в управлении персоналом коллективист­ских ценностей на индивидуалистические.

**5.** Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован *в* долго­временных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия, и улучшение качества условий труда.

**6.** Если в управлении персоналом все внимание сосредоточе­но исключительно на рядовых работниках, то в управлении чело­веческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

**7.** Новая система кадрового менеджмента предполагает силь­ную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и ра­ботодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организацион­ных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает *синергетический эффект,* если в корпорации соблюдаются как ми­нимум следующие условия:

• относительно хорошо развита система адаптации к внешне­му и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирова­ние карьеры, подготовка и переподготовка персонала, сти­мулирование профессионального роста и ротации кадров);

• имеются гибкие системы организации работ (кружки каче­ства, автономные рабочие группы);

• 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);

• поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управ­ленческих решений, касающихся их повседневной работы;

• применяется практика делегирования полномочий подчи­ненным;

• функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складыва­лось в рамках парадигмы контрактации индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла кол­лективистским (плюралистическим, т.е. учитывающим различие интересов работодателей, менеджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) под­ходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя од­нозначно относить и к числу унитарных подходов, проповедовавших единство интересов всех работников корпорации.

**16 Два подхода в управлении человеческими ресурсами**

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить *два* подхода:

1) *рационалистический —* высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией груда высококвалифицированных работников и участием работ­ников в распределении прибылей;

2) *гуманистический —* ответственность за создание конку­рентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство.

В этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах — научной организации труда и человеческих отношений.

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персо­нала, систематически организует его обучение и реализует про­граммы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она в праве требовать от своих работников лояльности и ответ­ственного отношения к работе. По крайней мере, можно рас­считывать на то, что они не будут вступать в профсоюзы. Ак­тивная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и наце­лена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом, не на подчинении работников воле работодателя (ме­неджера), а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Возникший в США в начале 70-х годов неоплюралистический (гуманистический) подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между дву­мя направлениями кадрового менеджмента — управлением пер­соналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собствен­ников предприятия переводит отношения «работодатель — наемный работник» на новый уровень. В отношения взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акцио­неры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как в остальных подходах в кадровом менеджмен­те. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечи­вает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг — все это создает совершенно но­вую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отноше­ния между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический ха­рактер. Признание законности различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных кон­сультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

Итак, можно говорить об определенном синтезе на базе тех­нологии управления человеческими ресурсами традиционных (безусловно, модернизированных) и современных подходов. Од­нако, вобрав в себя достоинства различных подходов, сложив­шихся в кадровом менеджменте, технология управления челове­ческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи от всех проблем, с которыми сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. И у этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

**17 Управление человеческими ресурсами: болезни роста или органические пороки?**

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв ме­жду идеологическими установками и их прак­тической реализацией.

**1.** Практика управления человеческими ресурсами в различ­ных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота исполь­зуемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, не совместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктри­ны человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях — выражение структурного антагонизма между менеджерами и ря­довыми работниками.

**2.** Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя «модной» технологии управления человеческими ресурса­ми, практическая реализация новой стратегии кадрового менедж­мента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персона­ла, особенно принимая во внимание повсеместное распростране­ние передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется осо­бым вниманием со стороны руководства корпораций.

**3.** Методы вовлечения персонала (участие в прибылях ком­пании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из ар­сенала управления человеческими ресурсами, нередко исполь­зуются менеджерами в качестве более «мягких» форм интенси­фикации труда. Ставка на сознательное и ответственное выпол­нение производственных функций и задач работниками маски­рует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит в долго­срочной перспективе действенным инструментом в нейтрализа­ции влияния профсоюзов. Наглядным примером амбивалентности новейших методов кадровой работы служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить, способствует ли она воспита­нию повышенного чувства ответственности у работников или служит орудием их самоэксплуатации?

**4.** Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат организациях. Более того: как всегда при любых крупных социально-организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий. Правда, такие противоречивые оцен­ки результатов применения передовой кадровой технологии во многом обусловлены невозможностью изолировать собственные последствия внедрения управления человеческими ресурсами от других факторов.

Тем не менее, сколь бы сомнительными с концептуальной точки зрения и амбивалентными в морально-психологическом плане не выглядели результаты практического применения тех­нологии управления человеческими ресурсами, микрореволюция в кадровом менеджменте за последние годы набирает темпы во всех развитых странах. И эта микрореволюция предъявляет со­вершенно новые требования к менеджеру по персоналу.

**18.** Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.

*Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала —* та­ково основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. В XXI в. эта максима, по оценке зарубежных аналитиков, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаоти­ческим переменам в рыночной среде может только высокомо­бильный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Но, в свою очередь, это обстоятельство резко повысит требова­ния ко всей кадровой работе в корпорациях. Интенсивные из­менения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, регио­нальном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях), судя по имеющимся тенденциям, приобретут революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога.

Наметившиеся на пороге нового тыся­челетия изменения в корпоративном управ­лении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, бы­стрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются *стратегическими.* Они охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы в корпорациях.

1) В *бизнесе* это следующие изменения:

• от автономного самообеспечения — к безграничному парт­нерству;

• от иерархических или (и) централизованных структур — к пластичным и децентрализованным, сетевым структурам;

• от патриархальных моделей управления — к делегированию полномочий;

• от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость — к ориентации на качество, быстроту и нововведения;

• от безошибочной работы — к измеряемым ее усовершенст­вованиям;

• от закрытой организационной системы — к открытой сис­теме.

2) В *сфере человеческих ресурсов корпорации:*

*•* от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям;

• от спланированного карьерного пути — к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;

• от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие;

• от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются ра­ботники, — к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;

• от уклонения от обратной связи с подчиненными — к ее ак­тивному поиску;

• от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных ра­бочих мест и отбора специалистов — к открытому обсужде­нию уровня компетентности работников, имеющихся вакан­сий и путей их заполнения[[4]](#footnote-4).

С одной стороны, эти сдвиги, затрагивая в первую очередь стратегию корпорации, превращают кадровые стратегии в ее ключевой элемент. С другой стороны, без ясно сформулирован­ных стратегических целей корпорации и основных путей их дос­тижения кадровая работа теряет свой смысл. И если стратегия корпорации не «артикулирована», менеджер по персоналу должен по крупицам собирать информацию о ее важнейших компонен­тах: ключевые факторы внешней и внутренней среды, стратегические направления, ожидаемые финансовые результаты, стратегические угрозы и риски, стратегии поведения на рынке услуг и сбыта продукции, стратегии развития производства, сегментация жизненно важных рынков и основные тенденции их переструкту­рирования. Доскональное и постоянно обновляемое знание о со­стоянии дел в бизнесе, которому посвятила себя корпорация, становится решающим элементом профессиональной компетент­ности специалиста по человеческим ресурсам. Без этого знания невозможно разработать и реализовать жизнеспособную кадровую стратегию, которая должна быть хорошо спланированным ответом на бизнес-стратегию корпорации.

**19 Передовая кадровая стратегия**

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включаетдва исходных элемента: *намерения* и *направления*[[5]](#footnote-5)*.*

Миссия специалиста по человеческим ре­сурсам в современной высококонкурентной среде — *наращивать кадровый потенциал корпорации,* чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным «калибратором» мастерства, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высо­кую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человече­ским капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответствен­ных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать ме­неджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль «катализатора» в многомерных и долговременных кадровых Процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей соз­дают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по пер­соналу должен решать две стратегические задачи:

1) создавать конкурентные преимущества фирмы путем *по­вышения уровня ответственности ее работников,* используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать та­ланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоратив­ной культуры к динамичным условиям внешней среды нацеле­ны на повышение качества условий труда, обеспечение обрат­ной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них ини­циативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем *наращивания ее человеческого потенциала,* всемерно поддерживая рост профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом органи­зации можно устранить главным образом за счет развития про­фессиональных навыков и умений у всего персонала корпора­ции. Развитие человеческих способностей, центрирование на уровне профессиональной компетентности работников стано­вится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в каче­стве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие — рассматривают эту проблему как возможность реали­зации специальной инициативной стратегии, органично допол­няемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся раз­рыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизиро­ванными) и существующим уровнем компетентности каждого ра­ботника. Составление этих планов основывается на моделях ком­петентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

**20Модели компетентности**

Приразработке этих моделей можно, воспользоваться следующими подходами, каждый из кото­рых имеет свои сильные и слабые стороны:

• анализ деятельности наиболее выдающихся работников («звезд») позволяет раскрыть секреты их мастерства, хотя полученная при этом модель слишком привязана к специ­фике данного вида деятельности и страдает излишне слож­ной архитектурой;

• сравнительный анализ многих образцов деятельности работ­ников облегчает обобщение опыта и построение достаточно простых моделей, однако является весьма трудоемким де­лом;

• опрос экспертов приносит быстрые и статистически надеж­ные результаты, но область применения их оказывается, как правило, ограниченной;

• комбинирование моделей, заимствованных из других облас­тей деятельности, дает возможность аккумулировать самый передовой опыт, однако он не всегда применим в рамках данной организации.

Таким образом, при построении моделей компетентности следует сочетать имеющиеся подходы, чтобы получить приемле­мые средства кадрового менеджмента.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной ком­муникации, позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях:

1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников корпорации демонстрировать ожи­даемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг);

2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходи­мыми для успешной работы в специализированной профессио­нальной сфере деятельности. Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведе­ния опыта, жизненно важного для успешного функционирова­ния и развития организации.

**Стратегические направления**

Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. Но пре­жде чем выбирать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение буду­щего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура, технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организаци­онные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления.

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы — чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, ес­ли они желают ее эффективно решить, должны перестать функ­ционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому первым приоритет­ным стратегическим направлением ее деятельности оказывается *сдвиг в организационной культуре* (от доминирования бюрократиче­ской — к предпринимательской) самой кадровой службы.

Другое приоритетное направление — *пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы заня­тости.* Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препят­ствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра менеджера по персоналу.

Третье приоритетное направление — сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющего­ся кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресур­сами в корпорации. Кроме того, кадровые службы своей тради­ционной манерой организации работы сами являются причиной излишних издержек. Налаживание эффективного взаимодействия со структурными подразделениями корпорации служит определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из административной, занятой рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других («основных») структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее преде­лами представляет собой магистральное стратегическое направ­ление развития кадрового менеджмента в XXI в. Фактически речь идет об отработке принципиально новой технологии кадро­вого менеджмента — *управлении движением и ростом человече­ского капитала.* Ее новизна состоит в том, что на динамику че­ловеческого капитала воздействуют не традиционными, соци­ально-институциональными (политическими, экономическими и правовыми) средствами, а инструментами, которые следует отнести к числу *культурных институтов.*

К концу 80-х годов в практике корпоративного менеджмента возобладала принципиально новая тенденция: «объектом» управления становятся организационные культуры корпорации, чье, нередко причудливое, сочетание порождает феномен *корпо­ративной культуры.* Поэтому новейшие высокие и тонкие кад­ровые технологии ориентированы на такие, доселе остававшиеся практически вне поля внимания кадровых менеджеров, факторы деятельности современных корпораций, как *социальный, куль­турный и моральный капитал.* Инновационный характер совре­менной экономики требует, чтобы инвестиционные потоки, обеспечивающие развертывание форм совместно-творческой деятельности, скоординировано направлялись не только в чело­веческий капитал, но и поддерживающие его социальный, куль­турный и моральный капитал.

В связи с этим система корпоративного кадрового менедж­мента должна интегрировать технологии:

• *управления репутацией* как инструмента повышения мораль­ного авторитета *(моральный капитал);*

• *психологического контракта* как средства расширения и ук­репления социальных связей на основе взаимного доверия *(социальный капитал)*;

• *организационного научения* как методической базы для освое­ния форм инновационного непрерывного образования *(культурный капитал)*;

*•* разработки и применения *моделей компетентности* в разви­тии кадрового потенциала *(человеческий капитал).*

Уже в настоящее время передовые корпоративные кадровые службы, точнее, *команды профессионалов и транспрофессионалов,* стягивают два контура сетей — *внутренний* (линейный и штабной менеджмент самой корпорации, внутрикорпоративный ры­нок труда) и *внешний* (консультационные сети, система разнооб­разных рынков — труда, знаний, информационных и образова­тельных услуг). Отрадно, что эта глобальная тенденция, характе­ризующая современную профессиональную микрореволюцию, наблюдается и в нашей стране. Успешность такой трансформа­ции в немалой степени зависит от создания в России соответствующей институциональной инфраструктуры в национальном масштабе. Ее основными элементами могли бы стать:

1) общефедеральная сервисная служба, обеспечивающая многопрофильную и междисциплинарную поддержку кадровым службам организаций различных форм собственности (в первую очередь, органов государственного управления) в освоении новых кадровых технологий, получении необходимой кадровой информации, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами;

2) получившее официальное признание профессиональная организация работников кадровых служб, в рамках которой ре­гулировался рынок труда и услуг представителей этой профес­сии, обмен опытом, формирование исследовательских и проект­ных центров, групп стратегического планирования, призванных разрабатывать общенациональную стратегию развития кадрового потенциала страны;

3) сеть консультационных центров и служб, создающая предпосылки для быстрой переориентации и переподготовки линейных менеджеров в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к кадровой работе на исходе XXстолетия.

Независимо от того, насколько быстро сможет возникнуть в России такая институциональная инфраструктура, ключевым элементом грядущей революции в кадровом менеджменте призван стать сам менеджер по персоналу. Именно от его готовно­сти к профессиональному развитию, в конечном счете, зависит, состоится ли эта новая профессия в нашей стране или нет.

**21 Этика менеджера**

1. Профессия *«менеджер по персоналу»* возникла в процессе формирования системы кадрового менеджмента в XX в. Логика этого процесса определяется *двумя* факторами:

1) последовательной трансформацией традиционной системы кадровой работы, осуществляемой линейными руководителями различного уровня, в систему управления персоналом *с* четко выраженной штабной функцией, а затем — в интегрированную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Для каждой из этих фаз трансформации характерны своя модель кадрового менеджмента и специфическая роль менеджера по пер­соналу: *1)* попечитель, *2)* специалист по трудовым контрактам, *3)* архитек­тор кадрового потенциала;

2) эволюцией форм (совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей и совместно-индивидуальной) организации совмест­ной деятельности и генезисом на их основе совместно-творческой деятель­ности, которая предполагает реализацию четырех императивов в кадровой политике корпораций:

• организационная интеграция (высшее руководство и линейные руко­водители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами и реализуют ее в сво­ей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами);

• высокий уровень ответственности всех работников корпораций, подра­зумевающий как идентификацию с базовыми ценностями, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

• функциональная (вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между раз­личными видами работ, а также широкое использование разнообраз­ных форм трудовых контрактов) и структурная (адаптация к непрерыв­ным организационных изменениям, социальным и культурным ново­введениям) гибкость организационно-кадрового потенциала;

• высокое качество: работы и ее результатов, условий труда (рабочая об­становка, содержательность работы, удовлетворенность трудом), а так­же самой рабочей силы.

Эти целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента.

2. Конец XX в. ознаменовался начавшимся переходом к новой технологии кадрового менеджмента: от управления персоналом — *к управлению человеческими ресурсами.* В отличие от управления персоналом управле­ние человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на *потребности самой организации в рабочей силе,* и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функциональ­ного анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существую­щим кадровым потенциалом организации.

Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом. Ответственность за реализацию более активной мировой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений) Таким образом, работа руководите­лей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента. Проис­ходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управле­нии персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами на­целена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда. В связи с этим *компетентность менед­жеров* оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современ­ной корпорации.

Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех ра­ботников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

3. Передовая кадровая стратегия XXI в. включает два исходных элемента: намерения и направления.

*Стратегические намерения:* миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде *—* наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию.

Успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизи­рованными) и существующим уровнем компетентности каждого работни­ка. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

*Стратегические направления —* компонент стратегии, который раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. В XXI в. ключевым стратегическим направлением кадрового менеджмента станут разработка и освоение новой технологии — управления движением и ростом че­ловеческого капитала.

1. **Профессиональный профиль менеджера**

**по персоналу: этическое измерение**

В становлении Третья профессиональная революция на исходе ХХ столетия со всей остротой поставила вопрос о профессио­нальной этике, особенно в новых, бурно развивающихся областях профессиональной деятельности. Необходимость формирования новых стандартов межпрофессиональной коммуникации вызвала угрозу этического релятивизма в сфере профессиональной этики. Поэтому менеджерам по персоналу, практически сталкивающимся с деятельностью транспрофессиональных команд и сетей, следует иметь *собственную позицию* в отношении форм и способов моральной регуляции профессиональной жизни.

Традиционно считается, что мораль — это неинституциональный способ регуляции человеческого поведения. Основным механизмом ее действия (стимулирования поступка, поощрения и наказания) является апелляция к совести человека. Необходимость в профессиональной этике возникает тогда, когда представители той или иной профессии сталкиваются с проблемами, не разрешимыми никакими другими средствами, кроме моральных, когда любая регламентация, административная или техническая, не может заменить характерного для нравственности (по Аристотелю) выбора «золотой середины», меры поступка, совершаемого добродетельной личностью.

Употребление различных терминов — *этика* (греч.) и *мораль* (лат.) — не случайно. В русском языке имеется еще слово *нравст­венность,* используемое при рассмотрении перечисленных проблем и происходящее от аналогичного славянского корня (нрав, характер). Различение смыслов этих трех терминов имеет в этике (как в науке о морали) и философии свою историю. В литературе, посвященной проблемам деловой этики, если авторы вообще счи­тают необходимым отличать этику от морали, как правило, пред­полагается, что *этические* аспекты представлены в социальных взаимодействиях, *аморальные* — во внутренних оценках личности. Однако и в том и в другом случае речь идет о различении доб­ра и зла, справедливого и несправедливого, хорошего и дурного.

Специфика профессиональной этики менеджера по персоналу заключается в том, что он должен не только соответствовать определенным моральным требованиям, но и *сознательно использовать* механизмы моральной регуляции в управлении человеческими ресурсами.

Если воспользоваться моделями компетентности примени­тельно к самим характеристикам менеджера по персоналу, то из всего изложенного выше ясно, что это не может быть ни одно­мерная модель, описывающая достаточно простой вид деятель­ности, ни абстрактная модель, служащая обобщением свойств целого класса родственных деятельностей. Это должна быть мо­дель *сложноорганизованной деятельности,* включающей в качест­ве элементов другие виды деятельности. Поэтому модель компе­тентности менеджера по персоналу представляет собой *многоро­левой профессиональный профиль.*

При построении многоролевого профессионального профиля менеджера по персоналу необходимо идентифицировать:

1) сохраняющиеся и предвидимые в будущем тенденции (в организации бизнеса, промышленности, рыночной среде, тех­нике и технологии), которые способны существенным образом повлиять на функциональные характеристики деятельности ме­неджера по персоналу;

2) множество ключевых «зон ответственности» менеджера по персоналу;

3) наиболее важные задачи и результаты работы с точки зре­ния самого менеджера по персоналу;

4) критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;

5) конструируемый блок основных способностей и других умений и навыков, необходимых для выполнения каждой ключевой функции и достижения результата деятельности менеджера по персоналу;

6) специфичное для деятельности менеджера по персоналу поведение, в котором проявляется его компетентность.

**23 Ключевые роли менеджера по персоналу**

Исходя из видения будущего кадровыхслужб и опираясь на опыт успешных корпо­раций, можно определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу.

**1.** *Кадровый стратег —* член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а так­же организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функ­ции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).

**2.** *Руководитель службы управления персоналом —* организатор работы кадровых подразделений.

**3.** *Кадровый технолог —* разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологиче­ских знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом де­ловых перспектив организации (руководитель службы организа­ционного развития или развития персонала).

**4.** *Кадровый инноватор —* руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, пре­жде чем они получат широкое распространение в практике кад­рового менеджмента организации.

**5.** *Исполнитель —* специалист, осуществляющий оператив­ную кадровую политику.

**6.** *Кадровый консультант* (внешний или внутренний) — профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления челове­ческими ресурсами и навыки эксперта, для определения по­требностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Фактически эти шесть профессиональных ролей являются *минимальным* ролевым набором для эффективно работающей управленческой команды в системе кадрового менеджмента от­дельно взятой организации.

Исследователями было предложено множество характери­стик компетентности менеджера по персоналу[[6]](#footnote-6), 11 областей компетентности были признаны *ключевыми,* поскольку они фи­гурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей менеджера по персоналу. Эти ключевых области компетентно­сти были объединены в три группы.

**1.** *Личная порядочность:*

1) этичность — уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;

2) добросовестность — высокие требования к результатам своей работы;

3) рассудительность — способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

**2.** *Целеустремленность и продуктивность:*

1) результативность — ориентация на конечный результат;

2) настойчивость — способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;

3) преданность организации и деловая ориентация — готов­ность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;

4) уверенность в себе — готовность и умение решать неор­динарные задачи.

**3.** *Навыки командной работы:*

1) командная ориентация — понимание необходимости со­вместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;

2) контактность — умение устанавливать деловые и творче­ские отношения с партнерами;

3) коммуникабельность — умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

4) умение слушать — способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации. Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы менеджера по персоналу дала возможность проранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности):

1) этичность;

2) коммуникабельность;

3) умение слушать;

4) контактность;

5) командная ориентация;

6) добросовестность;

7) рассудительность;

8) результативность;

9) настойчивость;

10) уверенность в себе;

11) преданность организации и деловая ориентация.

Случайно ли то, что именно этичность оказалась приоритет­ной областью компетентности менеджера по персоналу? *Репу­тация* профессионала, накопленный им социальный и мораль­ный капитал во многом предопределяют успешность его деятельности в профессиональных сетях. Поскольку сетевые формы организации подразумевают переход на *контрактные* (как правило, срочные) формы привлечения персонала, то работу с ним менеджер по персоналу обязан строить на основе не только формальных и неформальных методов контрактации, но и ис­пользуя приемы *психологического контракта.* Установление ат­мосферы взаимного доверия является ключом к эффективной деятельности всей системы кадрового менеджмента, обязательно включающей не только штатных работников кадровых служб, но и практически весь менеджерский корпус корпорации, а также внешних консультантов. Более того, каждый работник кадровой службы должен исполнять еще одну обязательную роль — своеобразного «камертона» морально-психологического климата в рабочих группах и коллективах.

1. **Этика деловых отношений в работе**

**менеджера по персоналу**

Общей основой профессиональной этики служит понимание *труда* как *нравственной ценности* в противоположность ветхозаветному представлению о труде как наказании, проклятии. *Ценности* — это представления о должном, «концепция желаемого» (по Т. Парсонсу). Именно эта область сознания человека труд­нее всего поддается внешней регламентации и зависит от личных предпочтений индивида. Человек вынужден трудиться независимо от того, считает ли он труд ценностью, хотя может избежать подобной участи, как Сократ, который, как известно, важнейшим достоянием человека почитал досуг.

В обществе, в котором использовался труд рабов, связь добродетели и трудолюбия не представлялась очевидной, и античные мыслители полагали основой нравственного воспитания занятия философией. В диалогах Платона (427—347 г. до н.э.) упоминается несколько десятков различных видов занятий, но для всех трудящихся, земледельцев и ремесленников, поскольку в них преобладает вожделеющая часть души, самой главной является добродетель умеренности: любовь к порядку, дисциплина, способность подчиняться высшим классам. Для стражников, в которых преобладает волевая часть души, главная добродетель — мужество, для правителей — мудрость, в них преобладает разумная часть души. Справедливость — это гармония между тремя добродетелями. Ee реализует любой гражданин, исполняя свое дело наилучшим образом по природе и по закону.

В идеальном государстве гражданам надлежит заниматься тем, что соответствует их натуре и воспитанию — трудиться, оборонять Город или управлять. При этом экономическая свобода предоставлена Платоном только представителям сословия трудящихся. Они производят продукты потребления, самостоятельно продают эти продукты, вступают в торговые отношения с иностранцами, что строго запрещено и воинам, и философам, но познание и созерцание идеи Блага трудящимся недоступно, это не их дело, хотя Платон допускает переход из сословия земледельцев и ремесленников в сословие философов, если у представителя «третьего» сословия обнаружатся для этого природные данные.

Учение Платона об идеальном государстве вряд ли можно считать образцом профессиональной этики, так как в нем представители отдельных профессий, и даже мудрецы, не считаются носителями моральных принципов — все закабалены служением вечному миру идей. Первый известный кодекс профессиональ­ной морали составлен не философом, а основателем научной медицины Гиппократом (прибл. 460—370 гг. до н.э.). Этот зна­менитый кодекс содержит, с одной стороны, конкретные правила, непосредственно связанные с профессиональной деятельностью врача («Не стану оперировать страдающего каменно-почечной болезнью, но предоставлю это искушенным практикам»), и, с другой стороны, абстрактные принципы, оставляющие за ним свободу морального выбора («Употреблю все свои силы для по­мощи больным и воспрепятствую несправедливости и нанесе­нию вреда»). Профессиональный долг врача — это его высокий моральный долг перед своими пациентами, коллегами, учителя­ми и учениками.

Нет ничего удивительного в том, что именно для врачебной профессии был создан такой документ: во-первых, предметом труда здесь является здоровье и жизнь человека, во-вторых, врач должен обладать целым рядом особенных качеств — профессио­нальных и моральных, в-третьих, в самой врачебной деятельности содержится целый ряд проблем и противоречий, не разре­шимых иными средствами, кроме моральных. Что же касается документального оформления принципов медицинской этики в виде кодекса, то оно необходимо, во-первых, для повышения степени доверия пациента ко врачу, а во-вторых, для воспитательных целей. Медицинские знания с древности передавались от отца к сыну, этот же тип отношений между учителем и уче­ником был присущ и школе Гиппократа.

Труд становится моральной ценностью, если воспринимается не только как источник средств существования («Если кто не хочет трудиться, тот и не ешь», — это слова апостола Павла из Второго послания к фессалоникийцам), но и как способ форми­рования человеческого достоинства. Профессиональная этика протестантизма ставит и решает традиционные этические проблемы, основываясь на утверждении моральной ценности и же святости профессионального труда: проблема морального выбора превращается в проблему выбора профессии, так называемую проблему *призвания;* проблема смысла жизни становит проблемой смысла профессиональной деятельности; моральный долг рассматривается как долг профессиональный; моральная ответственность преломляется через профессиональную ответственность, профессиональные качества личности получают моральную оценку.

**25 Исторические исто­ки профессиональ­ной этики менеджера по персоналу**

Слово «профессия» (лат. «объявляю своим делом») означает, что для каждого человека труд выступает в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки, ряда факторов, определяющих выбор профессии: наличие способностей и индивидуальная склонность к определенному видудеятельности, высокая оплата, престиж профессии, семейные традиции, социальная среда, — любой может стать решающим, а понятие «призвание» является синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности своим делом. Макс Вебер определял призвание как

такой строй мышления, при котором труд становится абсолютной моделью... Такое отношение к труду не является, однако, свойством человеческой природы. Не может оно возникнуть и как непосредственный результат высокой или низкой оплаты труда; подобная направленность может сложиться лишь в результате длительного процесса воспитания[[7]](#footnote-7).

Впервые понятие «призвание» в светском значении применил Мартин Лютер при переводе «Книги Премудростей Иисуса, сына Сирахова». Здесь и речи нет о свободном выборе профессии и ответственности за этот выбор, являющийся божествен­ным промыслом. Для Лютера отношение к труду как призванию противоположно бессмысленным аскетическим монашескимупражнениям. «Каждый должен быть послушен тем трудом, которым покарал его Господь». Однако призвание — это не только смирение со своей участью, но прежде всего добросовестный труд, и ответственность за отношение к труду полностью лежит на самом человеке. С этой точки зрения нет принципиальной разницы между трудом капиталиста, наемного работника, администратора, управляющего и любого другого. В определении призвания, несомненно, присутствует иррациональный момент, который и придает профессии этический смысл. Призвание одновременно характеризует выбор профессии с точки зрения ее значения для человека и освящает выбор ориентацией на некий абсолют, находящийся вне индивидуального сознания. В XVI в. но мог быть только божий промысел, в XX в. — общечеловеческие гуманистические ценности.

Индивидуальная мораль в профессиональной сфере предполагает также осознание профес­сионального долга.

Первоначальное содержание этой этической категории, исто­рически сложившееся в рамках протестантской этики, хотя и от­личается от того содержания, которое оно имеет в светской этике, все же по существу глубоко связано с ним требованием *само­отречения.* В противоположность монашескому аскетизму в протестантизме утверждается принцип мирской аскезы, решительно отвергающий непосредственное наслаждение богатством. Наиболее последовательное воплощение эта этика получила у последователей Кальвина в Англии — пуритан, порицавших как непростительные занятия пустую болтовню, излишества, суетное тще­славие, превышающий необходимое время сон, считавших тяж­ким грехом бесполезную трату времени. Не принимая крайностей пуританского аскетизма, граничащего с ханжеством, следует, тем не менее, признать, что достижение успеха в любой профессии неизбежно связано с определенным самоограничением, без чего невозможна профессиональная реализация личности.

Самоограничение выражается в стремлении выработать в себе такие качества, как дисциплинированность, организован­ность, честность, деловитость, упорство, сдержанность. В XVI в. последователей практической этики кальвинизма называли методистами за создание строгого метода всего поведения, кото­рый преследовал две задачи: освобождение от иррациональных инстинктов, от влияния природы и мира вещей, подчинение жизни плановому стремлению; постоянный самоконтроль и активное самообладание.

**26 Профессиональный долг**

**Смысл профессиональной деятельности**

Если категории «призвание» и «профессиональный долг» выражают отношение человека к своему делу, то проблема смысла профессио­нальной деятельности порождается взаимодействием людей в обществе и в упрощенном виде может быть сформулирована как вопрос «Для кого человек должен трудиться?» Варианты ответа: *1)* на благо будущих поколений; *2)* ради себя и своего материаль­ною благополучия; *3)* для других членов общества. Адам Смит взаимодействие личных и общественных интересов, регулируемое рыночными механизмами, представлял так:

Не на благосклонность мясника, булочника или земледельца считываем мы, желая получить обед, а на их собственную заинтересованность; мы апеллируем не к их любви к ближнему, а к их эгоизму, говорим не о наших потребностях, а всегда лишь об их выгоде[[8]](#footnote-8).

Иными словами, объективно всякая востребованная деятельность в буржуазном обществе так или иначе учитывает чьи-то интересы, однако указание на адресата деятельности само по себе не может придать ей моральный смысл. Только осознание общечеловеческого, общекультурного значения поставленных целей, как бы абстрактно, идеалистично или недостижимо это ни звучало, делает профессиональную деятельность морально осмысленной.

Выработанные протестантской профессиональной этикой положения касаются любой профессиональной деятельности. К концу XIX в. различные профессиональные сообщества начинают составлять собственные моральные кодексы, конкретизируя абстрактные принципы применительно к той или иной профессии — журналиста, юриста, педагога, дипломата. Во многих штатах США и в Канаде, например, в начале XX в. были приняты этические кодексы инженеров, которые действовали до 70-х г.г. XX в., затем были пересмотрены и дополнены и продолжают действовать. В них подробно анализируются как общие, так и частные аспекты морального долга инженера по отношению к народу, к своему нанимателю, клиентам, другим членам профессионального сообщества, а также к себе самому.

Профессиональная этика менеджера по кадрам включает в себя все перечисленные принципы и категории, но по форме и содер­жанию деятельности обладает специфическими особенностями.

Любые решения кадрового работника отягощены ответственностью за чужие судьбы. Строго говоря, представители всех профессий, имеющих человека в качестве объекта деятельности(врач, учитель, юрист, журналист) несут такую ответственность, но именно руководитель отвечает за реализацию профессиональных возможностей работников, их карьеру, а следовательно, за их общественное положение.

Моральные и деловые качества людей становятся для менеджера по персоналу объектом профессиональной деятельности:

1) чисто профессиональные качества — профессиональные навыки, опыт работы, знание иностранных языков;

2) морально-психологические как профессиональные — целеустремленность, выдержка, честность, принципиальность, самоотверженность, требовательность;

3) моральные — доброта, отзывчивость, гуманность, досто­инство, уважение других, порядочность, щедрость, мужество, справедливость, совесть.

**27 Эволюция профессиональной этики кадрового работника в ХХ в.**

Появление специалистов по работе с кадрами *(управлению персоналом)* связано с реализацией принципов научной организации труда, поста­вившей перед собой задачу максимально эффек­тивно использовать (эксплуатировать) всех работников в рамках высокоорганизованного, высокотехнологичного производства. Человек с точки зрения этой доктрины, *доктрины* X, рассматривался как винтик, которого можно при необходимости сменить другим человеком, если использование первого становилось экономически неэффективным. Соответствующее отношение к работнику со стороны кадровых служб состоит в том, что сред­ний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции, ле­нив, желает находиться в безопасной ситуации. Его надо готовить к выполнению строго определенной профессиональной роли и по возможности минимизировать социальные конфликты и прочие негативные явления, влияющие на снижение производительности труда или повышение издержек производства.

Вторая волна, или революция в управлении персоналом бы­ли связана с идеей гуманизации производственных отношений, идеей фокусирования внимания кадровых служб на человеческих отношениях. Второй этической доктриной кадровой работы, *доктриной* У, человек трактовался уже как работник, кото­рого надо всячески мотивировать, создавать ему соответствую­щие условия, чтобы он мог эффективно работать, приобщать его к общим ценностям организации и за счет этого достигать максимального экономического эффекта. Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении и самоактуализации. Различия между этими доктринами нашли отражение в теории X — У, разработанной Д. МакГрегором[[9]](#footnote-9).

Последняя, третья, революция в работе с персоналом была связана с концепцией У. Оучи — Z-концепцией[[10]](#footnote-10). Она состояла в том, что цель кадровой работы — максимально эффективно использовать человеческие ресурсы. Человеческий потенциал становится одним из важнейших факторов предпринимательства, и с этой точки зрения задачи кадровых служб — способствовать максимальному развитию предпринимательской активности) всех работников, создавая для этого благоприятные условия.

В организациях типа Z сознательно и планомерно применяются моральные механизмы регуляции: проявляется интерес человеку как личности, а не просто как к работнику, значительное внимание уделяется неформальным взаимоотношениям.

**28 Актуальность этического регулирования профессиональной деятельности менеджера по персоналу**

Ориентируясь в кадровой работе на основные продуктивные цели организации, специалист по персоналу не должен упускать из виду этические ценности организации, высшие принципы ее деятельности. *К. Ходжкинсон,* профессор Оксфордского университета, выявляет четыре основных *административных заблуждения по отношению к ценностям*[[11]](#footnote-11):

1) *натуралистическое* заблуждение — разграничивает факты и ценности. «Нельзя познать должное из сущего», а о чем нельзя говорить, о том следует молчать;

*2) гомогенетическое* — уравнивание ценностей, в то время: как ценности иерархичны;

3) *удаление источника* ценностного конфликта из сферы внимания руководителя;

4) *милитаристическое —* отделение целей организации от средств их достижения.

Хорошего руководителя от плохого, сильного — от слабого отличает, по мнению К. Ходжкинсона, способность регулировать ценностные конфликты, анализировать информацию, выявлять побудительные мотивы деятельности и своей, и подчиненных, определять ценностные приоритеты и учитывать их при принятии управленческих решений, полагаясь не только на свою интуицию, но и на логический анализ.

Рациональное отношение к моральной регуляции взаимоот­ношений в организации, институционализация морали порождают потребность в конкретных практических рекомендациях относительно разрешения сложных проблемных ситуаций, так называемых этических дилемм, когда руководитель вынужден выбирать не между двумя одинаковыми с этической точки зрения способами действия, а должен решить, делать или не делать что-либо такое, что хотя и выгодно ему самому или организации или обо­им, но может считаться неэтичным. Этично ли, например, дать и взятку, чтобы получить выгодный контракт? Этично ли позволять своей компании размещать вредные отходы в опасном виде? Этично ли скрывать информацию, которая может заставить хо­рошего работника принять решение о перемене места работы? Этично ли заниматься на рабочем месте личными делами?

Руководители, менеджеры сталкиваются с такими дилемма­ми не только во взаимоотношениях начальников с подчинен­ными, но и с покупателями, конкурентами, поставщиками и диспетчерами. Следовательно, все больше и больше организа­ций нуждаются в программах этического тренинга, чтобы по­мочь менеджерам прояснить их этические принципы и попрактиковаться в самодисциплине при принятии решений в слож­ных обстоятельствах. Предлагается, например, такой весьма полезный проверочный лист, который может помочь при столкновении с этическими дилеммами[[12]](#footnote-12):

***29 Как поступать в ситуациях морального выбора?***

Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.

Шаг 2. Получить все возможные факты.

Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.

Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:

«Это законно?»

«Это правильно?»

«Это полезно?»

Шаг 5. Принятие решения.

Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:

«Как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?»

«Как я себя буду чувствовать, если о моем решении сообщат в местной печати?»

Шаг 7. Предпринять действие.

К сожалению, каждый из нас может рационально оправдать безнравственное поведение. Мы можем убедить себя в том, что такие действия приемлемы. Лучший способ предотвратить аморальные действия — распознать, что это оправдание основав на порочной и самоуслужливой логике. Полезно быть во всеоружии против *четырех* общих рациональных способов оправдания неэтичного поведения:

• убедить себя в том, что поведение на самом деле не является неэтичным или противоправным;

• объяснить поведение, что действуешь в интересах организации или в своих наивысших интересах;

• притвориться, будто поведение вполне нормальное, потому что больше никто не узнает о нем;

• надеяться, что ваше начальство поддержит вас и поможет вам, если что-нибудь получится плохо.

Выработка нравственно выверенной линии поведения каждого сотрудника, коллектива и корпорации в целом является важнейшей задачей кадрового менеджмента. От успеха в этом непростом деле зависит *репутация* корпорации, ее управленческой команды, отдельных структурных подразделений и каждого сотрудника. Поскольку современные корпорации функционируют и развиваются, как правило, в многопрофессиональных средах, *система моральных регулятивов* корпоративного поведения должна выстраиваться в рамках *деловой этики.* Тем самым кадровый менеджмент в современных условиях может взять на себя *функцию управления репутацией* корпорации и ее сотрудников, способствуя повышению их морального авторитета, а, значит, и наращивая моральный капитал корпорации.

**30 . Этическое регулирование деятельности работников**

. Исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить роли, ключевые для профессии менеджера по персоналу.

*Кадровый стратег —* член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).

*Руководитель службы управления персоналом —* организатор работы кадровых подразделений.

*Кадровый технолог —* разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привле­кать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно ис­пользовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

*Кадровый инноватор —* руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получат широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

*Исполнитель —* специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

*Кадровый консультант* (внешний или внутренний) — профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта, для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

2. Этическое регулирование деятельности работников кадровых служб, как и всякая другая профессиональная этика, возникает тогда, когда представители данной профессии сталкиваются с проблемами, которые невоз­можно разрешить никакими другими средствами, кроме средств морали: осознание противоречия между должным и сущим, свободный моральный выбор, императивные ценностные формы — идеалы, принципы и нормы.

3. Как поступать в ситуациях морального выбора?

Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.

Шаг 2. Получить все возможные факты.

Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.

Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:

1) Это законно?

2) Это правильно?

3) Это полезно?

Шаг 5. Принятие решения.

Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:

1) Как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?

2) Как я себя буду чувствовать, если о моем решении сообщат в местной печати?

Шаг 7. Предпринять действие.

4. Для рационального построения кадрового менеджмента и взаимоотношений в организации менеджер по персоналу должен уметь разрешать этические дилеммы и выбирать наиболее эффективные и в то же время морально безупречные способы поведения. Для этого необходимо знал основные правила поведения в ситуации морального выбора, а также разбираться в тонкостях конкретных правил поведения в типичных производственных ситуациях.

1. **Деловая этика — архитектоника**

**кадрового менеджмента**

*Деловая этика* в широком смысле — это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и пред­принимательства. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики орга­низаций в целом; моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

Предметом особенно пристального внимания этические проблемы деловой жизни стали в США. Обязательные курсы этики читаются не только на философских и теологических факультетах, но и в различных школах бизнеса. Крупные компании организуют курсы этики для своих сотрудников. Многие фирмы создают корпора­тивные этические кодексы, формулируя в письменном виде этические принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам. Однако изда­ние этического кодекса нередко служит простой уступкой общественному мнению и является как первым, так и последним шагом в решении этических проблем. Моральный уровень управляющих, как правило, ниже, чем представителей других профессий.

И все-таки внимание общественности к этическим проблемам вынуждает руководителей организаций производить этический анализ своей деятельности. От сетований на неуловимый и не под­дающийся контролю характер морали, что является общим местом исследований по этике, делаются попытки перейти к превраще­нию этических аспектов деятельности организации в планируе­мый и контролируемый порядок, институционализировать морааль. Соответственно можно выделить следующие уровни в систе­ме регулятивов деловой этики в корпорации:

1) *этические принципы (императивы},* доминирующие во внешней для корпорации среде, смена которых зависит от дина­мики культурных архетипов в обществе;

*2) нормативные акты,* регламентирующие поведение сотрудников корпорации;

3) *коллективы сотрудников* корпорации, чья деятельность определяется моральным климатом организации;

4) *индивидуальные мотивы* сотрудников корпорации, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

При построении системы кадрового менеджмента следует учитывать, что этические принципы и общепризнанные моральные нормы, как правило, фиксируются в официальных документах корпорации — *миссия корпорации, корпоративный этический кодекс* (моральные институции), а неформальные механизмы моральной регуляции определяются господствующими *реально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера*

**32 . Корпоративный этический кодекс**

Уровень морального развития как отдельно взятой личности, так и организации в целом в настоящее время определяется ориентацией на сформировавшиеся в XX в. гуманистические *универсальные принципы справедливости:* равенство человеческих прав и уважение достоинства человеческого существа как индивидуальной личности (Л. Кольберг); принцип благоговения перед жизнью (А. Швейцер). В известной книге А. Печчеи «Человеческие качества»[[13]](#footnote-13) намечены *шесть целей для человечества,* по которым можно сверять цели деятельности организации:

• «внешние пределы» — уяснение проблемы биофизических пределов существования человека на Земле, гармонизация взаимоотношений человека с природой;

• «внутренние пределы» — исследование физических и психологических возможностей человека;

• защита и сохранение культурных особенностей народов и наций;

• «мировое сообщество» — выявление путей постепенного преобразования системы эгоцентрических государств в сис­тему скоординированных между собой географических и функциональных центров принятия решений;

• среда обитания, генеральный всемирный план человече­ских поселений;

• производственная система.

Корпоративные этические кодексы могут основываться и на других этических принципах, которые складывались на протя­жении последних четырех столетий и в какой-то степени огра­ничивают максимальные этические требования:

*утилитаристский принцип —* предоставляет наибольшее благо наибольшему числу людей;

*индивидуалистический принцип* — направлен на достижение чьих-либо долгосрочных интересов.

Введение абстрактных положений о ценностях, миссии, це­пях и философии организации в корпоративные этические кодексы не исключает отношения к ним со стороны руководства компаний просто как к красивым словам, в то время как этиче­ские стандарты требований, предъявляемых обществом к орга­низациям, как правило, очень высоки. От корпораций требуется решение различных социальных проблем: повышение качества жизни наемных работников, защита окружающей среды, благотворительная деятельность, повышение качества жизни всех граждан общества.

**33 Этический кодекс, ценности и миссия организации**

Существует точка зрения, что, в конечном счете, повышение степени социальной ответственности способствует осуществле­нию долгосрочных целей организаций и выгодно им.

Приведем аргументы «за» и «против» социальной ответственности организации

*«За»*

1) социальная ответственность уравновешивает могущество корпорации и ответственность корпорации;

2) добровольная социальная ответственность позволяет из­бежать принудительного правительственного регулирования;

3) общественность одобряет организации, несущие ответствен­ность перед обществом, что в результате способствует их успеху;

4) действуя соответствующим образом, организация помогает обществу решать его проблемы;

5) создаваемые организациями социальные проблемы, такие, как загрязнение окружающей среды, должны разрешаться за счет этих организаций;

6) организации стремятся накапливать ресурсы для решения больших проблем;

7) организации морально обязаны помогать обществу.

*«Против»*

1) ценой такого поведения являются снижение доходных статей корпорации и удорожание ее продукции для потребителя;

2) компания, которая несет большую долю социальной ответственности, может проиграть в конкурентной борьбе другим компаниям;

3) расплата за социальную ответственность может принять форму снижения заработной платы, снижения дивидендов, по­вышения цен;

4) принятие социальной ответственности может ввести в за­блуждение членов организации относительно ее главных целей;

5) принятие социальной ответственности может реально снизить мощь организации;

6) ответственность за социальные проблемы лежит на инди­видуумах, а не на корпорациях;

7) руководители корпораций не научены решать обществен­ные проблемы.

**34 Специфическое для морального сознания противоречие должного и сущего в деловой этике** вытекает таким образом из объективного противоречия между морально-этическими целя­ми организации и ее основными целями — достижением успеха и прибыли. Этические принципы не выдерживают столкновения с реальной действительностью. Этике учат те, кто не занимается бизнесом, никем не руководит и не знает, как это делается, и, наоборот, тот, кто руководит, искренне считает этику бесполез­ной и абстрактной наукой.

Это тот раздел корпоративного этического кодекса, который легче других поддается контролю и регламентации. Иногда от всей административной деловой этики остается только этикет. Этикет не относится к. собственно моральным способам регуляции поведения, поэтому в философских этических словарях нет даже статей о нем. Строго регла­ментируя формы внешнего поведения, этикет не оставляет человеку свободы выбора. Кроме того, выполнение норм этикета касается только внешнего поведения и не затрагивает сферы морального сознания. «Чем более цивилизованны люди, тем больше они актеры», — говорил И. Кант[[14]](#footnote-14).

Слово «этикет» означает установленный порядок поведения и определенной социальной сфере: придворный, дипломатиче­ский, военный, этикет высшего общества, церковный, спортив­ный, научных сообществ; в сфере предпринимательства и управления — деловой этикет. Этикет представляет собой сис­тему детально разработанных правил учтивости, включающих формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благо­дарности и сочувствия, культуру речи и умение вести беседу, правила поведения за столом, поздравления, подарки и т.д. Все ни ситуации в деловом этикете дополняются правилами пове­дения при устройстве на работу и перемене места работы, правилами обращения начальника с подчиненными, правилами разговора по служебному телефону, деловой переписки, оформления интерьера офиса, отношения мужчин и женщин в про­цессе делового общения.

Правила делового этикета являются общепринятыми в меж­дународном деловом общении, хотя имеют и некоторые нацио­нальные и корпоративные особенности.

В организации деловой этикет зависит от того, какой стиль делового общения и руководства (авторитарный, демократиче­ский, либеральный или попустительский) характерен для делового общения в организации в целом, а также от деятельности организации, от вкусов ее руководства и от традиций.

Конкретные рекомендации относительно правил этикета можно почерпнуть из специальной литературы. Здесь же приве­дем *шесть основных заповедей делового этикета,* сформулированных американской исследовательницей, социологом, пропа­гандистом правил вежливости в деловом общении Джен Ягер.

##### 35 Основные заповеди делового этикета

1. *Делайте все вовремя*!

Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Прийти вовремя иногда значит прийти не слишком рано, не раньше своего начальства. Главное в вашем дневном расписании — прийти вовремя утром. Если вдруг случится так, что вам необходимо задержаться и вы знаете об этом заранее, позвоните в офис, и пусть ваш секретарь или кто-нибудь из начальства обязательно будет в курсе дела.

Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют добавлять лишних 25% на тот срок, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы. Вспомните закон Мерфи: все дела занимают больше времени, чем вам кажется, а все помехи, какие, могут возникнуть, обязательно возникают. Так что выделяйте время с запасом на те трудности, что поддаются прогнозированию.

2. *Не болтайте лишнего!*

Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера.

Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

3. *Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!*

Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придираться к вам, это неважно: все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Достичь вершины вам позволит только дружелюбное отношение к окружающим (что вовсе не означает дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы). Если все вокруг твердят, что вы умеете понравиться, значит, вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности — искусство сказать то, что нужно. Вам надо придерживаться того же принципа в своих поступках, а они отражаются в ваших речах.

37 **Деловой этикет**

Какое бы дело вы ни делали, потребность выяснить точку зрения клиента или покупателя позволит вам выдвинуться практически в любой отрасли эко­номики — от промышленности и издательского дела до медицины и теле­коммуникаций. Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослужив­цев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Не начинайте сразу ог­рызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы; покажи­те, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. *Одевайтесь как положено!*

Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, — прежде всего вы должны стремиться вписаться в ваше окружение на службе, а внутри этого окружения — в контингент работников вашего уровня. Некоторые специалисты советуют одеваться на работу так, как вам хочется, а не «как положено», но этому совету лучше не следовать. На ка­ких бы ролях ни находились вы в фирме сейчас, вам надо «вписаться», но при этом вы должны выглядеть самым лучшим образом, т.е. одеваться со вкусом, подбирать цветовую гамму к лицу, тщательно подбирать аксессуары: от туфель до галстуков.

6. *Говорите и пишите правильно!*

Что значит правильно пользоваться устным и письменным словом? Это значит, что все произносимое, а равно написанное вами: будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок. Следите за тем, чтобы никогда не упот­реблять бранных слов: может случиться, что разговор, на ваш взгляд, совер­шенно приватный, на горе вам невольно услышит человек, от мнения которо­го зависит вся ваша карьера. Если по каким-либо причинам вы повторяете скверные слова, употребленные третьим лицом, — в качестве цитаты или при разборе какой-то ситуации, — не произносите самого бранного слова. Суще­ствует способ указать, что в тексте опущено бранное слово, например, произ­носится слово *эксплетив.*

**38. Неформальные уровни моральной регуляции поведения работников**

Моральный климат организации определяется ее *организационной культурой.* Формальные, юридически зафиксированные аспекты организации в виде уставных целей, миссии, ценностей могут расхо­диться с реальными целями и содержанием деятельности и харак­тером взаимоотношений людей, которые в организации склады­ваются, поэтому можно говорить о формальной, легитимной ор­ганизационной культуре и теневой или реальной организацион­ной культуре, которая в данной организации реализуется. Именно последняя и определяет доминирующие в организации мо­рально-психологические стереотипы поведения и отношений.

Моральный климат в общественных организациях, относя­щихся к органической культуре, определяется совокупностью социальных и нравственных ценностей, разделяемых членами этих общественных организаций, в государственных, относя­щихся к бюрократической организационной культуре, — офи­циально принятыми законами и кодексами, которым обязаны строго следовать государственные служащие. В коммерческих организациях цели достигаются за счет создания высокой ус­тойчивой мотивации работников — членов организации, в том числе и моральной мотивации.

Для предпринимательской организационной культуры этиче­ская доктрина должна быть построена на принципах эгоизма, ко­торый преследует извлечение максимальной прибыли для каж­дого члена организации. Этические принципы органической ор­ганизационной культуры, построенной на основах коллективиз­ма, предполагают максимальное достижение равенства каждого из членов коллектива, равные права и равные обязанности. Бю­рократическая организационная культура по своей природе двой­ственна, поскольку имеет иерархическую организацию, а «мораль верхов» и «мораль низов», как известно, всегда отличаются одна от другой. Их объединяет максимальное делегирование ответст­венности вверх, т.е. безответственное поведение членов организа­ции и максимальное сосредоточение властных функций и ответ­ственности у тех людей, которые находятся на верху этой «пира­миды власти». Поэтому принцип «верхов» — «делай все, что хочешь», а «низов» — «делай то, что велит начальник».

Для бюрократической культуры именно это состояние раз­двоенного, отчужденного, «несчастного сознания»[[15]](#footnote-15) является наиболее характерным.

*Взаимоотношения начальника и подчиненного* могут быть опи­саны *тремя* моделями:

1) подчиненный рассматривает себя как жертву обстоя­тельств в той среде или в тех условиях, которые создает и пол­ностью навязывает ему начальник, поэтому начальник несет полную моральную ответственность за все, что происходит с подчиненными;

2) подчиненный — это «пустой сосуд», действующий в соответ­ствии с той ролью, которую предписывает организация, и отвечающий только за то, насколько он соответствует ожиданиям или предписаниям, навязываемым в данной организации этой роли;

3) подчиненный — смекалистый исполнитель, который мо­жет не только начальнику угодить, но и себя не обидит. Это верхушка двойной морали, когда, как говорили в «застойные» времена, «начальники делают вид, что платят, а подчиненные делают вид, что работают».

Партиципативная организационная культура построена на принципах максимального саморазвития каждого члена коллек­тива и участия в зависимости от компетентности и осведомлен­ности всех членов организации в общих для них делах. Возрас­тает роль моральной регуляции, и ключевым принципом стано­вится принцип справедливости.

**39 Морально-психологические стереотипы**

Каждой организационной культуре, таким образом,соответствуют базовые морально-психологические стереотипы:

1) органической — *коллективизм,*

*2)* предпринимательской — *индивидуализм,*

3) бюрократической — *конформизм,*

4) партиципативной — *гуманизм.*

Хотя они не исчерпывают всего многообразия факторов, влияющих на нравственную атмосферу, однако могут быть по­ложены в основу типологии морально-психологических стерео­типов организационных культур.

В зависимости от специфики социальной структуры, опреде­ляемой организационными формами — *личностной, функцио­нальной, авторитарной и проектной, —* можно выделить следую­щие типы организационных культур, в которых доминируют различные нравственные отношения. Так, для социальной структуры, построенной на неформальных отношениях, глав­ным моральным фактором выступают моральные качества лич­ности. Они полагаются либо врожденными, либо приобретен­ными и соответственно большая степень ответственности ло­жится на человека или на воспитавшую его среду.

Для функциональной социальной структуры, где преоблада­ют формальные отношения, характерна *проблема соотношения внутреннего и внешнего в морали.* Что является детерминантом в поведении человека и его отношении к своим обязанностям — его собственные представления о себе и своей роли, или ожидания окружающих.

В централизованных структурах, основанных на авторитарных формах организации, доминируют *отношения господства и подчинения,* и мораль всегда имеет двойственный характер: мораль «господ» и мораль «рабов», начальников и подчиненных.

Проектные формы организации сталкиваются, как правило, с проблемой соотношения целей и средств в деятельности. Ка­кие средства моральны для достижения поставленных целей, и можно ли ради высоких целей пренебречь требованиями морали при выборе средств?

Как показано в табл. 4.1, морально-психологические стерео­типы организационных культур зависят, с одной стороны, от ба­зовых стереотипов, определяемых типами совместной деятель­ности, а с другой — от организационно-культурных типов, оп­ределяемых спецификой социальных структур.

Менеджер по персоналу может использовать эту таблицу для диагностики морального климата и его корректировки, чтобы способствовать творческому развитию каждого работника и эф­фективному взаимодействию в организации.

**40 Моральный климат организации**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | | | | | | |
|  | |  | |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Особую роль в формировании морального климата организации играют нравственная позиция руководителя организации и его личные мораль­ные качества.

*Моральные обязанности руководителя:*

**1.** Анализ ценностных аспектов любой проблемы, встающей перед организацией.

**2.** Контроль аффектов и эмоций — как своих собственных, так и окружающих людей.

**3.** Анализ предпочтений в организации в категориях «осозна­ние», «вовлеченность», «приверженность», являющихся неопре­деленными понятиями.

**4.** Реализация этического выбора — «делать не то, что хочет­ся, а то, что следует».

*Шесть этических моделей лидерства:*

*•* лидер-защитник (опекун);

• лидер - «конфуцианский мудрец»;

• выразитель идеи социального равенства;

• лидер-«неостоик» — преобладает чувство долга и привер­женность к классическим этическим нормам;

• лидер-суперпрофессионал;

• харизматический лидер.

**5.** Овладение «философией благородного труда».

**6.** Овладение искусством безразличия к собственной выгоде[[16]](#footnote-16).

В условиях российской действительности, однако, принято чрезмерно лояльно относиться к любым поступкам шефа, лич­ные симпатии которого расцениваются как решающий фактор благополучия членов компании. Так считают западные пред­приниматели, открывшие свои фирмы в нашей стране[[17]](#footnote-17).

Как показывает опыт успешных западных корпораций, их руководители; придерживаются других, нежели российские предприниматели, моделей по­ведения, ориентированных на применение современных технологий команд­ного менеджмента. Так, С.Д. Бетчел, владелец и многолетний президент американской инженерно-строительной корпорации «Betchel Group», анализиру­ет истоки успехов своей компании[[18]](#footnote-18).

Он считает, что реализация метода корпоративного управления «непрерывное усовершенствование» (Continuous Improvement), которая привела к долговременным финансовым успехам компании и обеспечила ей репутацию надежного партнера, чье качество продукции и услуг не вызывает сомнений у потребителей, была бы невозможной, если бы руководство последовательно не реализовывало свою собственную, основанную на *командном духе,* модель руководства. Эта модель предполагает, что каждый эффективный руководи­тель влияет на других таким образом, чтобы они, преодолевая собственные корыстные эгоистические интересы, действовали во благо организации. Вни­мание управленческой команды было сфокусировано на:

• учете финансовых интересов потребителей;

• способности пробуждать энергию подчиненных на достижение будущих результатов;

• укреплении чувства собственника у членов управленческой команды;

• создании атмосферы доверия путем поддержания личным примером выс­ших стандартов качества в работе.

**41 Этические принципы органической ор­ганизационной культуры,**

Чтобы управленческая команда работала эффективно, каждый ее член, несмотря на свой пост и высокий статус, должен быть готов делегировать властные полномочия своим коллегам, должен быть открыт критической самооценке и оценке коллег, поддерживать дисциплину и сохранять толерант­ность в любых, самых сложных условиях. Высокая эффективность команды основана на взаимном доверии ее членов, и только умножение усилий и спо­собностей каждого дает синергетический эффект при решении самых слож­ных проблем.

С. Бетчел подчеркивает, что к началу 90-х годов наступила совершенно новая эра в жизни бизнес-структур: на смену внутренней конкуренции между менеджерами *корпорации* пришла эпоха кооперации, нашедшая свое концентрированное выражение в *командном подходе,* который тем не менее предполагает ясное очерчивание полномочий и уровня ответственности ведущих руководителей корпораций. Глобализация побуждает руководство частных корпораций к открытому и взаимовыгодному сотрудничеству с правительством, что, в свою очередь, дает импульс для реформирования государственной бюрократии. Оценивая свой почти полувековой путь в бизнесе, С. Бетчел считает, что залогом его успехов стали его личные качества:

1) выдающийся характер;

2) постоянное стремление к совершенствованию собственной деятельности;

3) командный игрок;

4) готовность к позитивному и конструктивному влиянию на происходя­щие события внутри корпорации и вокруг нее;

5) объективность, реалистичность, восприимчивость к происходящим из­менениям и новым открывающимся перспективам;

6) провидец, чье внимание обращено на те области, где только опыт и способности многих позволяют предвидеть самые большие возможности для долговременных капиталовложений, создание уникальных конкурентных пре­имуществ для собственной компании путем инноваций в промышленности;

7) старательность;

8) наслаждение собственной работой и открытое выражение своего трудового энтузиазма.

Но подлинным лидером корпорации, заключает С. Бетчел, руководитель станет в том случае, если он сумеет распространять эти качества среди окру­жающих его людей.

Однако стать *моральным лидером* в организации руководитель может только тогда, когда он готов эффективно выполнять функции морального авторитета в рамках сложившейся корпо­ративной культуры. Раскроем специфику функций авторитета[[19]](#footnote-19).

**42 Механизм процесса функционирования (укрепления) морального авторитета**

**1.** *Инцидент* в деятельности и жизни организации, связанный с ситуацией морального выбора и чреватый моральным конфликтом. Обращение к моральному авторитету, чтобы най­ти «путь к спасению» (выходу из кризисной ситуации) — *профетическая функция* морального авторитета.

**2.** Предъявление моральным авторитетом *морального принци­па,* на основании которого обнаруживается оправданность (правильность) выбранного варианта разрешения кризисной ситуации — *верификационная функция* морального авторитета.

**3.** Определение моральным авторитетом героя (героев), который действовал во время инцидента согласно *моральным принципам,* и создание «легенды» (героической баллады), содержащей *рецепт* морально оправданных вкризисной ситуации действий, *легитимационная функция* морального авторитета.

**4.** Эта легенда превращается в один из базовых скриптов организационной культуры, а поведение героев становится образцом для подражания. *Культ героев* освящен моральным авторитетом — *институциональная функция* морального авторитета.

**5.** Переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации: она рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогич­ных событий — *прогностическая функция* морального авторитета.

**6.** Критический разбор кризисной ситуации, чтобы предос­теречь от возможных эксцессов в будущем. Создание моральным авторитетом *канонической версии инцидента (организационного мифа) — нарративная функция* морального авторитета.

**7.** Установление моральным авторитетом новых норм поведе­ния и возможных моральных санкций за нарушение запретов — *функция табу* морального авторитета.

Механизм закрепления в организационной культуре новых норм, принципов, образцов и составляет содержание деятельно­сти морального лидера, берущего на себя нелегкую *миссию мо­рального авторитета.*

**43 Деловая этика в широком смысле**

1. Деловая этика в широком смысле — это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Она включает явле­ния различных порядков: этическую *оценку* как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; нормы де­лового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

2. Можно выделить следующие уровни в системе регулятивов деловой этики в корпорации:

• *этические принципы (императивы),* доминирующие во внешней для корпорации среде, смена которых зависит от динамики куль­турных архетипов в обществе;

• *нормативные акты,* регламентирующие поведение сотрудников корпорации;

• *коллективы* сотрудников корпорации, чья жизнедеятельность детерминируется моральным климатом организации;

• *индивидуальные мотивы* сотрудников корпорации, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

**44 Этические принципы и общепризнанные моральные нормы**

При построении системы кадрового менеджмента следует учитывать, этические принципы и общепризнанные моральные нормы, как правило, фиксируются в официальных документах корпорации — миссия корпорации, корпоративный этический кодекс (моральные институции), а неформальные механизмы моральной регуляции определяются господствующими морально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера.

3. *Шесть этических моделей лидерства:*

• лидер-защитник (опекун);

• лидер-«конфуцианский мудрец»;

• выразитель идеи социального равенства;

• лидер-«неостоик» — преобладает чувство долга и приверженность к классическим этическим нормам;

• лидер-суперпрофессионал;

• харизматический лидер.

4. *Шесть основных заповедей делового этикета:*

*•* Делайте все вовремя!

• Не болтайте лишнего!

• Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!

• Думайте о других, а не только о себе!

• Одевайтесь как положено!

• Говорите и пишите правильно!

5. *Основные функции морального авторитета:*

*•* профетическая

• верификационная

• легитимационная

• институциональная

• прогностическая

• нарративная

• табу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **45 Организационно - культурные типы (по видам социальных структур)** | | | | | | | |
| **Культуры личности** | | **Культура роли** | | **Культура власти** | | **Культура цели** | |
| Морально – психологические стереотипы организационных культур | Моральные  качества ⎯ врожденные | Моральные  качества ⎯ приобретенные | Детерминанта поведении:  «Я ⎯ образ» | Детерминанта в поведении: ожидания окружающих | Мораль «господ» | Мораль «рабов» | Моральность целей | Моральность средств |
| Коллективизм | Альтруизм | Аскетизм | Волюнтаризм  Фанатизм | Догматизм | Авторитаризм  Демагогия | Апатия.  Цинизм | Иезуитизм | Подвижничество |
| Индивидуализм | Гедонизм | Стоицизм | Ригоризм | Пессимизм | Эгоизм | Нигилизм | Утилитаризм | Скептицизм |
| Конформизм | Фетишизм | Пуританство | Благочестие | Фарисейство  Ханжество | Фатализм | Квиетизм | Пробабилизм | Карьеризм |
| Гуманизм | Эвдемонизм | Трудолюбие | Персонализм  (самореализация) | Оптимизм | Элитизм | Эгалитаризм | Перфекционизм  (самосовер ⎯ шенствование) | Благовение перед жизнью |

1. *Perkin G.* The thirdrevolution: Professional society in international perspective. — L.: Routledge, 1996. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Cole D. W.* Professional suicide — Or organizational murder. — Cleveland: Organiza­tional development institute of Ohio, 1989. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Guest D.* Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions// New perspectives on human resource management. — L., 1989. — P. 40—54. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Kochanski J.* Competency-based management // Training & development j. — Alexandra, 1997. — Vol. 51, № 10. — P. 41—46. [↑](#footnote-ref-4)
5. *Hathcock B.C.* The nw-breed approach to 21st century human resources// Human resource management. — N.Y., 1996. — Vol. 35, № 2. — P. 243—250. [↑](#footnote-ref-5)
6. *Blancero D., Boroski J., Dyer L.* Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study// Human resource management. — N. Y., 1996. — Vol. 35, № 3. — P. 383—403. [↑](#footnote-ref-6)
7. *Вебер М.* Протестантская этика и дух капитализма. Избр. произв. — М., 1990. — С. 82. [↑](#footnote-ref-7)
8. *Смит А.* Исследования о природе и причинах богатства народов. — М.: Соцэкогиз, 1962. — С.28. [↑](#footnote-ref-8)
9. См.: *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М: МГУ, 1995. — С. 34. [↑](#footnote-ref-9)
10. Там же. С.360 — 361. [↑](#footnote-ref-10)
11. См.: *Кудряшова Е.В.* Лидер и лидерство. — Петрозаводск, 1996. — С. 96. [↑](#footnote-ref-11)
12. См: Basic Organizational Behavior. — N.-Y., 1995. — P.28. [↑](#footnote-ref-12)
13. См.: *Печчеи А.* Человеческие качества. — М.: Прогресс, 1985. — С.289—310. [↑](#footnote-ref-13)
14. *Кант И.* Антропология с прагматической точки зрения //Соч. — М.: Мысль, 1966. — T.6. — С. 384. [↑](#footnote-ref-14)
15. *Гегель Г.В.Ф.* Феноменология духа //Соч. — М.— Л., 1959 . — T.IV. — С.112. [↑](#footnote-ref-15)
16. *Кудряшова Е.В.* Лидер и лидерство. — Петрозаводск, 1996. [↑](#footnote-ref-16)
17. *Shekshnia S. V.* Managing People in Russia //Business and management in Russia. — Cheltenham; Brookfield; Elgar, 1996. [↑](#footnote-ref-17)
18. *(Betchel S.D.* Reflections on success // Daedalus. — Cambridge, 1996. — Vol. 125, № 2. — P. 147—166). [↑](#footnote-ref-18)
19. См.: *Бурлачук В.* Судьба авторитета в современном мире // Социология: теория, методы, маркетинг. — Киев, 2000. — № 4. — С..91—105. [↑](#footnote-ref-19)