**әл-Фараби атындағы ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ**

**Философия және саясаттану факультеті**

 **Дінтану және мәдениеттану кафедрасы**

|  |  |
| --- | --- |
| **Келісілген:****Факультет деканы** **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ә.Р.Масалимова****« » 2016 ж.** | **Университеттің ғылыми-әдістемелік кеңесінде бекітілді****Хаттама № 2016 ж.**Оқу ісі жөніндегі проректор\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Д.Ж. Ахмед-Заки |

# Этика

# *Оқу-әдістемелік нұсқаулар мен дәрістер мәтіні*

**І – бөлім**

**Оқу формасы - күндізгі**

**Алматы 2016**

Оқу-әдістемелік нұсқаулар кредиттік бағдарламада студенттерге «Этика» пәнінен Филология факультеті, қ.б., 2 к. 2 к. Журналистика факультеті, қ.б., 2 к.Заңгер факультеті, қ.б., 2 к. Студенттеріне қосымша материал ретінде арналған. Оқу-әдістемелік нұсқаулардың негізгі тұжырымдары мен қағидалары елімізде мәдениеттану, этика, философия пәндерін оқытуда және қазақ халқының этикалық мәдени мұрасына байланысты қазіргі кезеңге қатысты арнаулы курстарды дайындауға көмегін береді.

**Автор -** дінтану және мәдениеттану кафедрасының профессоры Т.Х.Ғабитов.

**Рецензенттер:**

Философия ғылымдарының докторы, профессор Молдабеков Ж.Ж.

Философия ғылымдарының докторы Сатершинов Б.М.

Дінтану және мәдениеттану кафедрасының отырысында қарастырылған және ұсынылған.

« » 2016ж., Хаттама №

Кафедра меңгерушісі\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (қолы)

### Факультеттің әдістемелік (бюро) кеңесінде ұсынылды*.*

« » 2016 ж., Хаттама №

Төрайымы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (қолы)

 **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.