



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Кафедра «Маркетинг и инженерная экономика»

## **Учебно-методическое пособие** по дисциплине

### **«Управление персоналом»**



Авторы  
Федосенко А. А.

Ростов-на-Дону, 2020

## Аннотация

Методические указания по изучению дисциплины «Управление персоналом» предназначены для студентов всех форм обучения направления 38.03.01 «Экономика»: ОПОП «Экономика предприятий и организаций», ОПОП «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», ОПОП «Финансы и кредит».

## Авторы

к.э.н., доцент кафедры «Маркетинг и инженерная экономика»  
Федосенко А.А.



## Оглавление

<b>Тема: Управление персоналом как часть современного менеджмента .....</b>	<b>4</b>
План практического занятия.....	4
Краткий теоретический материал по теме. ....	4
Вопросы для самоконтроля.....	19
<b>Список литературы .....</b>	<b>20</b>

## ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЧАСТЬ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### План практического занятия

1. Парадигмы управления персоналом в XX в.
2. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента.
3. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента.
4. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
5. Основные профессиональные роли специалиста по персоналу.
6. Этика деловых отношений в работе специалиста по персоналу.

### Краткий теоретический материал по теме.

Управление персоналом – это непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи и высоких конечных результатов. Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Как разновидность деятельности специалиста она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом

этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы – не только функционирующей, но и развивающейся, – на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте – управление человеческими ресурсами.

### 1. **Парадигмы управления персоналом в XX в.**

В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей и подходов в кадровой работе. В 20-30-е гг. апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом:

- теория научного управления, или научной организации труда;
- теория человеческих отношений.

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

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

### 2. **Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента.**

Становление форм совместной творческой деятельности связано с трансформацией исторически ей предшествующих форм

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

Раскроем логику исторического процесса организационно-культурной эволюции. Технократический подход философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. В классических теориях управления (Ф. Тейлор, Ф.Гилберт, Х.Мерсон, А.Файоль, Г.Эмерсон, М.Вебер, Г.Форд, А.К.Гастев) работник в человеко-машинных системах трактовался как «винтик», и проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на пути рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации – повысить уровень эксплуатации всех составных элементов (в том числе и «человеческого материала») этих систем.

Негативные социальные последствия такой рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в первую очередь, в условиях войн), рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х гг. и породили серию социальных экспериментов (хоторнские исследования Э. Мэйо). Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации – таковы важнейшие принципы теории человеческих отношений (Э.Мэйо, М.Фоллет, К.Арджерис, Р.Ликарт, Р.Блейк). Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях со специалистом и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать

вать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

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

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложно-организованной совместной деятельностью. В условиях глубокого структурного кризиса 70-х гг. созидание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких рабочих групп стало самоценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов – таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80 – 90 гг., получившего название team management – командный менеджмент.

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

- концепция научной организации труда;

- концепция человеческих отношений;
- концепция контракции индивидуальной ответственности;
- концепция командного менеджмента.

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

### **3. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента.**

Чтобы раскрыть специфику каждой из выделенных парадигм кадрового менеджмента воспользуемся классификационной схемой, которая определяется типом доминирующей в корпорации организационной культуры.

При доминировании бюрократической организационной культуры специалист по персоналу в своей деятельности руководствуется следующими стереотипами:

- работники – прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому специалист, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;
- для работников побудительным мотивом является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;
- организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;



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

- на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честлюбивы.

При доминировании органической организационной культуры специалист по персоналу в своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами:

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

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

- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих коллег, чем на инициативы начальства;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

При партиципативной организационной культуре специалист по персоналу в своей деятельности исходит из того, что:

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

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

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

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

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

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

#### **4. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.**

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить периоды, связанные с адаптацией как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов в кадровой работе. Подлинная революция в кадровой работе была обусловлена применением (после Второй мировой войны) идей системного подхода в менеджменте. Становление системного менеджмента породило принципиально новые технологии кадрового менеджмента – управление человеческими ресурсами. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной.

В современной литературе выделяют три основные модели кадрового менеджмента:

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

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

ганизации;

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

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

Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.

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

**1.** Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что ни единого корпуса профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложились.

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

**3.** У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-специалистов, препятствовало дости-

жению целей, стоящих перед организацией.

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

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

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

### **5. Основные профессиональные роли специалиста по персоналу.**

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

Что необходимо учитывать при разработке профессионального профиля специалиста по персоналу?

При построении многоролевого профессионального профиля специалиста по персоналу необходимо идентифицировать:

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

- множество ключевых “зон ответственности” специалиста по персоналу;

- наиболее важные задачи и результаты работы с точки

зрения самого специалиста по персоналу;

- критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;

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

- специфичное для деятельности специалиста по персоналу поведение, в котором проявляется его компетентность.

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

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

2. **«Руководитель службы управления персоналом»** – организатор работы кадровых подразделений.

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

4. **«Кадровый инноватор»** – руководитель, лидер – разработчик экспериментальных, инициативных или пилотных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

5. **«Исполнитель»** – специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

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

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности специалиста по персоналу, 11 областей ком-

петентности были признаны ключевыми, поскольку они фигурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей специалиста по персоналу. Эти 11 ключевых областей компетентности были объединены в три группы.

**Личная порядочность:**

- этичность – уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;

- добросовестность – высокие требования к результатам своей работы;

- рассудительность – способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

**Целеустремленность и продуктивность:**

- результативность – ориентация на конечный результат;

- настойчивость – способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;

- преданность организации и деловая ориентация – готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;

- уверенность в себе – готовность и умение решать неординарные задачи.

**Навыки командной работы:**

- командная ориентация – понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;

- контактность – умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;

- коммуникабельность – умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства, для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

- умение слушать – способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы специалиста по персоналу дала возможность ранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности):

Этичность. Коммуникабельность. Умение слушать. Контактность. Командная ориентация. Добросовестность. Рассудительность. Результативность. Настойчивость. Уверенность в себе. Преданность организации и деловая ориентация.

## 6. Этика деловых отношений в работе специалиста по персоналу.

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

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

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

- «внешние пределы» – уяснение проблемы биофизических пределов существования человека на Земле, гармонизация взаимоотношений человека с природой;
- «внутренние пределы» – исследование физических и психологических возможностей человека;
- защита и сохранение культурных особенностей народов и наций;
- «мировое сообщество» – выявление путей постепенного преобразования системы эгоцентрических государств в систему скоординированных между собой географических и функциональных центров принятия решений;



- среда обитания, генеральный всемирный план человеческих поселений;

- производственная система.

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

- утилитаристский принцип — предоставляет наибольшее благо наибольшему числу людей;

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

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

В современной литературе достаточно популярной является точка зрения, согласно которой - повышение степени социальной ответственности способствует осуществлению долгосрочных целей организаций и выгодно им. При этом выделяются аргументы «За» и «Против» социальной ответственности организации.

«За»:

- социальная ответственность уравнивает могущество корпорации и ответственность корпорации;

- добровольная социальная ответственность позволяет избежать принудительного правительственного регулирования;

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

- действуя соответствующим образом, организация помогает обществу решать его проблемы;

- создаваемые организациями социальные проблемы (например, загрязнение окружающей среды), должны разрешаться за счет этих организаций;

- организации стремятся накапливать ресурсы для решения больших проблем.

«Против»:

- ценой такого поведения является снижение доходных ста-

тей корпорации и удорожание ее продукции для потребителя;

- компания, которая несет большую долю социальной ответственности, может быть отодвинута в конкурентной борьбе другими компаниями;

- плата за социальную ответственность может принять форму снижения заработной платы, снижения дивидендов, повышения цен;

- принятие социальной ответственности может ввести в заблуждение членов организации относительно ее главных целей и реально снизить мощь организации;

- руководители корпораций не научены решать общественные проблемы.

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

В этом плане, особую роль в формировании морального климата организации играет нравственная позиция руководителя организации и его личные моральные качества.

Моральные обязанности руководителя:

- анализ ценностных аспектов любой проблемы, встающей перед организацией;

- контроль аффектов и эмоций – как своих собственных, так и окружающих людей;

- анализ предпочтений в организации в категориях «осознание», «вовлеченность», «приверженность», являющихся неопределенными понятиями;

- реализация этического выбора – «делать не то, что хочется, а то, что следует».

Шесть этических моделей лидерства:

- лидер-защитник;

- лидер – «конфуцианский мудрец»;

- выразитель идеи социального равенства;

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

- лидер - суперпрофессионал;

- харизматический лидер.

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

### Вопросы для самоконтроля

1. Содержание понятия персонал и структура персонала.
2. Понятие управление персоналом.
3. Основные этапы становления теории и практики управления персоналом.
4. Понятие системы управления персоналом.
5. Основные концепции управления персоналом.
6. Принципы управления персоналом.
7. Методы управления персоналом.
8. Понятие и последовательность формирования кадровой политики организации.
9. Основные типы кадровой политики.
10. Стратегия управления персоналом и направления кадровой политики.
11. Этика деловых отношений.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бычков, В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
2. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия.: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Инфра-М, 2018. - 224 с.
4. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2019. - 32 с.
5. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. - 240 с.
6. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / Под ред. Кибанова А.Я.. - М.: Инфра-М, 2017. - 36 с.
7. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 190 с.