**Профессиональный профиль менеджера по персоналу: этическое измерение**

Павел Владимирович Малиновский

А я говорил про вас. И уверяю вас, на ваших дверях есть знак, как раз тот знак, который используют — или использовали в прошлом — представители вашей профессии. И означает он вот что: «Опытный взломщик возьмется за хорошую работу, предпочтительно рискованную, оплата по соглашению».

Дж. Р.Р. Толкиен. Хоббит

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

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

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

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

**Основные профессиональные роли менеджера по персоналу**

Но самой большой радостью было для него участвовать в домашних ссорах. Ни одна семейная склока на много миль кругом не обходилась без его деятельного участия. Обычно он начинал как примиритель, а кончал как главный свидетель жалобщика.

Джером К. Джером. Сборник «Наброски лиловым, голубым и зеленым»

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

При построении многоролевого профессионального профиля менеджера по персоналу необходимо идентифицировать:

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

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

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

4) критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;

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

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

**Ключевые роли менеджера по персоналу**

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

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

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

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

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

5. Исполнитель — специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

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

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

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу[[1]](#footnote-1), 11 областей компетентности были признаны ключевыми, поскольку они фигурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей менеджера по персоналу. Эти ключевых области компетентности были объединены в три группы.

1. Личная порядочность:

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

2) добросовестность — высокие требования к результатам своей работы;

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

2. Целеустремленность и продуктивность:

1) результативность — ориентация на конечный результат;

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

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

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

3. Навыки командной работы:

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

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

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

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

1) этичность;

2) коммуникабельность;

3) умение слушать;

4) контактность;

5) командная ориентация;

6) добросовестность;

7) рассудительность;

8) результативность;

9) настойчивость;

10) уверенность в себе;

11) преданность организации и деловая ориентация.

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

**Этика деловых отношений в работе менеджера по персоналу**

Очевидно, главное в этом амплуа — честность. Честность, понятая очень широко. Прежде всего, честность по отношению к самой игре. Щепетильное отношение к исполнению всех ее правил.

В. Ворошилов. Феномен мира

Исторические истоки профессиональной этики менеджера по персоналу

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

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

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

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

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

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

Слово «профессия» (лат. «объявляю своим делом») означает, что для каждого человека труд выступает в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки, ряда факторов, определяющих выбор профессии: наличие способностей и индивидуальная склонность к определенному виду деятельности, высокая оплата, престиж профессии, семейные традиции, социальная среда, — любой может стать решающим, а понятие «призвание» является синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности своим делом. Макс Вебер определял призвание как такой строй мышления, при котором труд становится абсолютной моделью... Такое отношение к труду не является, однако, свойством человеческой природы. Не может оно возникнуть и как непосредственный результат высокой или низкой оплаты труда; подобная направленность может сложиться лишь в результате длительного процесса воспитания[[2]](#footnote-2).

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

**Профессиональный долг**

Индивидуальная мораль в профессиональной сфере предполагает также осознание профессионального долга.

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

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

**Смысл профессиональной деятельности**

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

Не на благосклонность мясника, булочника или земледельца считываем мы, желая получить обед, а на их собственную заинтересованность; мы апеллируем не к их любви к ближнему, а к их эгоизму, говорим не о наших потребностях, а всегда лишь об их выгоде[[3]](#footnote-3).

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

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

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

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

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

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

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

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

Эволюция профессиональной этики кадрового работника в ХХ в.

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

Вторая волна, или революция в управлении персоналом были связана с идеей гуманизации производственных отношений, идеей фокусирования внимания кадровых служб на человеческих отношениях. Второй этической доктриной кадровой работы, доктриной У, человек трактовался уже как работник, которого надо всячески мотивировать, создавать ему соответствующие условия, чтобы он мог эффективно работать, приобщать его к общим ценностям организации и за счет этого достигать максимального экономического эффекта. Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении и самоактуализации. Различия между этими доктринами нашли отражение в теории X — У, разработанной Д. МакГрегором[[4]](#footnote-4).

Последняя, третья, революция в работе с персоналом была связана с концепцией У. Оучи — Z-концепцией[[5]](#footnote-5). Она состояла в том, что цель кадровой работы — максимально эффективно использовать человеческие ресурсы. Человеческий потенциал становится одним из важнейших факторов предпринимательства, и с этой точки зрения задачи кадровых служб — способствовать максимальному развитию предпринимательской активности) всех работников, создавая для этого благоприятные условия.

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

Актуальность этического регулирования профессиональной деятельности менеджера по персоналу

Ориентируясь в кадровой работе на основные продуктивные цели организации, специалист по персоналу не должен упускать из виду этические ценности организации, высшие принципы ее деятельности. К. Ходжкинсон, профессор Оксфордского университета, выявляет четыре основных административных заблуждения по отношению к ценностям[[6]](#footnote-6):

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

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

3) удаление источника ценностного конфликта из сферы внимания руководителя;

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

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

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

Руководители, менеджеры сталкиваются с такими дилеммами не только во взаимоотношениях начальников с подчиненными, но и с покупателями, конкурентами, поставщиками и диспетчерами. Следовательно, все больше и больше организаций нуждаются в программах этического тренинга, чтобы помочь менеджерам прояснить их этические принципы и попрактиковаться в самодисциплине при принятии решений в сложных обстоятельствах. Предлагается, например, такой весьма полезный проверочный лист, который может помочь при столкновении с этическими дилеммами[[7]](#footnote-7):

Как поступать в ситуациях морального выбора?

Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.

Шаг 2. Получить все возможные факты.

Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.

Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:

«Это законно?»

«Это правильно?»

«Это полезно?»

Шаг 5. Принятие решения.

Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:

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

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

Шаг 7. Предпринять действие.

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

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

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

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

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

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

**Резюме**

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

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

Руководитель службы управления персоналом — организатор работы кадровых подразделений.

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

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

Исполнитель — специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

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

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

3. Как поступать в ситуациях морального выбора?

Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.

Шаг 2. Получить все возможные факты.

Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.

Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:

1) Это законно?

2) Это правильно?

3) Это полезно?

Шаг 5. Принятие решения.

Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:

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

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

Шаг 7. Предпринять действие.

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

1. *Blancero D., Boroski J., Dyer L.* Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study// Human resource management. — N. Y., 1996. — Vol. 35, № 3. — P. 383—403. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Вебер М.* Протестантская этика и дух капитализма. Избр. произв. — М., 1990. — С. 82. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Смит А.* Исследования о природе и причинах богатства народов. — М.: Соцэкогиз, 1962. — С.28. [↑](#footnote-ref-3)
4. См.: *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М: МГУ, 1995. — С. 34. [↑](#footnote-ref-4)
5. Там же. С.360 — 361. [↑](#footnote-ref-5)
6. См.: *Кудряшова Е.В.* Лидер и лидерство. — Петрозаводск, 1996. — С. 96. [↑](#footnote-ref-6)
7. См: Basic Organizational Behavior. — N.-Y., 1995. — P.28. [↑](#footnote-ref-7)