Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Факультет непрерывного и дистанционного обучения

Кафедра информатики

**Индивидуальная практическая работа №2**

по дисциплине

Основы бизнеса и права в информационных

Выполнил студент гр. 493551 Авхимович Алексей Валерьевич

E-mail: [droon2112@gmail.com](mailto:droon2112@gmail.com)

Минск 2018

**Содержание**

[**Введение** 3](#_Toc533788389)

[**Система управление персоналом в организации, основные функции.** 4](#_Toc533788390)

[**Целеполагание и постановка задач** 12](#_Toc533788391)

[**Функции** 13](#_Toc533788392)

[**Подсистемы управления персоналом** 14](#_Toc533788393)

[**Технологии** 15](#_Toc533788394)

[**Обеспечение деятельности** 16](#_Toc533788395)

[**Методы построения системы управления персоналом** 17](#_Toc533788396)

[**Позитивные и негативные корпоративные культуры** 28](#_Toc533788397)

[**Заключение** 31](#_Toc533788398)

[**Список использованных источников** 34](#_Toc533788399)

# **Введение**

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений отечественной и зарубежной науки и передового производственного опыта. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их. Человек в системе менеджмента является ведущим звеном всех процессов, из которых складывается деятельность предприятия: все начинается с поиска людей, подходящих для определенной работы.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается основным фактором его экономического успеха. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Управление персоналом как наука взяло на вооружение достижения из таких областей знаний, как развитие трудовых ресурсов, конфликтология, лидерство, психология личности, организация труда, прежде всего труда руководителей

# **Система управление персоналом в организации, основные функции.**

## 

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кадров, организацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем платы труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции ведение учета и статистики персонала: информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться, в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных - функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы управления персоналом. Раскроем сущность этих методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление и многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом, являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.)

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее прикосновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнения позволяет существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, установление дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования правления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начал применяться метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом, который требует наименьших затрат и являет наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнить не множество показателей другой подобной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессивный анализ (КРА) – установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами).

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективности функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т.д. По окончанию этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ – средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком функции, а затем против каждой функции посрочно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Таким образом, система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом и которая включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. При этом наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение методов позволяет взглянуть на совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Система управления персоналом организации, по мнению её сторонников, является элементом системы менеджмента. И чем она эффективнее, тем лучше результат деятельности предприятия. Соответственно, процесс управления кадрами включает в себя ещё ряд подсистем.

Мало кто знает, что под этим термином (система управления персоналом) можно понимать совокупность приёмов, технологий, позволяющих осуществлять работу с сотрудниками. Если использовать определения в узком смысле, то такую систему можно интерпретировать как совокупность элементов, регламентирующих деятельность кадров.

Система управления персоналом состоит из следующих элементов:

* подходы и технологии к набору и оценке персонала;
* методология адаптации сотрудников на предприятии;
* способы и механизмы развития персонала (руководство также должно проходить обучение и повышение квалификации);
* технологии мотивации и рациональной организации сотрудников на предприятии.

Работа с кадрами должна вестись непрерывно, чтобы можно было своевременно набирать нужных сотрудников, проводить ротацию, выявлять проблемы демотивации. В противном случае на предприятии снижается эффективность, в т.ч. по причине падения производительности труда.



**Целеполагание и постановка задач**

Цели и функции системы управления персоналом могут отличаться в зависимости от следующих условий:

* отрасль, в которой работает организация;
* размер организации, который является косвенным ограничителем доступности ресурсов;
* [стиль руководства](https://legkopolezno.ru/rabota/upravlenie/stili-rukovodstva/);
* ценности, которые приняты в качестве организационных (при этом не всегда персонал является основой корпоративной культуры);
* стратегия, принятая на предприятии.

Среди основных целей, которые преследуются при построении системы управления персоналом, можно выделить:

* Экономические, среди которых [повышение производительности труда](https://legkopolezno.ru/rabota/upravlenie/povyshenie-proizvoditelnosti/) является основной. Может быть поставлена цель, связанная с минимизацией затрат на привлечение и использование персонала.
* Социальные, связанные с удовлетворением социальных потребностей работников.
* Научно-технические, подразумевающие обеспечение определённого уровня разработок, совершенствование технологий производства и т. п.
* Производственно-коммерческие, в рамках достижения которых система управления кадрами должна обеспечивать заданную ритмичность поставок и производства продукции, режим работы, качество продукции и обслуживания покупателей.

На основании принятых целей формируется набор задач, которые подразумевают мотивацию, обучение сотрудников и использование других технологий.

**Функции**

Функции, которые должна реализовать система по управлению персоналом, тесно переплетены между собой.

Хорошо, если стратегия на предприятии определена. Тогда и функции, различные определения которых указывают на наличие конкретных действий, будут более эффективны. К ним относятся:

* Обеспечение чёткого понимания кадрами целей и задач организации.
* Прогнозирование ситуации на рынке труда.
* Прогнозирование кадровых изменений внутри организации.
* Анализ имеющихся кадров и планирование развития системы.
* Создание комфортных условий для работы на предприятии.
* Содействие адаптации работников, которая включает в себя и наставничество, и знакомство с коллегами.
* Оценка и обучение сотрудников. Реализация этой функции является важной и на этапе отбора персонала, и при работе с кадрами в организации.
* Разработка системы продвижения по службе. Наиболее популярным механизмом для реализации этой функции является внедрение системы кадрового резерва.
* Создание механизма вознаграждения работников за труд. Здесь важно не только определить схемы начисления заработной платы, но и продумать нематериальную мотивацию персонала.



Иногда реализация перечисленных функций на предприятии выполняется разными службами. Например, необходимые задачи осуществляют отдел кадров, учебный центр, отдел по начислению заработной платы и т. д.

**Подсистемы управления персоналом**

Вопросов, которые приходится решать с кадрами, в любой организации очень много. На крупных предприятиях в связи с этим структуры по управлению персоналом разбиваются на более мелкие. Это позволяет понимать, какие подсистемы по управлению кадрами существуют:

* общего и линейного управления;
* планирования и внутреннего маркетинга, который является частью мотивационной системы;
* учёта и контроля за работниками;
* направленные на формирование и развитие организационных отношений;
* обеспечения нормативных условий труда, т. е. соответствие законодательным и внутренним нормам;
* управления развитием кадров;
* [мотивации сотрудников](https://legkopolezno.ru/rabota/upravlenie/motivatsiya-sotrudnikov/);
* управления социальным развитием.

В малом и среднем бизнесе большая часть подсистем по управлению персоналом отсутствует. Такое положение повышает нагрузку и ответственность сотрудников, занимающихся принятием решений и кадровыми вопросами.

**Технологии**

Любая система использует технологии. Они могут быть переняты из других сфер или разработаны специально для собственных нужд. Воздействовать с помощью них можно на отдельного сотрудника или на совокупность кадров или организационных структур. В управлении персоналом технологии принято разбивать на следующие блоки:

* Индивидуальные, которые применимы к отдельному работнику и направлены на учёт его трудовых функций и ценностную структуру.
* Посреднические, которые подразумевают, что на предприятии одни сотрудники могут помогать другим, чтобы достичь общей цели. Со стороны системы управления кадрами важно понять, где могут быть взаимные интересы и как грамотно организовать процесс.
* Многозвенные, когда необходимо осуществить ряд последовательных действий, чтобы получить желаемый эффект от персонала.

Среди многозвенных можно выделить технологию найма персонала, когда уже на этапе отбора и оценки, оформления сотрудника продумывается, какие перспективы его роста или перемещения могут быть в организации.



**Обеспечение деятельности**

Для того чтобы система могла выполнять свои функции, необходимо подготовить основу для этого. Среди тех методов, ресурсов и инструментов, которые потребуются в работе, выделяют:

* кадровое обеспечение – без хороших специалистов по управлению персоналом невозможно создать эффективную систему;
* нормативно-методическое сопровождение, позволяющее приводить в соответствие работу системы нормами законодательства и внедрять эффективные методы работы;
* организационное обеспечение подразумевает, что должны быть созданы структуры управления персоналом;
* информационное сопровождение, которое включает оперативную, техническую, справочную информацию, что позволяет своевременно принимать кадровые решения;
* материально-техническое снабжение, т. к. любая работа требует задействование ресурсов.

Следует помнить, что ущемление в доступе к одной из ресурсных систем в разы снижает эффективность работы всей системы по управлению персоналом.

**Методы построения системы управления персоналом**

Исследователи выделяют две основных группы методов, которые позволяют сформировать систему по управлению персоналом:

* определяющие направления развития и совершенствования системы по управлению человеческими ресурсами;
* характеризующие требования, которым должна соответствовать сама система и её деятельность.

Среди отдельных методов можно выделить метод сравнения. Он является основой для построения эффективной работы, т. к. позволяет понять, чем существующая система в организации отличается от других, в т. ч. конкурентных. Экспертно-аналитический метод применяется, когда у организации для реализации своих задач в области кадровых изменений есть возможность привлечь экспертов или консультантов.

Начальникам организации всегда нужно следить за тем, является ли система по управлению персоналом частью общей карты руководства. Иногда из-за отсутствия контроля и согласованных действий она может противоречить общей стратегии.

**Понятие корпоративной культуры.**

За последние несколько лет, и менее отчетливо за последние пятьдесят лет, вопросы культуры, и особенно культуры в больших организациях, все больше привлекают внимание теоретиков и исследователей. Действительно, мы живем в такое время, когда тысячи людей знают, чем характеризуется культурная обстановка в организации, и любят порассуждать об этом.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие **корпоративной культуры**.

Новый термин «корпоративная культура» кажется таковым только на первый взгляд. На заре монополизма, когда основатель крупнейшей автомобильной корпорации Форд здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами, он создавал на своих заводах именно эту самую культуру — общую благоприятную атмосферу среди персонала всех уровней — эфемерное явление, которое нельзя потрогать в буквальном смысле, но чьи плоды весьма материальны, так как напрямую способствуют увеличению доходов компании.

Корпоративная культура — это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности.

Однако реальная расстановка приоритетов сегодня, к сожалению, выглядит несколько иначе. Несмотря на признание своей значимости, корпоративная культура воспринимается чаще всего как средство формирования внешнего имиджа организации, а не повышения эффективности бизнес-процессов и развития компании.

**Типы Корпоративных культур**

Корпоративная культура возникает в любой структурированной группе людей. Причем она становится тем мощнее, чем дольше существует данная структура.

Обычно корпоративная культура возникает спонтанно, «снизу», и передается «из уст в уста», с помощью личного примера и устных наставлений старожилов. Наибольший вклад вносят наиболее харизматические личности. Именно их привычки и правила поведения начинают, пусть неосознанно, копировать другие сотрудники.

Естественно, если во главе организации стоит сильный харизматический лидер, то основное влияние на формирование корпоративной культуры окажет именно он. И корпоративная культура начнет работать на своего создателя.

Однако без четкого «научного» управления этим процессом, без создания «якорей» корпоративного кодекса, без осознанного использования элементов корпоративной культуры в рекламных и PR-материалах, основной цели не достигнуть, а именно — самоподдержания и саморазвития организации.

Некоторые руководители рассматривают свою корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Специфические культурные ценности организации могут касаться следующих вопросов:

* предназначение организации и ее «лицо» (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);
* старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти);
* значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);
* обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате, мотивация людей);
* роль женщин в управлении и на других должностях;
* критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
* организация работы и дисциплина;
* стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп);
* процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);
* распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо);
* характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);
* характер социализации (кто общается с кем во время, и после работы, особые условия, такие как отдельная столовая и др.);
* пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства);
* оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);
* отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации).

# 

**Виды корпоративных культур**

**«Культура власти»** — в данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются, по большей части, на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Они будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность. Сила ресурсов является основой власти в этой культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре. Размер — это проблема для культур власти: трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранить контроль. Такие организации преуспевают в создании организаций с большей степенью независимости, сохраняя при этом контроль над финансами.

Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию.

**«Ролевая культура»** — характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия), которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый отдел и торговый отдел (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками. В ролевой культуре основным источником силы является сила положения. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации, вероятнее всего, будет успешно действовать в стабильном окружении, со стабильным рынком, предсказуемым и контролируемым, и где «жизнь» продукта длительна. И наоборот, ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, плохо «осознает» необходимость изменений и медленно на них реагирует. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания.

Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является разрушительной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Такие лица будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров. По-видимому, ролевая культура подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад, и для тех, которых интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

**«Культура задачи»** — данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Эта культура сориентирована на проект или работу, ее структуру лучше всего представить в виде сетки, некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Организация с «матричной структурой» является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе или положении личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других типах корпоративных культур.

Культура задачи хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть переформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, т. к. каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Отдельные личности находят, что для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Поэтому культура задачи подходит там, где жизнь продукта скоротечна, и где важна скорость реакции. Этим преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудности достижения профессионализма. Управление в этих организациях является затруднительным. Основной контроль остается за высшим руководством, которое распределяет проекты, людей и ресурсы, и сохраняет незначительный каждодневный контроль над работой без нарушений норм культуры. Это хорошо работает в благоприятных условиях и когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Однако же если они менее доступны, высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать работу и результаты, а руководители группы могут начать конкуренцию за эти ресурсы, используя политическое влияние. Мораль группы падает, работа приносит меньше удовлетворения, и сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Это делает необходимым установление определенных правил и процедур работы. Менеджер вынужден использовать выполнение работы. Таким образом, у культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре или культуре власти, когда ограничены ресурсы или предприятие функционирует плохо.

Большинство менеджеров, конечно, на среднем или низшем уровне, предпочли бы работать в организации с культурой задачи, когда делается акцент на группы, возможности специалиста (эксперта), вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей. Это хорошо согласуется с современными тенденциями к изменению и адаптации, индивидуальной свободой и низким различием статуса, но ко всем ситуациям эта культура не подойдет. Менеджер в такой культуре должен быть гибким и уверенным, имея дело с неустойчивой и, возможно, кратковременной работой. Он или она должны быть готовы оцениваться по результатам и должны чувствовать себя на высоте, координируя работу коллег, каждый из которых, возможно, более компетентен, чем менеджер, в отдельных аспектах задачи. Каждый в группе может ожидать контроля над своей деятельностью. Предполагают, что этот тип культуры предпочитает большинство средних менеджеров.

**«Культура личности»** — организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Этот тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнения собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или «звездную галактику». Очевидно, немногие организации могут существовать с таким видом культуры, т. к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости — это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.

Возможно, ни один менеджер не был бы счастлив, работая в организации с культурой личности. Данные «личности», по-видимому, были бы буквально неуправляемыми, но даже в культуре личности людям нужны средства для достижения своих целей, и личность, контролирующая доступ к этим средствам, может оказывать некоторое давление и настаивать на подопечности за использование этих ресурсов.

Мы живем в век все возрастающего давления извне — давление глобального социально-экономического, политического и экономического кризиса, и изнутри — давление духовного кризиса. И то и другое оказывает влияние на жизнь организации. В тех из них, где жизнь вошла в полосу кризисов, культура носит фрагментарный характер и в значительной мере дискредитирована, она уже не может служить надежной связью между людьми, которым необходимо думать и действовать вместе.

## **Позитивные и негативные корпоративные культуры**

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура — источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Критерии разделения культур на положительные и отрицательные складываются из нескольких составляющих (на основании классификации, предложенной С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук):

1. По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «**стабильные**» (высокая степень) и «**нестабильные**» (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.
2. По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «**интегративная**» (высокая степень) и «**дезинтегративная**» (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.
3. По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «**личностно-ориентированные**» и «**функционально-ориентированные**» культуры. Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Для второй основная ценность заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определённых моделей поведения.

По мнению С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук, характер организационной культуры проявляется через систему отношений:

1. отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;
2. отношение работников к предприятию;
3. функциональные и межличностные отношения сотрудников.

Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития. Негативная — отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации. Исследования «отрицательных» культур выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. По мнению специалистов в области управления человеческими ресурсами, в компаниях с «негативной» культурой отмечается ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнёров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, то есть работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, непроизводственные разговоры и т. д.

Позитивная культура характеризуется следующими особенностями социально-трудовых отношений:

1. Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.
2. Осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Добросовестное отношение к своим производственным обязанностям становится нормой поведения работника. Общественное мнение негативно настроено к проявлениям фиктивной трудовой активности.
3. Ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. У работников формируется ощущение ответственности за качество продукта и порождает заинтересованность в его повышении. Трудовая деятельность любого вида приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своей работой.
4. Профессионально-трудовая деятельность позитивно влияет на личностное развитие.
5. Ощущение взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием как для самоуважения, так и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

# **Заключение**

В ходе работы можно сделаны следующие выводы:

1) Современная концепция менеджмента рассматривает управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. В настоящее время значительно возрос интерес к человеку как главному фактору производства, доходов, повышению производительности груда, как ценному ресурсу организации в конкурентной борьбе. В целом концепция управления персоналом – это система взглядов на трактовку сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом и механизма ее реализации в конкретных условиях.

2) Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом и которая включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. При этом наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение методов позволяет взглянуть на совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

3) Основной потенциал любого предприятия заключен в кадрах, а правильный подбор кадров - это залог успеха предприятия. Так, отбор кадров является одной из основных задач кадровой службы, он заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Эффективная работа кадровой службы является первым шагом к успеху в управлении кадровым потенциалом на предприятии, а принятие Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь обеспечит соответствующий уровень знаний и условия для его повышения.

4) Изучая теоретические основы и опыт управления персонала за рубежом, мы можем добиться реальных успехов в нашей экономике на основе эффективного управления персоналом и постоянного его совершенствования.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию.

Однако в целом организацию систем повышения квалификации в компаниях республики пока нельзя признать сбалансированной и включенной принятой в общий управленческий процесс. В фирмах отношение к обучению кадров зачастую не отвечает целям и потребностям экономической деятельности, а осуществляется по остаточному принципу. На нынешнем этапе функционирования предприятий основное внимание уделяется приобретению сотрудниками дополнительных профессиональных, узкоспециализированных знаний. При этом заявлена потребность в обучении общим управленческим навыкам.

Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

Корпоративная культура все еще слишком зыбкий термин для описания всего, что лежит под рациональной, измеряемой поверхностью организации. Однако большинство теоретиков соглашаются с тем или иным вариантом базового определения: корпоративная культура – это воплощение отношения работника компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям в характерных моделях. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также – в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

# **Список использованных источников**

1. ЭРУД по дисциплине 'Основы бизнеса и права в информационных технологиях'.
2. https://legkopolezno.ru/rabota/upravlenie/sistema-upravleniya-personalom/
3. Беляцкий Н.П., Ройш П. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для слушателей MBA. М.: Изд. центр БГУ, 2007. 280 с.
4. Маслов В. И. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. №1. С.133-144
5. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для студ. экон. спец./Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. М.: Финстатинформ, 2007. 878 с.
6. Магура. М. Формирование организационной культуры. «Управление персоналом» 2002, №1.