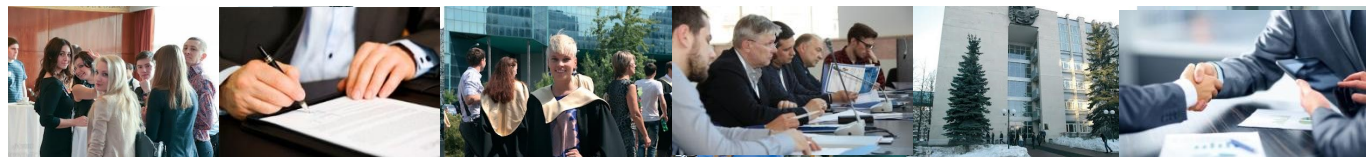




РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Северо-Западный
институт управления

Курс лекций: «Проектирование системы управления персоналом»

Автор: Гриненко Тамара Григорьевна, **доцент**, кандидат философских наук

Санкт-Петербург

2020 г.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Лекция 1 Система и структура УЧР План

1. Понятие и сущность системы управления.
2. Классификация систем управления
3. Свойства системы управления УЧР
4. Структура управления УЧР
5. Государственная система и структура управления человеческими ресурсами РФ



Управление – это процесс воздействия на любую систему, обеспечивающий поддержание ее в определенном состоянии (или перевод в новое состояние) в соответствии с законами, принципами и конкретными целями.

Ресурсы – это совокупность источников и факторов, актуализация их возможностей в процессе использования

Человеческие ресурсы – часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, умственными, трудовыми, творческими и предпринимательскими способностями, которая обеспечивает социально-экономическое развитие общества.



В современных условиях человеческие ресурсы представляют не только экономическую полезность, но и социальную ценность.

Роль человеческих ресурсов в процессе их трудовой деятельности заключается в том, что:

- Они являются главным источником потенциала производственной системы
 - Все источники производственной системы прямо или косвенно связаны с человеческими ресурсами , т.е. они либо порождают «реляционный» компонент ,либо его источником является непосредственный продукт их деятельности, полученный путем опосредованного обмена
 - Они являются непосредственной причиной процесса продуцирования результатов деятельности. Из изложенного следует, что в управлении необходимо рассматривать возможности и способы человеческих ресурсов не как нечто зафиксированное, а как непрерывно развивающееся, обновляющееся в соответствии с требованиями развития производства, отраслей, сфер деятельности и общества в целом.



Субъект управления вырабатывает управляющее воздействие в виде команд, которые передаются объекту управления

Объект управления, воспринимая управляющее воздействие, изменяет свой образ действия в соответствии с переданной ему командой.

О том, что объект управления принял и выполнил команду, т.е. отреагировал на управляющее воздействие. Субъект управления узнает, **получая информацию в виде обратной связи**. В зависимости от этой информации субъект управления вырабатывает новые управляющие воздействия либо на определенное время дает возможность объекту управления развиваться в указанном направлении.

Цель системы управления - обеспечивает направленность воздействия и необходимость обратной связи.

Для достижения цели управления требуется обязательное выполнение ряда задач.

Под задачами понимают работы, которые должны быть выполнены в полном объеме в установленные сроки.



Лекция 1 вопрос 1

Система – это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой определенным образом и образующих некоторое целостное единство. Система включает множество компонентов: элементы, факторы, взаимосвязи, процессы и т.д.

Система управления человеческими ресурсами постоянно развивается и совершенствуется. На каждом этапе развития общества она должна приводиться в соответствие с требованиями развития производительных сил, путем внесения корректив в отдельные элементы.

Главные элементы – люди - одновременно выступают объектом и субъектом управления. Такая способность человеческих ресурсов - специфическая особенность управления.

Система управления человеческими ресурсами в организации состоит из **комплекса взаимосвязанных элементов и подсистем.**

Элемент - простейшая неделимая часть системы, предел деления с точки зрения решения конкретной задачи и поставленной цели.



Лекция 1 вопрос 2

Подсистема – компонент системы , более крупный, чем элемент, но более детальный, чем система в целом.

В системе управления человеческими ресурсами существует множество подсистем .

В зависимости от размера организации состав подсистем изменяется :

- **в малых организациях** одной подсистеме поручают функции нескольких подсистем,
- **в крупных организациях** - наоборот, каждая подсистема выполняет узкий набор функций.

Системы управления человеческими ресурсами разделяются на виды и типы по различным признакам

По виду **формализованности** :

- **Детерминированные (определяющие)**
- **Стохастические**



Лекция 1 вопрос 2

По типу целеустремленности:

- **Открытые**
- **Закрытые**

По строению системы:

- простые**
- сложные**

По силе управления функционированием:

- **сильные**
- **средние**
- **слабые**

По степени организованности:

- **хорошо организованные**
- **плохо организованные (диффузные)**
- **самоорганизующиеся**



Лекция 1 вопрос 3

Свойства системы управления .человеческими ресурсами.

Свойство – особенность функционирования системы управления, определяющая различия и отношения к одним и тем же воздействиям социальной (внутренней и внешней) среды.

Общее свойство всех систем – стремление к существованию. Основная количественная характеристика способности к существованию – **устойчивость** , т.е. **способность системы выполнять работу против действия внешних сил по сохранению, воспроизводству и развитию самой себя при изменении внешних условий.**

В стабильном состоянии система имеет тенденцию к **самосохранению**; при этом в ней происходят изменения, но не саморазрушающего свойства. Высокая степень стабильности предполагает жесткую сопротивляемость изменениям как внутри, так и вне системы. **Отрицательная сторона высокой устойчивости - неспособность адаптироваться к меняющимся условиям.** Существование любой системы предполагает лишь минимально необходимую степень стабильности . Такая система в динамических системах покоится на совокупности неустойчивых равновесий между системообразующими и систематизирующими процессами.



Лекция 1 вопрос 3

Адаптивность - способность системы приспосабливаться к новым объективным внешним условиям, саморегулироваться, перестраиваться и восстанавливать устойчивость деятельности. Адаптивные системы имеют органическую гибкую структуру

Целостность - проявляется в возникновении новых интегративных качеств, не свойственных образующим систему компонентам:

Во-первых, свойство системы не является суммой свойств элементов или частей системы

Во-вторых, свойство системы зависит от свойств элементов, частей, т.е. изменение в одной части вызывает изменения во всех остальных частях и во всей системе управления.

Интегративность - это системообразующие и системосохраняющие характеристики, направленные на сохранение целостности.

Коммуникативность - способность взаимодействовать со средой, как внешней, так и внутренней, которая сама по себе неоднородна и представляет сложное образование.

Лекция 1 вопрос 3

Иерархичность – уровни, упорядоченность. Данная упорядоченность заключается в том, что закономерность целостности проявляется на каждом уровне иерархии. Иными словами, на каждом уровне иерархии происходят изменения, которые не всегда могут быть объяснены. Из этого следует, что, **во-первых**, с помощью иерархических представлений можно отображать системы, с неопределенностью; **во-вторых**, построение иерархической структуры зависит от цели; **в-третьих**, даже при одной и той же цели можно построить разные иерархические структуры.

Эквифинальность (определение предложено Л.фон Берталанфи) – свойство системы приходить в некоторое состояние, определяемое лишь ее собственной структурой, независимо от начального состояния и изменения среды.

Разнообразие – наличие качественно разных элементов в системе. выполняющих различные функции, от которых зависит работа всей системы. Чтобы создать систему, способную справиться с решением проблемы, обладающей определенным разнообразием, нужно, чтобы сама система имела еще большее разнообразие или была способна создавать в себе это разнообразие.



Лекция 1 вопрос 3

Совместимость - это свойство взаимной приспособляемости частей системы.

Обособленность – определенная автономность, самостоятельность, изолированность управляемой системы от других систем. Обособленность проявляется при распределении ресурсов и властных полномочий, при сочетании централизации и децентрализации управления. Для УЧР обособленность заключается в том, что обособленными являются объемы работ, услуг, а также человеческие ресурсы, которые их выполняют.

Эмерджентность - (возникновение, неожиданное появление нового – англ.) – качество и свойство системы, которые не присущи ее элементам в отдельности, а возникают благодаря объединению этих элементов и единую целостную систему.

Синергетичность – (сотрудничество, содружество) – это совпадение направленности действий людей, которое приводит к повышению (приумножению) конечного результата.

Лекция 1 вопрос 3

Централизованность - возможность управлять системой из единого центра, т.е. точное распределение обязанностей работников в горизонтальном направлении в сочетании с вертикальным разделением труда выстраивается в схему, в которой все линии управления сводятся в единый центр.

Мультипликативность - повышение эффективности деятельности организации как системы за счет рационализации управления: внедрение новых технологий, нанотехнологий, ноу-хау, стилей и методов управления, оптимизации существующих и создания новых организационных структур управления. В УчР это достигается за счет сочетания материального, морального, социального и психологического стимулирования для формирования мотивации к рационализации управления.

Свойство «обратной связи» - свойство системы управления, связанное с передачей и преобразованием информации с выхода на ее вход. Наличие обратной связи дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое подчиненным, и истолковано ли оно им в том смысле, который изначально ему придавали.



Лекция 1 вопрос 3

Непостоянность (неаддитивность) - свойство системы (особенно больших систем), когда эффект от деятельности систем непостоянен во времени и не всегда равен сумме эффектов (доходов) частей, в нее входящих. Непостоянность организации как хозяйственной системы определяется различными качествами работников: опытом, квалификацией, психологическими характеристиками, ценностями, мотивацией, стилем управления, культурой и др.

Эффективность - способность системы добиваться результата. Анализируя, сравнивая, объединяя составляющие элементы систем получаем минимальные, оптимальные или предельные (максимальные) оценки жизнеспособности как потенциальной (возможной), так и реальной (фактической) эффективности системы управления человеческими ресурсами.

Историчность - включение времени в неперенные характеристики системы. Каждая система исторична, например, можно говорить о зарождении, становлении, развитии, расцвете, стагнации, упадке и смерти или возрождении системы управления.



Лекция 1 вопрос 4

Структура – лат. **состав** , **расположение**, **порядок** – совокупность устойчивых связей и отношений объекта , обеспечивающих его целостность. Структура управления представляется в виде иерархии - как упорядоченность компонентов по степени важности. Структуры управления различаются по их существенным признакам

Организационная структура управления - состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, включающих аппарат управления и производственные подразделения

Звено управления - самостоятельная (автономная) часть организационной структуры на определенной ступени (уровне) , состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Ступень (уровень) управления - единство звеньев управления, равноудаленных от «вершины» организационной структуры.



Лекция 1 вопрос 4

Аппарат (орган) управления - коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений и работников, имеющий помещение, штатное расписание, положение о структурных подразделениях, должностные инструкции и технические средства.

Структурное подразделение - часть звена управления (отдел, служба, участок, цех) выполняющая определенные задачи на основе Положения о структурном подразделении.

Функциональное структурное подразделение - самостоятельная часть аппарата управления, решающая задачи на основе определенных функций управления (планирование, учет и др.)

Производственное структурное подразделение - самостоятельная часть звена управления человеческими ресурсами и производством, обеспечивающая выпуск товаров (продукции) в материальной форме (жилые дома, перевезенные грузы, изделия и пр.).



Лекция 1 вопрос 4

Функциональная структура управления - разделение управленческих функций между руководством и структурными подразделениями с одновременным подчинением всех нижестоящих подразделений.

Ролевая структура управления - характеризует участие сотрудников коллектива в творческом процессе деятельности организации, разделяемые по коммуникационным и поведенческим ролям.

Творческие роли свойственны организаторам и изобретателям, ищущим альтернативные управленческие решения (генераторы идей, эрудиты, критики).

Коммуникационные роли - определяют содержание и степень участия в информационном процессе управления (лидеры, связные, координаторы)

Поведенческие роли - характеризуют психологические модели поведения работников на производстве и в сфере услуг (оптимист, пессимист, конформист, нигилист и др.)

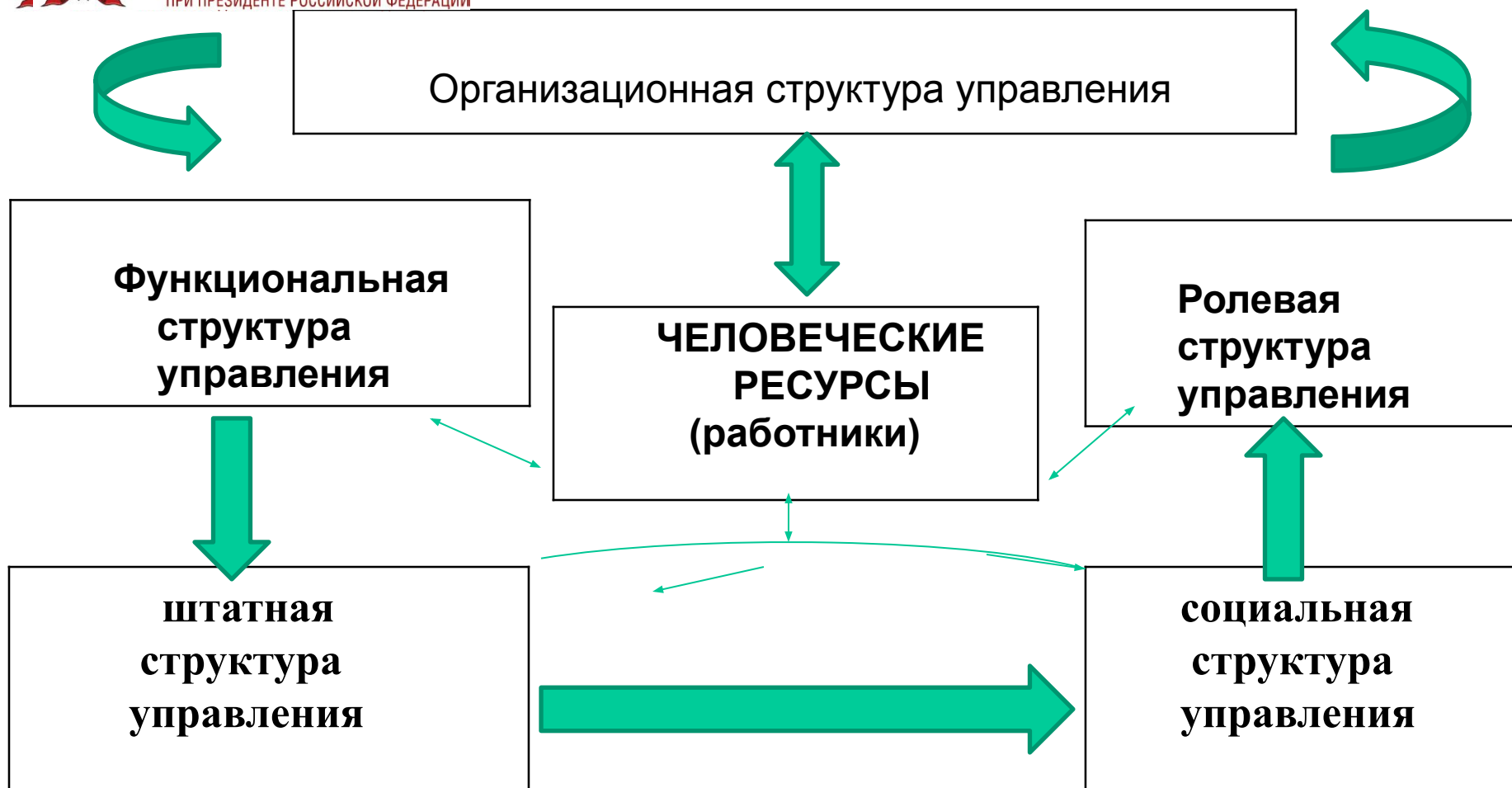


Лекция 1 вопрос 4

Социальная структура управления - работники коллектива, организации как совокупность групп по полу, возрасту, уровню образования, семейному положению, социальному статусу.

Штатная структура управления - количественно-профессиональный состав работников, перечень должностей, должностные оклады (размеры оплаты труда сотрудников) и фонд заработной платы. Структура УЧР отражает статистическое положение подразделений, должностей и характер связи между ними. Как правило, каждая фирма имеет в аппарате управления три уровня:

- а) верхний уровень управления (top-manager) - генеральный директор, заместители генерального директора
- б) средний уровень управления (middle manager) - руководители подразделений и самостоятельных отделений
- в) нижний уровень (low manager) - руководители подотделов и других аналогичных им подразделений





РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Спасибо за внимание!