



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 1 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

УТВЕРЖДЕНО
Ученым советом факультета экономики
и управления протокол №01 от «11»
февраля 2025г.

Председатель Ученого совета
Факультета экономики и управления

А.А. Егорова

Методические указания
по выполнению курсовой работы
по дисциплине
«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ»

По направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом

профиль «Управление персоналом в организации»

Присваиваемая академическая степень
бакалавр

Форма обучения
очная, очно - заочная

2025 г.



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 2 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 3 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КУРСОВОЙ РАБОТЫ	6
1.1. Примерный перечень тем курсовых работ и структура курсовой работы	6
1.2. Методические рекомендации по подготовке первой главы	10
1.3. Методические рекомендации по подготовке второй главы.	10
1.4. Характеристика источников информации для выполнения организационно-управленческого анализа	12
1.5. Критерии оценки курсовой работы.....	13
2. АНАЛИЗ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ	19
2.1. Анализ миссии организации	19
2.2. Определение и анализ целей организации	24
2.3. Определение и анализ стратегии развития организации.....	28
3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ	29
3.1. Графическое моделирование организационной структуры	30
3.2. Анализ инструментов обеспечения информационных и коммуникативных связей в организации.....	31
3.3. Определение показателей оценки фактических организационных структур управления	32
3.4. Оценка соответствия организационной структуры миссии, системе целей и стратегии компании.....	36
4. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	36
4.1. Содержание анализа организационной культуры.....	36
4.2. Определение соответствия организационной культуры миссии, целям, стратегии и структуре организации	38
Приложение 3	44
Приложение 4	46
ПРИЛОЖЕНИЯ	37



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 4 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

ВВЕДЕНИЕ

Одной из форм самостоятельной работы студентов является выполнение курсовых работ и проектов. Это способствует формированию навыков самостоятельного поиска информации, ее анализа и обобщения.

Подготовка курсовой работы, практическое использование общенаучных, специальных методов исследования и элементов научного творчества формирует высококвалифицированного специалиста, конкурентоспособного на современном рынке труда.

Курсовая работа носит название «Организационно-управленческий анализ организации» и выполняется на примере реального объекта, который студент выбирает самостоятельно. Исходным материалом для ее выполнения является информация и материал, которые студент должен собрать в процессе практики на реальном объекте.

Цель подготовки курсовой работы – закрепление и расширение знаний студентов по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом», выработка умений научно-исследовательской работы, а также обучение аналитическим навыкам.

Курсовая работа направлена на исследование системы управления организацией в ее текущем состоянии, сопоставление данных с теоретическим и практическим материалом, накопленным в этой области, выявление имеющихся недостатков и формулировку рекомендаций по улучшению ситуации.

Вопросы, подлежащие изучению в ходе выполнения курсовой работы направлены на формирование следующих профессиональных компетенций,



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 5 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

предусмотренных по направлению подготовки 38.03.03 – Управление персоналом:

- УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ОПК-3: Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия.

Содержательная часть курсовой работы определяется состоянием и характеристиками выбранного для прохождения практики объекта. Творческое использование данных методических рекомендаций поможет студентам в достижении поставленной цели — стать профессионалами в своем деле.



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 6 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1.1. Примерный перечень тем курсовых работ и структура курсовой работы

Курсовая работа выполняется на тему «Организационно-управленческий анализ организации на примере ...*(указывается название организации)*». Тема курсовой работы является общей и различается выбранным объектом исследования. В названии курсовой работы необходимо указать название организации или предприятия, на примере которого производится анализ.

В соответствии с подходом «Обучение служением» курсовая работа может выполняться в форме общественного проекта, направленного на решение актуальных организационных и управленческих проблем общественных, некоммерческих, благотворительных, волонтерских и других организаций, реализующих социальные и общественно значимые инициативы. В этом случае объектами исследования могут являться некоммерческие организации (далее - НКО), Добро. Центр, региональные органы власти и орган местного самоуправления, государственные и муниципальные учреждения, социальные предприятия, компании, реализующие программы социальной ответственности.

Примерные темы курсовой работы, выполняемых в форме общественного проекта:

1. Организационно – управленческий анализ некоммерческой организации на примере ...*(указывается название организации)*.



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 7 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

2. Организационно – управленческий анализ государственного (муниципального) учреждения на примере ... (указывается название организации).

Перед тем, как приступить к написанию курсовой работы «Организационно-управленческий анализ организации» необходимо заполнить заявление на имя заведующего кафедрой, в котором указать тему работы и научного руководителя (Приложение 1) и заполнить бланк задания на курсовую работу (Приложение 2).

При выполнении курсовой работы рекомендуется придерживаться следующей структуры.

Титульный лист

Оглавление

Введение

Глава 1 (теоретическая), в которой рассматриваются:

– теоретико – методические основы формирования и анализа миссии организации (анализ подходов различных авторов к определению, понятие, основные элементы; факторы, влияющие на ее формирования, правила формулирования);

– теоретико – методические основы разработки целей организации (анализ подходов различных авторов к определению, понятие целей и требований к их установлению; подходы и алгоритм к процессу структуризации целей; правила построения дерева целей);

– теоретико – методические основы разработки и анализа организационной структуры управления (методы построения функциональных и органи-



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 8 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

зационных структур управления организацией исходя из целей организации, характеристика подходов к количественной и качественной оценке действующей структуры);

– теоретико – методические основы формирования и анализа организационной культуры (анализ подходов различных авторов к определению, понятие, основные элементы, свойства, признаки, функции, уровни; условия и процесс создания; методы изучения, связь с организационной структурой).

Глава 2 (аналитическая), в которой даются результаты организационно-управленческого анализа определенного объекта:


- общая характеристика объекта изучения;
- анализ миссии и целей организации;
- оценка действующей организационной структуры управления;
- анализ организационной культуры.

Глава 3 (выводы и предложения).

Список использованной литературы

Приложения

Общий объем курсовой работы не должен превышать 40 страниц (без приложений).

 Минобрнауки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления			
Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 3	стр. 9 из 46	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

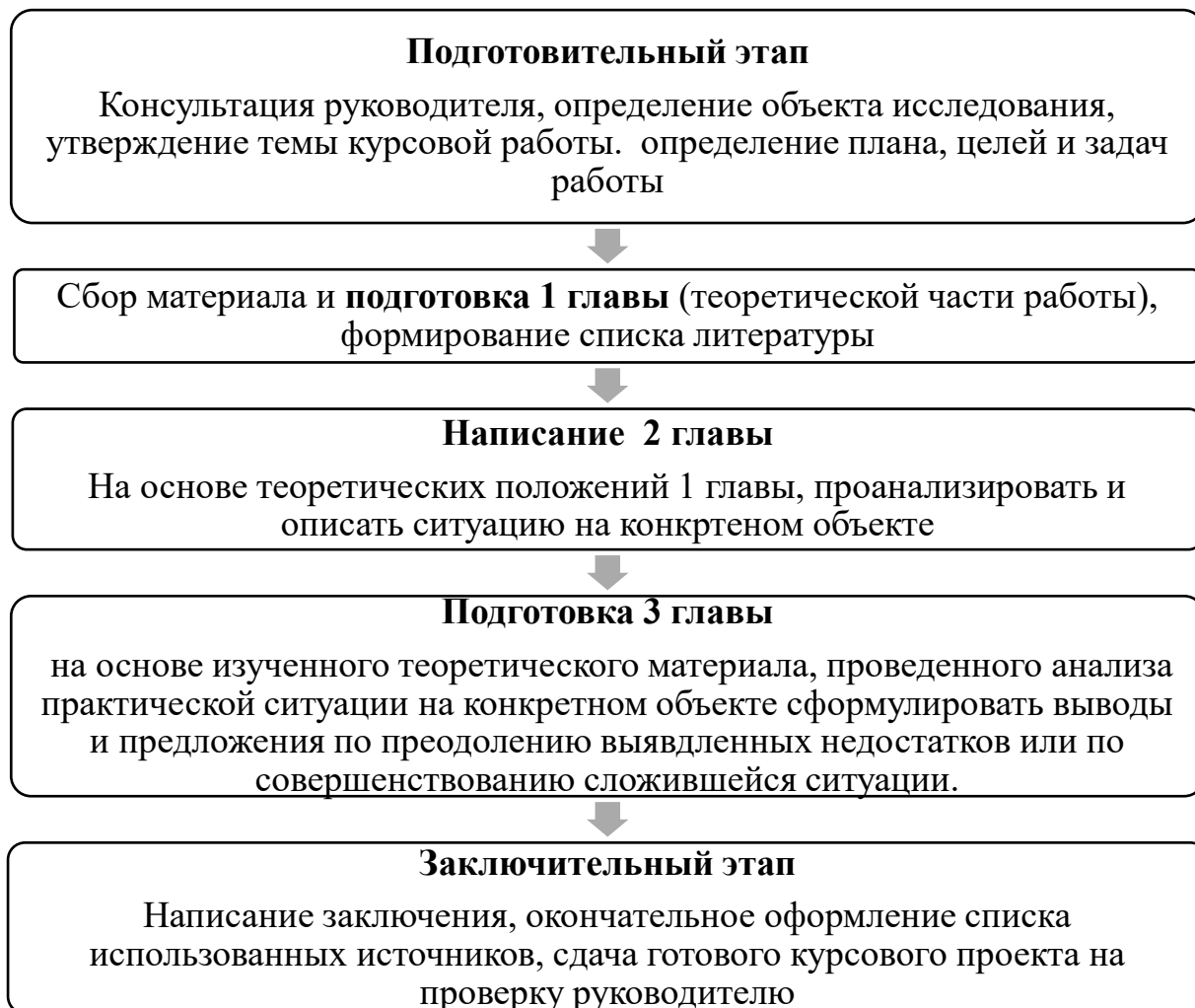


Рис. 1. Общая схема подготовки курсовой работы.

Особенностью курсового проекта, созданного в соответствии с подходом «Обучение служением», является наличие обоснованной проектной части с ожидаемым результатом, направленной на социальные изменения, представляющей собой результат изучения обучающимся дисциплины «Организационное проектирование системы управления персоналом».

Курсовая работа оформляется с учетом внутривузовского документа «Положение о порядке оформления письменных работ».



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 10 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

1.2 Методические рекомендации по подготовке первой главы

Теоретическая глава готовится на основе анализа различных достоверных источников: статей из периодических изданий, учебников и монографий, информация сайтов научно-исследовательских организаций, государственных служб, электронных библиотек. Обзор литературы по каждому пункту должен содержать не менее трех источников. В тексте должны быть обязательно ссылки на использованные источники.

Теоретическая глава должна иметь аналитический, а не описательный характер, то есть должны сравниваться и критически оцениваться определения, подходы, методы различных авторов. На этой основе формулируются выводы, излагается точка зрения студента о рассматриваемом вопросе.

Одновременно формируется список использованной литературы, который должен содержать не менее 20 наименований: не менее 10 наименований из электронных библиотечных систем, на которые имеется подписка библиотеки ЧелГУ (научная электронная библиотека elibrary.ru, ЭБС издательства «Юрайт», ЭБС издательства «Лань» и т.д.¹), 10 – книги из фондов библиотеки или других источников, статьи из периодических изданий (электронных или печатных). Список литературы должен быть оформлен в соответствии с требованиями.

1.3. Методические рекомендации по подготовке второй главы.

¹ Наиболее подробный перечень представлен на сайте библиотеки ФГБОУ ВО «ЧелГУ»:
<http://www.lib.csu.ru/>



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 11 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Вторая глава курсовой работы представляет собой основанный на теоретическом материале первой главы организационно - управленческий анализ, проведенный на примере конкретного объекта (предприятия, организации, учреждения).

Общая схема организационно-управленческого анализа, его содержание и источники информации представлены в таблице 1.

Таблица 1

Общая схема организационно-управленческого анализа

Направления анализа	Содержание анализа	Источники информации
Анализ миссии, системы целей и стратегий их достижения	<ol style="list-style-type: none">1. Выявление и анализ миссии организации2. Построение дерева целей организации3. Определение и анализ стратегии развития организации на основе различных типологий	Организационные документы; интервью; плановая документация; результаты предыдущих исследований, сайт организации, информация об организации в СМИ, странички организации в соцсетях
Анализ организационной структуры	<ol style="list-style-type: none">1. Графическое моделирование организационной структуры и определение ее типа.2. Анализ инструментов обеспечения информационных и коммуникативных связей3. Определение показателей, характеризующих организационную структуру	Организационная документация; наблюдения; интервью; анкетирование, сайт организации
Анализ организационной культуры	<ol style="list-style-type: none">1. Характеристика элементов организационной культуры2. Определение типа организационной культуры,3. Соответствие организационной культуры и	Наблюдения; интервью; анкетирование; организационная документация, сайт организации, информация об организации в СМИ, странички организации в соцсетях



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 12 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____


структуры организации

Каждый параграф должен заканчиваться выводами, в которых отражены результаты проведенного анализа – выявленные достоинства, недостатки, направления их устранения.

1.4. Характеристика источников информации для выполнения организационно-управленческого анализа

Информацию, необходимую для организационно-управленческого анализа, можно получить из следующих источников (если таковые будут в наличии на предприятии):

1. Штатное расписание, в котором в табличной форме представлен состав структурных подразделений без обозначения административных связей.
2. Организационная структура управления как графическое изображение организационных единиц и вертикальных связей между ними.
3. Положения о структурных подразделениях и должностные обязанности сотрудников, часто с указанием прав и ответственности.
4. Приказы, распоряжения, регламенты, внутренний трудовой распорядок с указанием элементов организационной культуры, кодексы корпоративной культуры, а также документы на уровне стандартов, нормативов. Для выполнения организационно-управленческого анализа необходимо обратить внимание на настенную информацию, дизайн и внутреннее устройство помещения, на порядок хранения документации.
5. Сайт организации, корпоративные СМИ, информация об организации в открытых СМИ, странички организации в соцсетях.

 Минобрнауки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления			
Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 3	стр. 13 из 46	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

6. Устные опросы сотрудников организации, их анкетирование, личные наблюдения.

1.5. Критерии оценки курсовой работы

Оценка результативности курсовой работы осуществляется по показателям, отраженным в таблице 2,3. Согласно таблиц руководитель проставляет фактическое количество баллов и оценивает работу, результат оформляется в виде отзыва (Приложение 3, 4). Оценивается процесс подготовки курсовой работы. Для студентов очной формы обучения также оценивается процесс ее защиты.

Защита курсовой работы – завершающий этап проделанной работы. Для защиты курсовой работы распоряжением заведующего кафедрой создается комиссия под председательством профессора или доцента кафедры. По результатам работы комиссии по защите курсовых работ оценка за курсовую работу проставляется в ведомость председателем комиссии.

Для того, чтобы быть допущенным к защите, необходимо за 5 дней сдать выполненную работу. Защита работы после ее предварительного просмотра происходит в присутствии комиссии, состав которой определяется решением кафедры. При защите курсовой работы в своем докладе студент должен отметить следующее: цели и задачи работы, краткая характеристика объекта, использованные методы, краткое описание проблем и вариантов их решения (описанных в литературе, применяемых передовыми организациями или предлагаемых самим студентом). При докладе необходимо использование иллюстративного материала (презентации).


 <p> Минобрнауки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления </p>			
Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 3	стр. 14 из 46	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Таблица 2

Критерии оценки курсовой работы для студентов очной формы обучения

Критерии качества курсовой работы	9-10 баллов	6-8 баллов	3-5 баллов	0-2 балла
Ведение				
Соответствие содержания, целей и задач тематике курсовой работы	Содержание, цели и задачи в полной мере соответствуют тематике курсовой работы, цель и задачи четко сформулированы	Содержание, цели и задачи в целом соответствуют тематике курсовой работы, цель и задачи имеют не вполне четкую формулировку	Содержание, цели и задачи частично соответствуют тематике курсовой работы, цель и задачи четко не определены	Содержание, цели и задачи не соответствуют тематике курсовой работы и противоречивы
Теоретическая часть				
Глубина раскрытия темы (в том числе уровень сформированности компетенций УК-2, ОПК-3)	представлен и глубоко проанализирован теоретический и практический материал по теме исследования, в т. ч. показаны знания основ организационного проектирования и владение методами организационного проектирования для определения круга задач в рамках поставленной цели и выбора оптимального способа их решения (УК-2) Показаны и в полной	представлен и проанализирован теоретический и практический материал по теме исследования, изучены отдельные современные теории, методы, в т. ч. показаны неполные знания основ организационного проектирования для определения круга задач в рамках поставленной цели и выбора оптимального способа их решения (УК-2); Анализ стратегии,	Поверхностное раскрытие темы, в т. ч. показаны поверхностные знания основ организационного проектирования для определения круга задач в рамках поставленной цели и выбора оптимального способа их решения, допущены неточности и существенные ошибки в определении понятий и формулировке положений (УК-2); Анализ стратегии,	Тема не раскрыта



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 15 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	мере изучены современные теории, методы, проведен анализ стратегии, целей и задач организации; исходные материалы изучены системно, результаты анализа обобщены. (ОПК-3).	целей и задач организации проведен с небольшими неточностями (ОПК-3).	целей и задач организации проведен поверхностно или с ошибками (ОПК-3).	
Использована современная литература, периодика, Internet-источники (не менее 20)	Использована преимущественно современная научно-исследовательская литература, нормативно-правовые акты, не менее 20 источников	Использована современная учебная литература и периодические издания, не менее 20 источников	Использована преимущественно современная учебная литература, не менее 20 источников	Использовано менее 20 источников
Аналитическая часть				
Наличие самостоятельных суждений и выводов	По результатам анализа сделаны логичные и обоснованные оригинальные выводы	По результатам анализа сделаны самостоятельные выводы, но явно они не обоснованы	Работа носит описательных характер	Самостоятельные выводы и суждения отсутствуют
Наличие схем, графиков, таблиц, диаграмм	Имеются в достаточном количестве авторские схемы (графики, таблицы, диаграммы), облегчающее восприятие текстового материала	Имеются отдельные авторские схемы (графики, таблицы, диаграммы)	Имеются не авторские схемы (графики, таблицы, диаграммы) с указанием их источников	Схем, графиков, таблиц, диаграмм нет, либо не указан их источник
Работа в целом				



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 16 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Логичность и рациональность структуры исследования Оформление работы соответствует ГОСТ	Структура рациональна, все главы и параграфы логично взаимосвязаны. Оформление работы полностью соответствует требованиям	Структура рациональна, имеются отдельные логические нарушения в логике изложения Оформление работы соответствует требованиям, но имеются отдельные ошибки	Структура не вполне рациональна, имеются отдельные логические нарушения в логике изложения В оформлении работы имеются значительные отклонения от требований	Структура противоречива и не рациональна. В оформлении работы имеются значительные отклонения от требований
Критерии качества защиты курсовой работы				
Грамотность и логичность доклада	Грамотный, с научным стилем изложения, логично выстроенный доклад с выделением главных результатов исследования	Грамотный, логично выстроенный доклад, без выделения главных результатов исследования	Доклад не имеет четкой, логичной структуры, содержит много второстепенного материала	Логика доклада противоречива, не выделены результаты исследования
Аргументированность и полнота ответов на вопросы	без затруднений отвечает на все вопросы	отвечает на большинство вопросов	отвечает лишь на отдельные вопросы	затрудняется ответить на вопросы
Оригинальность и обоснованность предложений и рекомендаций	Предложения и рекомендации обоснованы и имеют творческий характер	Предложения и рекомендации обоснованы и имеют типичный характер	Предложения и рекомендации не обоснованы	Предложения и рекомендации не обоснованы
Использование иллюстративного материала	Имеет хорошо оформленный презентационный материал и активно его использует	Имеет презентационный материал и слабо его использует	Имеет презентационный материал, но практически не использует его	Не имеет презентационный материал

Шкала оценивания:

90–100 баллов — отлично,



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 17 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

76–89 баллов — хорошо,
61–75 баллов — удовлетворительно,
60 и менее — неудовлетворительно.

Таблица 3

Критерии оценки курсовой работы для студентов очно-заочной формы обучения

Критерии качества курсовой работы	15-17 баллов	12-14 баллов	7-11 баллов	0-6 баллов
Ведение				
Соответствие содержания, целей и задач тематике курсовой работы	Содержание, цели и задачи в полной мере соответствуют тематике курсовой работы, цель и задачи четко сформулированы	Содержание, цели и задачи в целом соответствуют тематике курсовой работы, цель и задачи имеют не вполне четкую формулировку	Содержание, цели и задачи частично соответствуют тематике курсовой работы, цель и задачи четко не определены	Содержание, цели и задачи не соответствуют тематике курсовой работы и противоречивы
Теоретическая часть				
Глубина раскрытия темы (в том числе уровень сформированности компетенций УК-2, ОПК-3)	представлен и глубоко проанализирован теоретический и практический материал по теме исследования, в т. ч. показаны знания основ организационного проектирования и владение методами организационно-	представлен и проанализирован теоретический и практический материал по теме исследования, изучены отдельные современные теории, методы, в т. ч. показаны неполные знания основ организационного проек-	Поверхностное раскрытие темы, в т. ч. показаны поверхностные знания основ организационного проектирования для определения круга задач в рамках поставленной цели и выбора оптимального спосо-	Тема не раскрыта



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 18 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	го проектирования для определения круга задач в рамках поставленной цели и выбора оптимального способа их решения (УК-2) Показаны и в полной мере изучены современные теории, методы, проведен анализ стратегии, целей и задач организации; исходные материалы изучены системно, результаты анализа обобщены. (ОПК-3).	тирования для определения круга задач в рамках поставленной цели и выбора оптимального способа их решения (УК-2); Анализ стратегии, целей и задач организации проведен с небольшими неточностями (ОПК-3).	ба их решения, допущены неточности и существенные ошибки в определении понятий и формулировке положений (УК-2); Анализ стратегии, целей и задач организации проведен поверхностно или с ошибками (ОПК-3).	
Использована современная литература, периодика, Internet-источники (не менее 20)	Использована преимущественно современная научно-исследовательская литература, нормативно-правовые акты, не менее 20 источников	Использована современная учебная литература и периодические издания, не менее 20 источников	Использована преимущественно современная учебная литература, не менее 20 источников	Использовано менее 20 источников
Аналитическая часть				
Наличие самостоятельных суждений и выводов	По результатам анализа сделаны логичные и обоснованные оригинальные выводы	По результатам анализа сделаны самостоятельные выводы, но явно они не обоснованы	Работа носит описательный характер	Самостоятельные выводы и суждения отсутствуют
Наличие схем, графиков, таблиц,	Имеются в достаточном количестве	Имеются отдельные авторские	Имеются не авторские схемы	Схем, графиков, таблиц, диа-



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 19 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

диаграмм	стве авторские схемы (графики, таблицы, диа- граммы), облег- чающее восприя- тие текстового материала	схемы (графики, таблицы, диа- граммы)	(графики, табли- цы, диаграммы) с указанием их источников	грамм нет, либо не указан их ис- точник
Работа в целом				
Логичность и ра- циональность структуры иссле- дования Оформ- ление работы со- ответствует ГОСТ	Структура раци- ональна, все гла- вы и параграфы логично взаимо- связаны. Оформление ра- боты полностью соответствует требованиям	Структура раци- ональна, имеют- ся отдельные логические нарушения в логике изложе- ния Оформление ра- боты соответ- ствует требова- ниям, но имеют- ся отдельные ошибки	Структура не вполне рацио- нальна, имеются отдельные логи- ческие наруше- ния в логике из- ложения В оформлении работы имеются значительные отклонения от требований	Структура про- тиворечива и не рациональна. В оформлении ра- боты имеются значительные отклонения от требований

Шкала оценивания:

90–100 баллов — отлично,

76–89 баллов — хорошо,

61–75 баллов — удовлетворительно,

60 менее — неудовлетворительно.

2. АНАЛИЗ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

2.1. Анализ миссии организации

Миссия играет важнейшую роль в деятельности организации, она задает общий вектор развития компании и позволяет идентифицировать ее среди других субъектов хозяйствования, а также служит объединению и сплочению



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 20 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

коллектива. Цели, в свою очередь, конкретизируют общее направление и позволяют перевести стратегические установки в плоскость реализации управленческих решений.

Анализ миссии организации необходимо осуществить по следующему плану:

1. Формулировка миссии, если она в организации не определена. Следует учесть, что существует ряд правил, которыми необходимо руководствоваться при определении миссии организации. Если миссия сформулирована в организации, то можно переходить ко второму этапу.
2. Определить к какому виду она относится.
3. Проанализировать элементы миссии.
4. Определить соответствие миссии организации основным требованиям, предъявляемым к ее формулировке, а также проанализировать миссию на отсутствие типичных ошибок, допускаемых в процессе ее создания.
5. Формулировка общего вывода, достоинств и недостатков миссии организации, направлений ее совершенствования.

Рассмотрим содержание этапов более подробно.

На **первом этапе** необходимо выявить миссию организации или сформулировать ее самостоятельно.

На **втором этапе** необходимо определить вид миссии (см. рис. 1). Как правило, миссии некоторых организаций содержат признаки нескольких видов и относятся к смешанному типу.


 Минобрнауки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления			
Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 3	стр. 21 из 46	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____



Рис. 1. Виды миссий²

На третьем этапе необходимо проанализировать элементы миссии. Сделать это можно, заполнив таблицу 4.

Таблица 4

Анализ элементов миссии

Элементы миссии	Содержание элемента	Цитата из миссии организации, характеризующая элемент
Название и статус организации		
Стратегический ориентир		
Продукция, работы, услуги.		
Целевая аудитория		
Забота о выживании, росте и прибыльности		
Технология и конкурентные преимущества		
Экономические, социаль-		

² Организационно-управленческий анализ организации. Методические рекомендации по подготовке курсового проекта. Челябинск, изд-во ЧелГУ, 2009. С.12.



Минобрнауки Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего образования
 «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
 Факультет экономики и управления
 Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 22 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

ные и этические ценности,
 философия бизнеса


Следует отметить, что в миссии могут быть отражены не все элементы, а только наиболее важные для организации, однако это дает возможность для совершенствования ее содержания, его уточнения и конкретизации.

На четвертом этапе необходимо определить соответствие миссии основным требованиям, предъявляемым к ее формулировке и проанализировать ее на отсутствие типичных ошибок, допускаемых при этом. Сделать это можно, заполнив таблицы 5, 6 После каждой таблицы необходимо сформулировать выводы.

Таблица 5

Анализ миссии на соответствие основным требованиям к ее формулировке

требование	+ соблюдено/ - не соблюдено, комментарии
Требования к тексту	
Простота, ясность, лаконичность, звучность	
Объем не более 25-40 слов	
Текст миссии должен содержать название и статус организации	
Требования к смыслу	
Должен быть исчерпывающим	
Содержать намек на выгоду от взаимодействия с организацией	
Быть современным, отвечать духу времени	
Требования к практичности	
Ориентация организации на потребителя, на удовлетворение его потребностей и ожиданий	
Быть основой для выработки стратегических целей и показателей эффективности деятельности организации	
Объединять персонал и стимулировать его	

 Минобрнауки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления			
Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 3	стр. 23 из 46	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____


к деятельности	
Применима к разработке решений в организации	

Таблица 6

Анализ миссии на отсутствие типичных ошибок, допускаемых при ее формулировании

Типичные ошибки	+ наличие /- отсутствие в миссии организации, комментарии
миссия не является общей целью организации, но является частной, функциональной целью	
миссия организации мыслится слишком узко	
миссия слабо осознается или не поддерживается большинством сотрудников организации	
миссия ориентирована на внутренние потребности организации без привязки к внешним причинам ее существования	
миссия не поддерживается совокупностью целей и стратегий организации, другими составляющими системы управления	
миссия не отражает перспективы развития внешней среды и не нацелена на будущее	
миссия является легко достижимой	

Реализация **пятого этапа** предполагает формулировку общего вывода, достоинств и недостатков миссии организации, направлений ее совершенствования.

 Минобрнауки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления			
Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 3	стр. 24 из 46	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

2.2. Определение и анализ целей организации

Установление системы целей организации осуществляется посредством декомпозиции миссии на составляющие и обеспечивающие ее цели.

Цель — это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация.

Как правило, организации реализуют не одну, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития.

Для выработки целей организации необходимо прохождение следующих этапов:

1. Выявление и анализ тенденций внешней среды, влияющих на деятельность организации.
2. Установление целей организации и их структуризация методом дерева целей.
3. Установление индивидуальных целей.

Рассмотрим каждый из них более подробно.

1 этап - это выявление и анализ тенденций внешней среды организации. Устанавливать цели необходимо с учетом этих изменений, которые могут произойти во внешней среде, для этого следует проанализировать элементы макро- и микросреды, и определить перечень тенденций, которые могут в будущем оказать влияние на деятельность организации.

К макросреде относятся политические, экономические, демографические, природные факторы, а также научно-технический прогресс.

Микросреду составляют: поставщики, конкуренты, потребители, кредиторы, акционеры, профсоюзы.



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 25 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

На **2 этапе** устанавливаются цели для организации в целом с учетом миссии организации, тенденций во внешней среде, располагаемых ресурсов.

Одним из способов установления целей организации является построение иерархического графа «**дерева целей**» организации. Оно может разрабатываться по подразделениям (функциям), либо по направлениям деятельности.

Наиболее распространенными *направлениями*, по которым в организациях устанавливаются цели, являются следующие:³

- **положение на рынке** - доля рынка которую хочет занять компания, объем продаж, доля отдельных продуктов или услуг в общем объеме продаж и т.д.
- **производительность** – это цели, характеризующие результат, получаемый с помощью доступных организации ресурсов, измеряется издержками на единицу продукции, материалоемкостью, отдачей с единицы производственных мощностей и т.д.
- **ресурсы** – это цели, определяющие потребности в приобретении различного рода ресурсов для деятельности организации, например, привлечение высококлассных специалистов в компанию, инвестиций для развития, качественное сырье и материалы по низким ценам т.д.
- **персонал** – формирование благоприятного микроклимата в организации, обучение и продвижение сотрудников, их социальная поддержка и т.д.

³Дафт, Р.Л. Теория организации : учебник / Р.Л. Дафт ; под ред. Т.М. Дубович. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 736 с [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117155> (11.02.2016)



- **ИННОВАЦИИ И ИЗМЕНЕНИЯ** – цели, позволяющие организации приспособиться к нестабильной окружающей среде, обычно связаны с разработкой новых видов продукции (услуг), новых технологий и т.д.

При формулировке целей следует пользоваться **технологией SMART** (SMART – это аббревиатура, включающая 5 признаков поставленной цели):

1. Specific — конкретная, т.е. результат, которого необходимо достичь должен быть точно определен.
2. Measurable — измеримая, то есть можно определить показатели достижения цели.
3. Achievable — достижимая, то есть должна быть возможность достижения цели в потенциале.
4. Realistic / Relevant — реалистичная/релевантная. Реалистичная, т.е. наличие возможностей и ресурсов достижения цели. Релевантная, т.е. соотносимая, согласуется с другими задачами и целями организации.
5. Timed — определенная по времени.


Пример постановки цели в соответствии с технологией SMART в области продаж: увеличить продажи бренда А на территории России к концу года на 25%.

Дерево целей строится с соблюдением определенных правил:⁴

- построение дерева целей начинается с формулирования общей цели нулевого уровня.

– цели одного уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению;

⁴ Кузнецова Л.А. Карпович А.П. Организационное проектирование: Челябинск: Изд-во Челяб.гос.ун-та, 2011. – С. 51.

 Минобрнауки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления			
Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 3	стр. 27 из 46	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

– каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, что их достижение означало бы достижение целей верхнего уровня.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштаба и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности системы ее организации и управления. Примерная схема дерева целей представлена на рис 2.

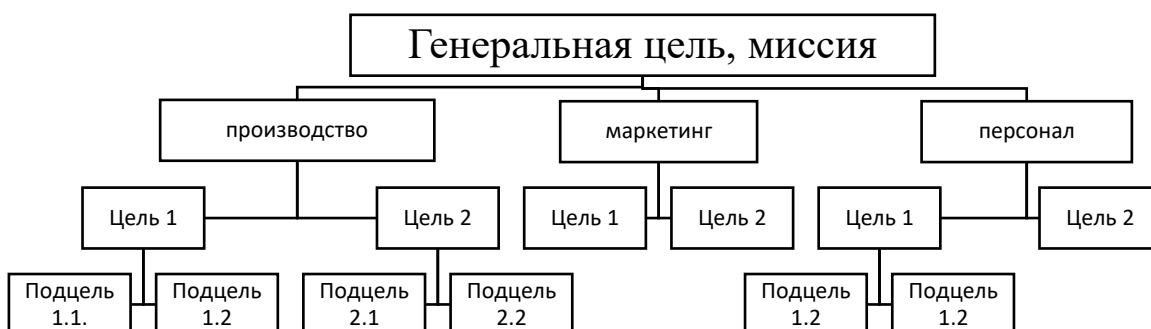


Рис 2. Примерная схема составления дерева целей.

Дерево целей необходимо построить для организации в целом и оно должно иметь не менее трех уровней иерархии.

3 этапом является **установление индивидуальных целей**. Для того чтобы иерархия целей внутри организации имела свою логическую завершенность, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. Тогда каждый член организации включает свои персональные цели в процесс совместного труда. Сотрудники организации представляют, чего им предстоит достичь, и как результаты их труда скажутся на работе организации, в какой мере их труд будет способствовать достижению общих целей.


 Минобрнауки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления			
Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 3	стр. 28 из 46	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Таблица 7

Цели и показатели их достижения

Стратегическая цель (цель высшего уровня)	Цель для отдела	Цель для сотрудника	Показатель измерения
<i>Пример: Повышение прибыльности компании на 10 % к концу года</i>	<i>Увеличение объема продаж на 5 % к концу 2 квартала</i>	<i>Рост объема продаж продукта А на 5% к 1 июня</i>	<i>Выручка от продаж по продукту А за июнь</i>

Для этого необходимо выбрать структурное подразделение и исходя из целей организации сформулировать цель подразделения, после чего, пользуясь технологией SMART сформулировать цели для сотрудников (достаточно выбрать 2-3 человек). Результат оформить в таблице следующего вида (табл. 7):

Источники информации. Формулировку целей организации можно осуществить на основании анализа документов организации (должностных инструкций, положений отделов и т.д.), информации, размещенной на сайте организации, опросов сотрудников организации.

2.3. Определение и анализ стратегии развития организации

Этот этап организационно-управленческого анализа предполагает следующую последовательность действий:

1. Выбор теоретической модели типологии стратегии организаций (на основе их обзора, проведенного в первой главе). Для этих целей можно ис-



пользовать типологию стратегий организации Майлза и Сноу, типологию конкурентных стратегий Портера, Типологию стратегий В.И. Герчикова и т.д.

2. Определение на основании анализа документов, наблюдений, опросов руководителей и сотрудников тип стратегии, реализуемой руководством организации для достижения целей. Его можно определить также проанализировав фактические решения, которые принимаются в организации, так как официальные формулировки, помещенные, например, на сайте компании могут их не отражать.
3. Сформулировать общий вывод, о том, способствует ли выбранный тип стратегии достижению целей организации и аргументировать свой ответ.

3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Последовательность анализа организационной структуры управления представлена ниже и включает в себя четыре этапа:

1. Графическое моделирование организационной структуры и определение ее типа (линейно –функциональная, дивизиональная (продуктовый, проектный и т.д. принцип выделения подразделений), матричная, проектная, модульная).
2. Анализ инструментов организации информационных связей.
3. Определение показателей, характеризующих организационную структуру.
4. Оценка соответствия организационной структуры миссии, системе целей, стратегии компании.



3.1. Графическое моделирование организационной структуры

При графическом моделировании организационной структуры следует придерживаться следующих правил:

- а) структурные единицы, стоящие на одном уровне подчиненности, должны быть изображены в модели на одном уровне;
- б) если один из отделов разбит на исполнителей, то и все другие отделы также должны быть разбиты на исполнителей;
- в) вертикальность схемы не должна нарушаться, то есть, например, в вертикали, посвященной финансовой службе, не должны появляться представители маркетинговой службы;
- г) схема должна отражать отношения подчиненности, их должно быть не более трех, а изображающие их линии и символы должны быть описаны и расшифрованы.

Для построения модели организации могут быть использованы следующие источники информации:

- штатное расписание;
- организационная структура;
- положение о структурных подразделениях и должностные инструкции работников;
- приказы и распоряжения;
- внутренний трудовой распорядок или внутренний регламент деятельности;
- документация, регламентирующая управленческие процессы;
- результаты предыдущих исследований;
- телефонный справочник компании.



При помощи полученной модели необходимо отнести полученную организационную структуру к одному из типов (линейно –функциональная, дивизиональная (продуктовый, проектный и т.д. принцип выделения подразделений), матричная, проектная, модульная).

3.2. Анализ инструментов обеспечения информационных и коммуникативных связей в организации

Осуществляя анализ инструментов обеспечения информационных и коммуникативных связей в организации, можно использовать рис. 3. В крупных организациях применяемые инструменты можно описать на примере конкретного подразделения.




 Минобрнауки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления			
Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 3	стр. 32 из 46	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Рис. 3. Инструменты организации информационных связей⁵

В заключении этого этапа необходимо сформулировать выводы по организации информационных и коммуникативных связей, описав какие проблемы существуют в организации в этой сфере, какие инструменты дополнительно можно применить для улучшения ситуации, или, как можно усовершенствовать применяемые инструменты.

3.3. Определение показателей оценки фактических организационных структур управления

3 этап предполагает определение показателей оценки фактических организационных структур управления, которые делятся на две группы: первичные и вторичные.

Первичные количественные показатели⁶

1. Общая численность работников организации, в том числе:

- число управленцев;
- доля управленцев в общей численности работников;
- число не руководящих кадров.

(Данные о численности работников обычно находятся в отделе кадров организации.)

2. Число уволившихся работников (за какой-либо период).

3. Количество уровней управления.

4. Количество подразделений.

⁵ Составлено на основе: Дафт, Р.Л. Теория организации : учебник / Р.Л. Дафт ; под ред. Т.М. Дубович. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 736 с [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117155> (11.02.2016)

⁶ Организационно-управленческий анализ организации. Методические рекомендации по подготовке курсового проекта. Челябинск, изд-во ЧелГУ, 2009. С.25.



(Последние три показателя определяются на основе схемы организационной структуры.)

5. Объем реализованной продукции в денежном выражении (Данные по показателю находятся в бухгалтерии.)

Вторичные количественные показатели⁷

1. *Среднее число подчиненных у одного руководителя:*

$$Ч_{подч} = Ч_n / Ч_u,$$

где $Ч_n$ — число не руководящих кадров;

$Ч_u$ — число управленцев.

Чем меньше величина $Ч_{подч}$, тем легче происходит процесс управления. Считается нормальным 7–10 подчиненных на одного руководителя, однако введение электронной техники привело к повышению нормативного уровня примерно до 40–50 человек.

2. *Коэффициент структурной напряженности:*

$$К_{сн} = N / d,$$

где N — общее число подразделений;

d — удельный вес работников аппарата управления, % от общей численности работников.

Чем выше коэффициент $К_{сн}$ (измеряется от 0 до 1), тем выше структурная напряженность. Она может быть незначительной, рациональной и значительной (когда требуется принимать определенные меры для ее снижения (выше 1)).

$$d = Ч_u / Ч_n \cdot 100,$$

где $Ч_n$ — число не руководящих кадров;

⁷ Там же.



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 34 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

$Чу$ — число управленцев.

Нормативная величина коэффициента структурной напряженности может быть рассчитана по специальной таблице.

3. *Текучесть кадров* — движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации определенным работником.

$$Km = Pв / P \cdot 100,$$

где Km — коэффициент текучести;

$Pв$ — численность работников, уволенных по причинам текучести;

P — общая численность работников.

Нормой считается текучесть кадров до 5–8 %. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности.

4. *Эффективность труда аппарата управления:*

$$Пауп = B / Чу,$$

где B — объем реализованной продукции в стоимостном выражении;

$Чу$ — число управленцев.

Чем выше значение коэффициента в динамике, тем выше эффективность труда аппарата управления.

Условный пример расчета коэффициентов

Количество структурных подразделений — 10. Исходя из количества структурных подразделений примем численность руководителей 168. Число сотрудников — 1 380, число не руководящих кадров — 1 212 (1 380 – 168), число уволившихся работников за год — 96. Объем реализованной продукции — 3 000 тыс. р.



1. Среднее число подчиненных у одного руководителя:

$$K_{подч} = 1212 / 168 = 7,21.$$

Величина в пределах нормы.

2. Коэффициент структурной напряженности:

$$K_{сн} = 10 / (168 / 1212) : 100 = 0,72.$$

Структурная напряженность рациональна.

3. Текучесть кадров:

$$K_{т} = 96 / 1212 \cdot 100 \% = 7,92 \%$$

Текучесть кадров в пределах нормы.

4. Эффективность труда аппарата управления:

$$P_{ауп} = 3\,000\,000 / 168 = 17857,1 \text{ р.}$$

Данный показатель оценивается в динамике за несколько лет.

Качественные показатели

Задачу совершенствования организационной структуры ставят *при выявлении недостатков существующей структуры*. Информация о недостатках существующей организационной структуры может быть получена путем проведения *экспертного опроса, анкетирования, собственных наблюдений, анализа рассчитанных показателей*.

В результате могут быть выявлены недостатки в следующих областях:

1. Несоответствие типа организационной структуры миссии, целям и задачам организации.
2. Недостатки разделения труда по вертикали и горизонтали, выражающиеся в дублировании функций, отсутствии ответственных за выполнение некоторых видов работ и т.д.



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 36 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

3. Недостатки в организации информационных и коммуникативных связей по вертикали и горизонтали.

По каждому пункту анализа сформулировать выводы.

3.4. Оценка соответствия организационной структуры миссии, системе целей и стратегии компании

В данном разделе необходимо сопоставить полученные выводы в результате анализа миссии, целей, стратегии организации и ее структуры. Результат можно оформить в таблице (см. табл. 8).

Таблица 8

Сопоставление миссии, целей, стратегии организации и ее структуры

Миссия компании	Стратегия достижения	Фактический тип организационной структуры	Идеальный тип организационной структуры (на основе анализа теоретического материала)
-----------------	----------------------	---	---

По результатам анализа сформулируйте выводы и направления дальнейшего совершенствования организационной структуры, корректировки миссии, целей, стратегии их достижения.

4. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

4.1. Содержание анализа организационной культуры

Анализ организационной культуры предполагает сопоставление идеального (на основе теоретических концепций) и реального состояния органи-



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 37 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

зационной культуры с целью ее эффективного конструирования в соответствии с целями и стратегией организации.


Для этого необходимо на основе теоретического материала первой главы курсового проекта решить следующие задачи:

1. Описать элементы организационной культуры предприятия.
2. Определить тип организационной культуры.
3. Определить, соответствует ли тип организационной структуры миссии, целям, стратегии и структуре организации, а так же соответствие официально провозглашенной культуры фактической.
4. На основе проведенного анализа сформулировать проблемы в сфере организационной культуры предприятия и направления их решения.

Следует обратить внимание на то, что существует очень много подходов к определению организационной культуры, опираясь на которые можно наметить различные направления и методы ее формирования. Кроме того, в литературе наряду с термином «организационная культура» употребляется термин «корпоративная культура», которые по сути являются синонимами. В курсовом проекте необходимо придерживаться одного из этих терминов и не смешивать их употребление.

Анализ реального и идеального состояния организационной культуры, ее элементов осуществляется путем непосредственных наблюдений, опросов и интервью. Опросы и интервью можно осуществлять по самостоятельно разработанным анкетам и опросникам, либо использовать готовые методики, опубликованные в открытых источниках.

Например, методика Д. Дэнисона, связывая эффективность организации с уровнем развития характеристик ее культуры, показывает, какие харак-

 Минобрнауки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления			
Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 3	стр. 38 из 46	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

теристики недостаточно развиты, тем самым, определяя направления развития организационной культуры. Данная методика сама задает идеальное состояние организационной культуры, исследователю необходимо подтягивать реальное состояние к идеальному по «слабым» характеристикам. Методика Л. Константина помогает определиться с параметрами идеальной, по мнению работников, культуры, исходя из реально существующей.⁸

4.2. Определение соответствия организационной культуры миссии, целям, стратегии и структуре организации

Следует обратить внимание на то, что организационная культура является ситуационной переменной, то есть одним из факторов внутренней среды организации, которые определяют строение организации. Поэтому важно сопоставить тип организационной культуры с организационной структурой, которая была также проанализирована в курсовом проекте.

Рассмотрим на примере модели К. Камерона и Р. Куинна или Модели Д. Дэнисона, которые являются схожими. Здесь выделяют следующие типы организационной культуры:

1. Бюрократическая/иерархическая культура.
2. Рыночная культура / культура стратегической задачи (миссии).
3. Клановая культура.
4. Адаптивная/ предпринимательская культура.

⁸ Организационная культура : учебное пособие / Автор-составитель О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 110 с.



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 39 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

В таблице представлена связь организационной культуры с внешней средой и направленностью стратегии организации.⁹ Правильное соотношение этих факторов будет способствовать успеху компании.

В таблице 9 типы организационной культуры распределены по следующим параметрам: фактор внешней среды рассмотрен в той степени, в которой она требует от организации гибкости или стабильности, а стратегия в зависимости от того в какой степени она сфокусирована на внутренней или внешней среде.

Таблица 9

Связь культуры с внешней средой и стратегией

Характеристики внешней среды / Фокус стратегии	гибкость	стабильность
Внешний фокус	Адаптивная/ предпринимательская культура	Рыночная культура / культура стратегической задачи (миссии)
Внутренний фокус	Клановая культура	Бюрократическая/иерархическая культура

Это позволяет сопоставить фактическое соотношение стратегии, культуры и состояние внешней среды и определить направления совершенствования в организации. Кроме того, важно оценить соответствие целей, структуры и типа организационной культуры, что представлено в таблице 10.

Таблица 10

Соответствие типа культуры , типов организационных структур и главных целей организации¹⁰

⁹ Дафт, Р.Л. Теория организации : учебник / Р.Л. Дафт ; под ред. Т.М. Дубович. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 736 с [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117155> (11.02.2016)



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 40 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Тип культуры	Тип организационной структуры	Главная цель организации
Бюрократическая/иерархическая культура	Традиционные иерархические линейно-функциональные организации. Высокая степень формализации и разделения труда, множество уровней иерархии, высокая степень централизации.	Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности.
Рыночная культура / культура стратегической задачи (миссии)	Дивизиональные структуры с региональным или ориентированным на различные секторы рынков принципом выделения подразделений. Децентрализованное управление при централизованном контроле.	Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.
Клановая культура	Часто соответствуют матричные структуры. Ориентация на командную работу и сильную корпоративную культуру. Формализация заменяется развитыми неформальными отношениями.	Успех определяют здоровый внутренний климат и забота о людях.
Адаптивная/предпринимательская культура	Проектные, матричные, дивизиональные структуры. Слом традиционной иерархии, децентрализация. Большинство людей выполняет свои обязанности в составе целевой команды (проекта), которая распускается, как только выполнена поставленная задача (проект).	Вся деятельность организации концентрируется на выполнении определенного проекта (или программы как совокупности проектов), достижении определенной цели.

¹⁰ Составлено на основе: Ромашкин Г.С. Методология анализа корпоративной культуры // Социология в современном мире: наука, образование, творчество. 2009. № 1. С. 34-39 [Электронный ресурс] URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20135824>



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 41 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Таким образом, развитие и совершенствование организационной культуры невозможно в отрыве от целей, задач, структуры и стратегии организации. Они являются взаимосвязанными и взаимообусловленными и в равной степени определяют успешность организации.



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 42 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Приложение 1

Заведующему кафедрой _____

студента _____

группы _____

телефон _____

Заявление

Прошу закрепить за мной тему курсовой работы
« _____ »

и назначить научного руководителя

(должность, Ф.И.О.)

Подпись

Дата



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 43 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Приложение 2

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет _____
Кафедра _____

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

« _____ » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ на курсовую работу студента

Группа: _____

1. Дисциплина: _____
2. Тема работы: _____
3. Срок сдачи студентом законченной работы: _____
4. Перечень вопросов, подлежащих разработке: _____

5. Календарный план:

Наименование разделов курсовой работы	Срок выполнения разделов работы	Отметка руководителя о выполнении
1 глава		
2 глава		
3 глава		
Заключение и список литературы		

Руководитель работы _____ / _____

Студент _____ / _____



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 44 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Приложение 3

РЕЦЕНЗИЯ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

(для очной формы обучения)

На курсовую работу по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом»

Студента _____ Группы _____

Те-
ма _____

СОДЕРЖАНИЕ РЕЦЕНЗИИ

Курсовая работа содержит _____ страниц, _____ листов приложений

Критерии качества курсовой работы	Максимальный балл	Фактический балл
Соответствие содержания, целей и задач тематике курсовой работы, четкость их постановки	10	
Глубина раскрытия темы	10	
Использована современная литература, периодика, Internet-источники (не менее 20)	10	
Наличие самостоятельных суждений и выводов	10	
Наличие схем, графиков, таблиц, диаграмм	10	
Логичность и рациональность структуры исследования.	5	
Оформление работы соответствует ГОСТ	5	
Всего	60	
Критерии качества защиты курсовой работы	Максимальный балл	
Грамотность и логичность доклада	10	
Аргументированность и полнота ответов на вопросы	10	
Оригинальность и обоснованность предложений и рекомендаций	10	
Использование иллюстративного материала	10	
Всего	40	
Итого	100	

Дополнительные комментарии _____

Итоговая оценка определяется по следующей шкале:

90-100 баллов – «отлично»; 76-89 баллов – «хорошо»; 61-75 баллов – «удовлетворительно»; 60 и менее – «неудовлетворительно».

Оценка _____



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 45 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Проверил(а) _____ Подпись, ФИО



Минобрнауки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра инноватики и управления

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом в организации» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 3

стр. 46 из 46

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Приложение 4

РЕЦЕНЗИЯ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

(для очно - заочной формы обучения)

На курсовую работу по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом»

Студента _____ Группы _____

Те-
ма _____

СОДЕРЖАНИЕ РЕЦЕНЗИИ

Курсовая работа содержит _____ страниц, _____ листов приложений

Критерии качества курсовой работы	Максимальный балл	Фактический балл
Соответствие содержания, целей и задач тематике курсовой работы, четкость их постановки	15	
Глубина раскрытия темы	15	
Использована современная литература, периодика, Internet-источники (не менее 20)	15	
Наличие самостоятельных суждений и выводов	15	
Наличие схем, графиков, таблиц, диаграмм	10	
Логичность и рациональность структуры исследования.	10	
Оформление работы соответствует ГОСТ	5	
Оригинальность и обоснованность предложений и рекомендаций	15	
Всего	100	

Дополнительные комментарии _____

Итоговая оценка определяется по следующей шкале:

90-100 баллов – «отлично»; 76-89 баллов – «хорошо»; 61-75 баллов – «удовлетворительно»; 60 и менее – «неудовлетворительно».

Оценка _____

Проверил(а) _____ Подпись, ФИО _____