



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе дисциплины)
«РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ»

основной профессиональной образовательной программы магистратуры
по направлению подготовки

38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль программы
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПК-1: Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации	ПК-1.1: Разрабатывает систему операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	Разработка и внедрение корпоративных стандартов	<p><u>Знать</u>: основные положения корпоративного права; взаимосвязь элементов организационной культуры и корпоративных стандартов деятельности; классификацию корпоративных стандартов.</p> <p><u>Уметь</u>: анализировать этапы внедрения системы корпоративных стандартов; проводить интегральную оценку эффективности внедрения системы корпоративных стандартов; анализировать корпоративные стандарты в аспекте регламентации основных процессов компании в области управления персоналом.</p> <p><u>Владеть</u>: методами анализа общемировых тенденций развития корпоративных стандартов, а также возможностей их применения к условиям российского бизнеса; принципами построения системы корпоративных стандартов; методами разработки и внедрения корпоративных стандартов.</p>

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий;
- задания по контрольной работе.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена относятся:

- вопросы для промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения теоретического материала студентами всех форм обучения (Приложение №1). Тестирование обучающихся проводится на занятиях по очной форме обучения, а по заочной форме обучения – как форма внеаудиторной самостоятельной работы студента.

Тестовое задание предусматривает выбор правильного ответа (или нескольких вариантов ответа) на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%): положительная оценка («зачтено») выставляется студенту при получении от 56 до 100% верных ответов, «не зачтено» выставляется при получении менее 56% верных ответов.

3.2. Задания для практических занятий выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел.) с целью приобретения умений применять теоретические модели на практике для решения практических ситуаций. Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия.

В приложении № 2 приведены типовые задания по практическим занятиям, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

3.3. В приложении №3 приведены задания по контрольной работе для студентов заочной формы обучения, предусмотренной рабочей программой дисциплины.

Выполненная контрольная работа подлежит защите, по результатам которой выставляется оценка («зачтено» / «незачтено»).

Оценка «зачтено» ставится студенту при уровне ответа на индивидуальные вопросы на защите не ниже минимального, правильно раскрыта суть теоретических вопросов, практические задания выполнены с незначительными замечаниями, правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «не зачтено» ставится, если студент не смог правильно раскрыть суть индивидуальных вопросов на защите, правильно ответить на дополнительные вопросы преподавателя, решил задачи с ошибками.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущего контроля, в том числе:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий;
- студенты заочной формы – выполнившие и «защитившие» контрольную работу.

4.2 В приложении № 4 приведены вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамена).

4.3 Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины.

Критерии оценивания экзамена по дисциплине.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2).

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некото-	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект

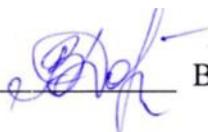
Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	рые из которых может связывать между собой)			
Работа с информацией	Не в состоянии найти необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Разработка и внедрение корпоративных стандартов» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» (профиль программы «Стратегическое управление персоналом организации»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой


В. В. Дорофеева

Приложение № 1

**ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ»**

Вариант 1

1. Профессиональный стандарт - многофункциональный документ, который применяется:

- а) для формирования кадровой политики;
- б) при разработке и актуализации федеральных государственных образовательных стандартов и программ в части профессиональной составляющей
- в) при независимой оценке финансового состояния предприятия.

2. Свод правил, регулирующих деятельность организаций, учреждений, обществ и граждан, их взаимоотношения с другими организациями и гражданами, права и обязанности в определенной сфере государственного управления, хозяйственной или иной деятельности, называется...

- а) устав
- б) должностная инструкция
- в) отчет о движении персонала
- г) регламент

3. Инструмент стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии - это...

- а) система сбалансированных показателей;
- б) технология постановки целей SMART;
- в) управление по целям - MBO (Management by objective);

4. Условия эффективности экономического подхода к управлению персоналом:

- а) производство одного и того же продукта;
- б) самоуважение;
- в) самоактуализация

5. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии.

- а) органический подход;
- б) экономический подход;
- в) процессный подход.

6. В заключительной части локального нормативного акта (ЛНА) содержится следующая информация:

- а) порядок взаимодействия структурных подразделений
- б) время вступления локального нормативного акта в силу
- в) порядок внесения изменений и дополнений

7. Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2008 регламентирует:

- а) меры по управлению производительностью труда на предприятии;
- б) меры по управлению документацией в системе менеджмента качества организации;
- в) меры по соблюдению корпоративной этики на предприятии.
- г) Меры по пожарной безопасности

8. Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- а) обеспечение единства руководства;
- б) соблюдение строгой управленческой вертикали;
- в) неформальный контроль.

9. К продуктивным бизнес-процессам относится:

- а) управление персоналом
- б) связи с общественностью
- в) производство
- г) управление снабжением

10. К основным общим требованиям к локальным нормативным актам (ЛНА) можно отнести следующие требования:

- а) ЛНА принимается работодателем единолично или с учетом мнения представительного органа работников в случаях, установленных Трудовым кодексом;
- б) нормы ЛНА могут ухудшать положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями;
- в) ЛНА носят рекомендательный характер.
- г) за неисполнение положений ЛНА работника можно привлечь к уголовной ответственности

11. Технологии управления персоналом можно разделить в соответствии с масштабом их применения:

- а) технологии управления персоналом организации в целом;
- б) технологии управления отдельными персонал-группами;
- в) технологии управления отдельными сотрудниками;
- г) технологии управления взаимоотношениями с общественностью.

12. При смене кадровой стратегии наибольшее значение приобретает следующий принцип управления персоналом:

- а) реалистичность;
- б) законность;
- в) гибкость;
- г) открытость.

13. Современная концепция управления человеческими ресурсами включает в себя критерии оценки эффективности:

- а) органичная, гибкая форма организации;
- б) полное использование потенциала сотрудников
- г) самоконтроль
- д) внешний контроль.

14. Организационная эффективность – ...

- а) это прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребности в кадрах;
- б) оценивает уровень организации трудовой деятельности управленческого и производственного персонала, состояние системы управления организации: надежность работы персонала и равномерность загрузки персонала; нормы управляемости; коэффициент прироста сотрудников; качество управленческого труда; уровень управленческого потенциала;
- в) оценивает соответствие практических действий руководства;
- г) выявляет возможности формирования конкурентных преимуществ организации в области человеческих ресурсов данной организации.

15. Цель социального аудита – ...

- а) повышение социальной эффективности деятельности организации, снижение текущей и абсентизма;
- б) оценивает соответствие практических действий руководства;
- в) выявляет возможности формирования конкурентных преимуществ организации в области человеческих ресурсов данной организации.

Вариант 2

1. Технологии, создаваемые специальными организациями (консалтинговыми агентствами) по заказу организаций. Эти технологии учитывают специфику конкретной организации и особенность момента, для которого строится технология.

- а) традиционные технологии;
- б) отраслевые технологии;
- в) профессиональные технологии;
- г) инновационные технологии.

2. Профессиональный стандарт - многофункциональный документ, который применяется в системе профессионального образования:

- а) при разработке и актуализации федеральных государственных образовательных стандартов и программ;
- б) при проведении профессионально-общественной аккредитации образовательных программ
- в) при независимой оценке квалификации преподавателей.

3. Использование этих технологий наиболее выгодно для организации, так как средство, лежащее в их основе, появляется с появлением самого персонала. Этим средством являются человеческие отношения.

- а) административные технологии;
- б) экономические технологии;
- в) организационные технологии;
- г) социально-психологические технологии.

4. К продуктивным бизнес-процессам относится:

- а) связи с общественностью
- б) производство
- в) управление снабжением
- г) управление сбытом

5. К основным общим требованиям к локальным нормативным актам (ЛНА) можно отнести следующие требования:

- а) ЛНА носят обязательный характер для работников предприятия.
- б) за неисполнение положений ЛНА работника можно привлечь к дисциплинарной ответственности
- в) нормы ЛНА могут ухудшать положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями;

6. С учетом требований стандартов серии ISO 9000:2000 выделяют следующие виды корпоративных стандартов управления персоналом:

- а) Базовые корпоративные стандарты управления персоналом;
- б) Стандарты деятельности структурных подразделений службы управления персоналом;
- в) Стандарты изготовления основных видов продукции предприятия
- г) Стандарты индивидуальной деятельности сотрудников.

7. Проекты профессиональных стандартов могут разрабатываться:

- а) саморегулируемыми организациями и иными некоммерческими организациями
- б) с участием образовательных организаций профессионального образования

- в) без участия трудового коллектива предприятия
- г) трудовой инспекцией

8. В основной части локального нормативного акта (ЛНА) содержится следующая информация:

- а) действия сторон, ответственность;
- б) время вступления локального нормативного акта в силу
- в) перечень локальных нормативных актов или отдельных положений, прекращающих действие в связи с принятием нового акта.
- г) права и обязанности работника и работодателя

9. Бизнес-процессы – это:

- а) процессы, протекающие исключительно внутри коммерческих организаций
- б) определенное количество действий, при помощи которых преобразовываются ресурсы в конечный продукт.
- в) актуальные виды деятельности для любого вида бизнеса

10. К основным общим требованиям к локальным нормативным актам (ЛНА) можно отнести следующие требования:

- а) ЛНА принимается работодателем единолично или с учетом мнения представительного органа работников в случаях, установленных Трудовым кодексом;
- б) нормы ЛНА могут ухудшать положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями;
- в) ЛНА должны быть доведены до сведения работника под роспись

11. Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2008 регламентирует:

- а) меры по управлению производительностью труда на предприятии;
- б) меры по соблюдению корпоративной этики на предприятии.
- в) Меры по пожарной безопасности
- г) меры по управлению документацией в системе менеджмента качества организации;

12. Измеряемость компетенций и наличие системы оценки возможных изменений предполагает...

- а) наличие оптимального набора элементов модели, а также отсутствие повторений и пересечений;
- б) Оптимальный набор компетенций и их измеряемость
- в) полезность для всех, кто участвует в ее эксплуатации;
- г) соответствие стратегическим целям компании.

13. Под достижением целей управления персоналом при минимуме затрат подразумевается:

- а) минимизация расходов должна использоваться в отношении каждого из направлений кадровой работы;
- б) сокращение расходов на заработную плату и другие выплаты на предприятии;
- в) наем малоквалифицированной рабочей силы.

14. Качественное содержание модели компетенций должно отвечать следующим критериям:

- а) знание основы психологии и социологии труда, экономики, менеджмента;
- б) формирование системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов;
- в) соответствие стратегическим целям компании.

15. Современное системное формирование управления персоналом предполагает:

- а) степень централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций;
- б) учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, а также производственной системой и внешней средой;
- в) оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы;
- г) соответствие системы управления персоналом требованиям производства;

вариант 3

1. К обеспечивающим бизнес-процессам относится:

- а) связи с общественностью
- б) производство
- в) управление снабжением
- г) управление сбытом

2. По признаку цели все технологии управления персоналом делятся на:

- а) технологии формирования персонала;
- б) технологии поддержания работоспособности персонала;
- в) технологии отраслевые.

3. Повсеместно используемые в практике деятельности кадровых служб данные технологии частично имеют законодательное закрепление, частично являются результатом профессионального наследования – это...

- а) традиционные технологии;
- б) отраслевые технологии;
- в) профессиональные технологии;
- г) инновационные технологии.

4. Правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем называется:

- а) трудовым договором
- б) коллективным договором
- в) двусторонним договором
- г) трудовым соглашением

5. Система оплаты труда работников организации устанавливается:

- а) учредителем
- б) коллективным договором, соглашением и (или) локальными нормативными актами организации
- в) исполнительным органом государственной власти субъекта РФ
- г) постановлением Правительства РФ

6. Основной обязанностью работника в области охраны труда является...

- а) обеспечение сохранности закрепленного за ним оборудования
- б) соблюдение режима труда и отдыха
- в) извещение своего непосредственного руководителя о ситуации, угрожающей жизни, здоровью или законным интересам участников производственного процесса
- г) разработка инструкции по технике безопасности на рабочем месте

7. Свод правил, регулирующих деятельность организаций, учреждений, обществ и граждан, их взаимоотношения с другими организациями и гражданами, права и обязанности в определенной сфере государственного управления, хозяйственной или иной деятельности, называется...

- а) устав
- б) должностная инструкция
- в) отчет о движении персонала
- г) положение о подразделении

8. Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2008 регламентирует:

- а) меры по управлению производительностью труда на предприятии;
- б) меры по управлению документацией в системе менеджмента качества организации;
- в) меры по соблюдению корпоративной этики на предприятии.
- г) меры по охране труда

9. Споры, возникающие между работником и работодателем, рассматриваются:

- а) прокуратурой
- б) судом
- в) комиссией по трудовым спорам
- г) органами местного самоуправления

10. Проекты профессиональных стандартов могут разрабатываться:

- а) объединениями работодателей

- б) профессиональными сообществами
- в) инициативными группами общественности

11. Стандарт вступает в действие только после:

- а) утверждения его руководителем компании
- б) доведения его до исполнителей, путем проводимого обучения или инструктажа
- в) утверждения его руководителем компании и доведения его до исполнителей, путем проводимого обучения или инструктажа

12. В заключительной части локального нормативного акта (ЛНА) содержится следующая информация:

- а) права и обязанности работника и работодателя;
- б) действия сторон, сроки, ответственность;
- в) время вступления локального нормативного акта в силу, порядок внесения изменений и дополнений
- г) перечень локальных нормативных актов или отдельных положений, прекращающих действие в связи с принятием нового акта.

13. С учетом требований стандартов серии ISO 9000:2000 выделяют следующие виды корпоративных стандартов управления персоналом:

- а) Базовые корпоративные стандарты управления персоналом;
- б) Стандарты деятельности структурных подразделений службы управления персоналом;
- в) Стандарты выполнения функций и процессов;
- г) Стандарты изготовления основных видов продукции предприятия

14. Профессиональный стандарт - многофункциональный документ, который применяется:

- а) при проведении государственной итоговой аттестации выпускника вуза.
- б) при разработке кадровой политики предприятия
- в) при независимой оценке квалификации работника

15. Нормы локальных нормативных актов (ЛНА) должны:

- а) Улучшать положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями;
- б) Быть обязательными для исполнения сотрудниками предприятия
- в) Включать служебные записки
- г) Быть доведены под роспись до исполнителей

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема практического занятия №1: Роль и необходимость корпоративных стандартов

Вопросы для обсуждения:

1. Зачем и для кого нужны корпоративные стандарты
2. Современные тенденции в области корпоративных стандартов
3. Внешние и внутренние стандарты
4. Роль стандартов в повышении эффективности деятельности компании
5. Принципы действия корпоративных стандартов
6. Какие корпоративные стандарты находятся в зоне ответственности подразделений

HR

Тема практического занятия №2. Методика разработки и внедрения корпоративных стандартов

Вопросы для обсуждения:

1. Определение объектов стандартизации (политика, организационная структура, бизнес-процессы, процедуры, KPI, проекты, внутренний документооборот)
2. Формирование характерных для компании принципов регулирования по отношению к объектам стандартизации
3. Разработка внутренних нормативных документов, закрепляющих принципы регулирования
4. Внедрение нормативных документов и поддержание их в актуальном состоянии

КЕЙС 4. ХОЛДИНГ «МИЭЛЬ»

Владимир Яхонтов, управляющий партнер «МИЭЛЬ-Загородная недвижимость»: «Корпоративные стандарты - это принципы и правила, регулирующие деятельность компании, и нормативные документы, закрепляющие эти правила.

Сегодняшний клиент имеет множество возможностей выбора товаров и услуг, при этом он становится все более и более требовательным к уровню качества обслуживания. Компании ведут настоящие «войны» за клиентов, разрабатывают нестандартные маркетинговые меро-

приятия. Но не каждая стратегия приводит к запланированным результатам. Раздражение клиента, не получившего необходимой информации о товаре (услуге) или столкнувшегося с некачественным сервисом, может распространиться на отношение к компании, которая допускает к работе с клиентами необученных, неподготовленных сотрудников. Поэтому регламентация работы исполнителей, создание правил, инструкций и стандартов необходимы для поддержания имиджа компании.

Формализация процессов в компании, разработка и внедрение внутренних корпоративных стандартов работы помогают влиять на узнаваемость компании через персонал, формируют лояльность клиентов, убеждают сотрудников компании любить и уважать клиента. Стандартизация работ особенно важна в сфере торговли и сервиса, где сотрудники напрямую взаимодействуют с клиентами.

Основные элементы корпоративных «правил» компании включают в себя регламенты, отчетность, должностные инструкции, правила взаимодействия между подразделениями компании, методики оценки эффективности процессов и работы сотрудников, построение системы мотивации, задействование CRM-системы для поддержания стандартизации и эффективной оценки.

Что касается внедрения стандартов, то это самый ответственный и трудоемкий этап. Для того чтобы внедрить в компании стандарты работы персонала, необходимо:

- провести мероприятия по обучению сотрудников и руководителей подразделений для исполнения стандартов;
- организовать систему контроля исполнения стандартов;
- обучить менеджеров и руководителей подразделений организации контролю в своих подразделениях;
- разъяснить всем сотрудникам компании изменения в системе стимулирования, связанные с внедрением стандартов;
- провести ряд мероприятий в рамках изменения корпоративной культуры и т. д.

Сотрудников необходимо не только ознакомить с требованиями стандартов, обучить их исполнению, но и мотивировать, заинтересовать новыми формами и методами работы, показать преимущества и реальную пользу нововведений. Кроме того, обязательно нужно получить обратную связь и от руководителей подразделений, и от самих исполнителей».

Наталья Кац, управляющий директор агентства эксклюзивной недвижимости «Усадьба»: «Корпоративные стандарты – это правила, по которым живет компания. Начиная

от правил деловой переписки, продолжая вертикаль власти, правилами подбора персонала и заканчивая дресс-кодом.

Жизнь по законам априори проще, нам всем значительно легче руководствоваться правилами – это экономит время и силы. Кроме того, наличие стандартов делает удобной жизнь и клиентов, и персонала, и руководства, делает прозрачным путь развития компании.

Я бы не стала доверять разработку корпоративных правил сторонним консалтинговым фирмам – никто лучше сотрудника не знает жизнь фирмы, а привнесенное извне довольно часто идет вразрез с принятым укладом жизни компании и не приживается. Невозможно выстроить законы государства чужими руками, а любая компания – это государство.

Корпоративные правила актуальны для всех сфер, даже для самых маленьких компаний и особенно – для больших по штату корпораций. Даже самый маленький частный бизнес неосознанно живет по собственным законам и стандартам. И если они прописаны, доведены до каждого сотрудника, это очень облегчает жизнь. Внедрение корпоративных стандартов зачастую даже не нужно – поскольку они просто закрепляют на бумаге свод правил, по которым и так живет компания. Однако повторюсь, наличие стандартов, в которые можно заглянуть при спорной ситуации, значительно упрощает жизнь всем сотрудникам».

Практикум: слушатели проанализируют рекомендованные для подразделений HR внутренние нормативные документы и разработают перечень стандартов для своих компаний

Тема практического занятия №3. Политика управления персоналом на основе корпоративных стандартов

Вопросы для обсуждения:

1. Цели, задачи, требования, направления реализации политики управления персоналом
2. Повышение результативности персонала в процессе реализации стратегии компании.

Примеры положения о системе сбалансированных показателей

3. Привлечение и эффективное использование возможностей персонала
4. Примеры политик управления персоналом ведущих российских компаний

Практикум: разработка политики управления персоналом для компаний слушателей.

Анализ положения о BSC

Тема практического занятия № 4. Управление HR-проектом по разработке (корректировке) и внедрению корпоративных стандартов

Вопросы для обсуждения:

1. Требования ГОСТ Р ИСО 9001 — 2008 к корпоративным документам
2. Какие документы могут разрабатывать или корректировать подразделения HR в рамках проекта по внедрению системы менеджмента качества (ИСО 9001 — 2008)
3. Какие документы должны храниться в подразделениях
4. Какие требования предъявляются к разработке положений и должностных инструкций
5. Где фиксируются задачи, функции, выполняемые подразделениями, персоналом
6. Какими документами закрепляется ответственность за выполняемые задачи, функционал

Практикум: разбор структуры положений подразделений, должностных инструкций на примерах. Разработка номенклатуры дел для подразделений HR

Задание 1. Опираясь на требования ГОСТ Р ИСО 9001-2008, раскройте содержание мер по управлению документацией в системе менеджмента качества организации. Составьте блок-схемы процессов управления документацией внутреннего и внешнего происхождения.

Тема практического занятия №5. Основные процессы управления проектом разработки и внедрения корпоративных стандартов

Вопросы для обсуждения:

1. Управление документацией.
2. Установка единых форм, правил обозначения, оформления, разработки, проверки, актуализации, учета, хранения и рассылки документов компании

Практикум: разработка процедур «управление документацией» для подразделений HR. Разбор регламентов управления проектом на различные его стадиях

КЕЙС 3. ГК «АЛЪТ ТЕЛЕКОМ»

Наталья Сергеева, руководитель Учебного центра ГК «Альт Телеком»: «Для компании, занимающейся розничной торговлей, корпоративные стандарты - это, прежде всего, правила, требования и регламенты, касающиеся обслуживания клиентов.

В этот перечень входят стандарты оформления торговых точек, выкладки товара, стандарты внешнего вида сотрудников, правила обслуживания клиентов, критерии качества консультирования, нормативы по оформлению покупки и т. д. Именно эти аспекты и определяют узнаваемость бренда, формируя пул лояльных клиентов.

Если говорить о стандартах обслуживания клиентов, то их внедрение происходило в нашей компании путем взаимодействия многих департаментов и отделов. Разработка велась

при непосредственном участии как топ-менеджмента, так и менеджеров по продажам в салонах. Организовывались «рабочие группы», учитывались пожелания, анализировался и обобщался успешный опыт специалистов. Планируемые изменения были озвучены руководством компании на общем собрании сотрудников розницы. Учебным центром были разработаны и реализованы программы обучения продавцов. Было выпущено красочное пособие по обслуживанию клиентов. Для мониторинга выполнения стандартов ввели систему контроля качества обслуживания – «тайный покупатель». Для продавцов был организован профессиональный конкурс - победители получили ценные призы, главным из которых был автомобиль. Кроме того, стандарты сервиса были включены в систему регулярной оценки торгового персонала и стали одним из важных критериев при принятии решения о включении сотрудника в кадровый резерв.

Используя корпоративные стандарты, наша компания поддерживает высокий уровень качества работы с клиентами, обеспечивает успешность своих позиций на рынке, создает благоприятную атмосферу для работы в компании, а самое главное - формирует доверие, уважение и приверженность своих клиентов и сотрудников».

Тема практического занятия №6. Корпоративная политика

Вопросы для обсуждения:

1. Для кого разрабатывается корпоративная политика? Цели, задачи, содержание корпоративной политики
2. Фиксация приоритетов компании по отношению к ключевым группам компании: потребителям, обществу, регионам, сотрудникам, бизнес-сообществу
3. Примеры документов, раскрывающих корпоративную политику лидеров российского рынка (миссия, видение, кодекс корпоративного поведения, кодекс корпоративной этики, социальный кодекс)

Практикум: «Разработке Кодекса корпоративной этики компании».

КЕЙС 2. «МИКРОТЕСТ»

Елена Сардовская, директор по персоналу компании «Микротест»: «Я бы разделила понятие корпоративных стандартов на внешние и внутренние. К внешним относятся нормы обслуживания клиентов, качество предоставления услуг и выпускаемой продукции. Понятие внутренних корпоративных стандартов касается операционной деятельности (регламентов, процедур) и тесно переплетается с понятием корпоративной культуры.

Внешние корпоративные стандарты нужны для повышения конкурентоспособности. Клиент ценит качество. Если компания придерживается определенных стандартов, то клиент видит более надежного партнера и скорее выберет эту компанию. Также растет степень удовлетворенности клиента, что тоже окажет влияние на будущий выбор.

Внутренние корпоративные стандарты, касающиеся операционной деятельности, помогают в адаптации новых сотрудников и дают понимание «старым», как и в каком порядке проходят бизнес-процессы. Они помогают избежать конфликтов, а также ускоряют процедуры, потому что регламентируют время ответа на письма, запросы, согласования и прочее.

Я думаю, что корпоративные стандарты важны везде. Без внутренних стандартов в компаниях численностью больше 100 человек выживать сложно. Если говорить про внешние, то они важны как для торговых, производственных компаний, так и для сферы услуг.

Компания «Микротест» предоставляет услуги в области IT. Нужны ли нам внешние корпоративные стандарты? Ответу - конечно! Все подчиняется корпоративным стандартам - начиная с внешнего вида нашего менеджера по продажам или консультанта, его культуры речи, способности слушать и услышать клиента, заканчивая стандартами качества выполняемых проектов и предоставляемой проектной документации».

Тема практического занятия №7. Организационные вопросы на этапах инициализации и исполнения стандарта.

Вопросы для обсуждения:

1. Кто и как принимает решение о разработке корпоративной политики
2. Основные этапы проекта, организация планирование и контроля исполнения
3. Какая ответственность по разработке корпоративной политики может возлагаться на подразделения HR
4. Какие документы могут поручить разрабатывать подразделениям HR
5. Какие ресурсы, инструменты управления необходимы менеджерам HR для участия в разработке корпоративной политики
6. Как организовать взаимодействие с другими подразделениями при разработке корпоративной стратегии

Практикум: разработка плана мероприятий по внедрению корпоративной политики, разработка ресурсного плана, системы мотивации участников проекта

КЕЙС 1. «ИНГОССТРАХ»

Ирина Тихомирова, директор по персоналу ОСАО «Ингосстрах»: «Корпоративные стандарты - это единые правила поведения или выполнения работы сотрудниками компании. Корпоративные стандарты разрабатываются компаниями с несколькими целями.

Первая - работа на имидж компании. Если компания работает с клиентами, то, например, стандарты общения с ними являются своеобразной визитной карточкой и способствуют узнаваемости компании. Вторая - унификация процедур внутри организации, что способствует снижению рисков допускаемых сотрудниками ошибок и повышает ожидаемое качество работы. Кроме того, существуют этические стандарты работы. Для крупной компании внутренние стандарты абсолютно необходимы, поскольку они обеспечивают понимание сотрудниками своих действий, особенно во взаимодействии между подразделениями, а главное - обеспечивают одинаковый результат работы сотрудников разных отделов, даже находящихся в разных регионах».

Тема практического занятия №8. Как поддерживать актуальность исполнения документов корпоративной политики. Мониторинг. Управление проектом

Вопросы для дискуссии:

1. Подводные камни внедрения документов корпоративной политики. Как не дать проекту «зачахнуть»
2. Как повысить значимость корпоративной политики, создать необходимость их исполнения у руководства и повысить популярность среди персонала
3. Ответственные исполнители, уполномоченные в подразделениях
4. Мотивация персонала на исполнение документов корпоративной политики
5. Организация обучения, проведение интерактивных семинаров
6. Организация внутренних аудитов, проверок

Задание 1. Сформируйте организационную структуру административного аппарата для хлебопекарни. На ее основе разработайте процессную модель деятельности организации и представьте ее графически.

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Контрольная работа по дисциплине «Разработка и внедрение корпоративных стандартов» состоит из 2 разделов. Первый раздел носит теоретический характер и выполняется в форме реферата. Тема реферата выбирается в зависимости от начальной буквы фамилии студента.

Второй раздел контрольной работы носит прикладной характер и предусматривает проведение комплексного анализа основных аспектов управленческой деятельности **КОНКРЕТНОГО ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**, являющегося объектом научных исследований, проводимых студентом в рамках обучения в магистратуре согласно утвержденной теме магистерской диссертации.

1 Задания для выполнения первого (теоретического) раздела контрольной работы

1. Роль корпоративного управления в рыночной системе хозяйствования.
2. Содержание процесса стратегического планирования деятельности службы управления персоналом.
3. Корпоративная этика и корпоративные стандарты.
4. Международный опыт разработки и внедрения корпоративных стандартов в области управления персоналом.
5. Оценка эффективности корпоративных стандартов.
6. Стандартизация основных бизнес-процессов в организации.
7. Корпоративное право и его использование в разработке корпоративных стандартов.
8. Система корпоративных стандартов: практика разработки и внедрения на примере предприятий и корпораций.
9. Корпоративные стандарты в сфере муниципального и государственного управления.
10. Организационная структура предприятия как объект стандартизации.
11. Корпоративные стандарты обслуживания клиентов.
12. Информационные технологии в разработке и внедрении корпоративных стандартов.
13. Контроллинг и аудит корпоративных стандартов.

14. Международные стандарты ИСО-9000.
15. Корпоративные стандарты в менеджменте качества.
16. CRM и корпоративные стандарты.
17. Разработка корпоративных стандартов гостиничном бизнесе.
18. Разработка корпоративных стандартов в сфере услуг общественного питания.
19. Фирменный стиль организации как объект стандартизации.
20. Разработка и внедрение корпоративных стандартов в контексте тайм-менеджмента.
21. Корпоративные стандарты логистической компании.
22. Корпоративная система управления проектами.
23. Стандартизация документооборота в управлении персоналом организации.
24. Стандарты управления персоналом в банковской сфере.
25. Нормативно-правовая база разработки и внедрения корпоративных стандартов в управлении персоналом.

2. Задания для выполнения второго (практического) раздела контрольной работы

Перечень вопросов, подлежащих разработке:

1. Общая характеристика предприятия и его кадрового состава.
2. Построение схемы организационной структуры предприятия. Определение типа и вида организационной структуры. Анализ существующего (разработка в случае отсутствия) Положения об организационной структуре предприятия в соответствии с представленной схемой.
3. Анализ штатного расписания предприятия.
4. Построение схемы организационной структуры службы управления персоналом (если таковая имеется на предприятии).
5. Характеристика функций управления персоналом, реализуемых на предприятии. Распределение функций между сотрудниками и подразделениями службы управления персоналом или должностными лицами предприятия в целом (если служба управления персоналом отсутствует как структурное подразделение предприятия) согласно должностным инструкциям.
6. Обзор основных внутренних документов, регламентирующих деятельность сотрудников, подразделений предприятия.

7. Выделение основных бизнес-процессов, имеющих место в производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

8. Аудит управленческих проблем предприятия, присущих каждому отдельному бизнес-процессу. Построение «Графа проблем».

9. Разработка корпоративного стандарта осуществления конкретного бизнес-процесса, реализуемого на предприятии, по схеме:

- I. Цель и назначение - краткое описание требований к выходу процесса и значения процесса в рамках Компании.
- II. Область применения – указание на дирекции, отделы и должности, на которые распространяется данный процесс.
- III. Понятия – краткое объяснение понятий, важных для понимания описания процесса.
- IV. Используемые сокращения – расшифровка сокращений, используемых в описании процесса.
- V. Ответственность – определение распределения ответственности между отдельными дирекциями, отделами, должностями.
- VI. Входы в процесс - различные материально-вещественные, финансовые и информационные потоки, часть из которых преобразуется в выходы по ходу процесса.
- VII. Выходы из процесса - различные материально-вещественные, финансовые и информационные потоки, являющиеся прямыми или побочными результатами осуществления процесса.
- VIII. Требования потребителей к процессу – требования внутренних и внешних потребителей к ходу осуществления процесса и выходам из процесса.
- IX. Ход процесса – изложение особенностей и характеристики осуществления процесса. Описывается в текстовом виде или с помощью диаграммы с применением оговоренных символов.
- X. Примечания – дополнительные комментарии к диаграмме хода процесса.
- XI. Нормативные ссылки и сопутствующая документация – указания и обращения к внутренним и/или внешним документам и записям Компании, влияющим на процесс.
- XII. Показатели достижения целей и задач (критерии эффективности)– измеримые показатели, используемые для оценки степени достижения целей процесса. Отмечается, на каком этапе определяется значение показателя и что служит источником информации для этого определения.
- XIII. Документация – специальные правила управления документами и записями процесса.

- XIV. Внесение изменений – указание о введении в действие, внесении изменений и отмене действия описания процесса.
 - XV. Приложения – список приложений к описанию процесса. Все приложения хранятся совместно с описанием соответствующего процесса.
-
- 10. Заключение – основные выводы по работе

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
(ЭКЗАМЕН) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ
КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ»**

1. Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.
2. Корпоративное право: понятие, сущность, значение.
3. Сущность и принципы социальной ответственности в корпоративном управлении.
4. Кодексы корпоративного поведения: история возникновения и развитие.
5. Кодекс корпоративного поведения в России.
6. Разделы корпоративного кодекса.
7. Разработка и принятие этических кодексов в организациях.
8. Борьба с коррупцией: международный опыт и национальная стратегия по борьбе с коррупцией в России.
9. Сущность и классификация корпоративных стандартов.
10. Возможности и преимущества систем корпоративных стандартов по основным количественным и качественным показателям.
11. Корпоративные стандарты в аспекте эффективности функционирования отдельных структурных подразделений компании по приоритетным направлениям деятельности.
12. Разработка единых консолидированных отчетов, предоставляемых внутри компании с установленной периодичностью и разработка широкого перечня узкоспециализированных отчетов по каждому отдельному корпоративному стандарту.
13. Система корпоративных стандартов: проблемы и практика разработки и внедрения.
14. Критерии и показатели эффективности корпоративных стандартов в различных сферах деятельности организации. Экономическая и социальная эффективность корпоративного управления.
15. Принципы регулирования деятельности и бизнес-процессы компании.
16. Бизнес-процесс как объект стандартизации. Основные и обеспечивающие бизнес-процессы организации.
17. Процесс разработки и внедрения корпоративных стандартов. Последовательность этапов внедрения системы корпоративных стандартов.

18. Комплекс документов различного уровня и назначения, регламентирующих конкретные задачи, процессы, работы и организационную структуру компании.
19. Взаимосвязь элементов организационной культуры и корпоративных стандартов деятельности.
20. Мотивационные механизмы и способов построения внутрифирменных взаимоотношений, основанные на корпоративных стандартах деятельности.
21. Ответственность работников по направлению порядка формирования корпоративных стандартов предприятия.
22. Направления и приоритеты работы с персоналом компании.
23. Регламентация деятельности структурных подразделений и должностных лиц в области управления персоналом.
24. Принципы построения системы корпоративных стандартов.
25. Корпоративные стандарты, регламентирующие организационную структуру компании.
26. Порядок утверждения корпоративного стандарта руководителем компании, доведение его до исполнителей.
27. Порядок вступления в действие корпоративного стандарта.
28. Аудит корпоративных стандартов: роль и порядок проведения.
29. Этапы внедрения системы корпоративных стандартов: проблемы и возможные способы решения.
30. Корпоративная Информационная Система (КИС) компании.
31. Документы, относящиеся к категории обязательных в управлении персоналом.
32. Коллективный договор: основные элементы его структуры и их содержание.
33. Положения о структурных подразделениях: его структура и содержание основных элементов.
34. Проектирование процесса управления персоналом: распределение функций, полномочий и ответственности.
35. Должностная инструкция, содержание, порядок разработки, придача ей юридической силы.
36. Положение об оплате труда и стимулировании работников: основные составляющие структуры и основанием для его формирования.
37. Локальные нормативные акты: их перечень, виды, назначение, документы подтверждают факт ознакомления работника с ЛНА.
38. Конфликтные ситуации, подлежащие документированию.

39. Правила внутреннего трудового распорядка: содержание, порядок согласования
40. Показатели стимулирования деятельности работника как отдельный элемент управления персоналом.