

Корпоративные стандарты: разработка, внедрение, работа над ошибками

В статье рассказывается:

1. [Что такое корпоративные стандарты](#)
2. [Что должны описывать корпоративные стандарты компании](#)
3. [Элементы системы корпоративных стандартов](#)
4. [Почему корпоративные стандарты так плохо работают в российских компаниях](#)
5. [3 уровня документов, описывающих корпоративные стандарты](#)
6. [С чего начать разработку корпоративных стандартов компании](#)
7. [5 правил, облегчающих разработку корпоративных стандартов организации](#)
8. [3 золотых правила создания документов, описывающих корпоративные стандарты](#)
9. [Процесс внедрения корпоративных стандартов](#)

10. [Как не допустить очевидных ошибок при разработке и внедрении корпоративных стандартов](#)

Корпоративные стандарты — это перечень норм и правил, который формирует модель поведения компании и позволяет ее сотрудникам эффективно и слаженно взаимодействовать. Эти принципы оказывают значительное влияние на имидж организации — какой она предстанет перед клиентами и партнерами.

Что такое корпоративные стандарты

Еще в Средневековье негласный устав действовал в каждом профессиональном сообществе, и его нарушение было чревато изгнанием из гильдии. Однако о необходимости формализации условий бизнес-отношений впервые заговорили только в XIX веке.

Немецкий генерал-фельдмаршал Хельмут фон Мольтке, который считается основателем Германского рейха наряду с Альбрехтом фон Рооном и Отто фон Бисмарком, сформулировал и использовал понятие «корпоративная культура» применительно к взаимоотношениям офицеров.

Наибольший толчок к развитию нормы корпоративной культуры получили в начале прошлого века в США, где существовало множество производств, выпускающих практически идентичный товар.

В условиях жесткой конкуренции они были вынуждены искать дополнительные способы привлечения покупателей, что привело к формированию таких понятий, как корпоративная культура и корпоративный стиль (айдентика). Сегодня данные понятия неразрывно связаны с корпоративными стандартами.

Речь идет о бесконечном процессе взаимодействия, когда нормы и правила формируют культуру, а культура в свою очередь оказывает существенное влияние на эти нормы и правила. Достигая определенного этапа развития по численности наемных работников, каждая компания внедряет единый корпоративный стандарт в свои бизнес-процессы.

Современные потребители, имея широкие возможности выбора товаров и услуг, обращают пристальное внимание на уровень качества обслуживания в той или иной фирме. Это приводит к тому, что компании сталкиваются с необходимостью разрабатывать нестандартные маркетинговые мероприятия и бороться за каждого покупателя

Вместе с тем подобная тактика может привести к провалу, если та или иная организация допускает недостаточно подготовленный персонал к работе с потребителями. Столкнувшись с сервисом низкого качества, либо не получив необходимых сведений о продукте, раздраженные клиенты могут изменить свое отношение к компании с позитивного на негативное.

Поэтому, чтобы поддерживать имидж бренда на должном уровне, так важно регламентировать работу исполнителей, используя для этого правила, стандарты и инструкции.

Какие факторы оказывают влияние на формирование имиджа и продвижение компании? Их достаточно много, однако часто решающее значение имеет человеческий. Какая связь существует между качественной работой персонала, ростом узнаваемости бренда и повышением уровня лояльности потребителей?

Как добиться того, чтобы продавцы и обслуживающий персонал относились к клиентам с любовью и уважением? В первую очередь следует разработать и внедрить внутренние стандарты корпоративной работы.

Корпоративные стандарты — это нормы и принципы, регулирующие работу фирмы, а также нормативные документы, фиксирующие данные правила. Чем обусловлена необходимость в корпоративных стандартах? Как изменится деятельность компании с их появлением?

Внедрение корпоративных стандартов способствует выявлению типичных ошибок, делает возможным воспроизведение заданной технологии работ, позволяет сформировать корпоративную культуру. Члены коллектива становятся обладателями готовых решений для типовых задач, а руководители фирмы — четко сформулированных, формализованных требований к результатам работы сотрудников.

Нормативные документы (регламенты, процедуры), которые также называют операционными стандартами, содержат описание основных процессов, действующих в организации. Они отвечают на вопросы о том, кто и что должен делать, а также что для этого необходимо.

Стандарт содержит перечень навыков и компетенций, которыми должен обладать человек на той или иной должности, фиксирует уровень качества исполняемых обязанностей и описывает внешние условия, при которых будет осуществляться оценка его деятельности. Существуют также стандарты, которые регламентируют отношение к коллегам, покупателям или клиентам, партнерам компании.

Стандарты корпоративного обслуживания особенно важны в сфере торговли и услуг, где основная задача сотрудников — непосредственное взаимодействие с клиентами. Каждая организация занимается разработкой и внедрением собственного списка корпоративных норм и правил.

Стандартизация бизнес-процессов в фирме начинается, как правило, с разработки стандартов работы торгового (обслуживающего) персонала.

Что должны описывать корпоративные стандарты компании

Каждая организация имеет определенный круг партнеров, поставщиков и клиентов. В штате компании есть определенное число сотрудников, часть из которых взаимодействует с партнерами, часть — с покупателями. Кроме того, доля работников специализируется на бухгалтерии, рекламе, связях с общественностью, маркетинге, обеспечивая внутренние бизнес-процессы в фирме.

В большинстве компаний правила работы с покупателями, партнерами по бизнесу и поставщиками строго регламентированы. Более того, каждое из данных направлений может иметь собственный корпоративный свод правил. Что же касается «внутренней кухни», часто скрытой от посторонних глаз, то здесь таких может и не быть. Многие руководители пренебрегают стандартизацией норм поведения и принципов работы внутри организации, ошибочно полагая, что достаточно формально обозначить запреты и санкции в отношении работников.

Вместе с тем опыт крупнейших транснациональных корпораций свидетельствует о важности регламентации всех сфер жизни работников, причем нередко и за пределами офиса. Некоторые такие нормы могут вызвать удивление и возмущение, другие же являются вполне оправданными. К примеру, требования к определенному уровню культуры, ведения документооборота и внутреннего общения, правила поведения на совещаниях — все это поможет перспективному менеджеру построить успешную карьеру, а новичку — быстрее освоиться в компании.

Вместе с тем некоторые корпоративные стандарты поведения нарушают личные границы сотрудников. К примеру, персонал компаний Samsung и

Microsoft не имеет права пользоваться техникой Apple, а корпорация Google запрещает устанавливать на рабочие компьютеры операционную систему Windows из-за вероятности хакерских атак.

Наиболее скрупулезно руководители обычно относятся к разработке правил, регулирующих отношения с клиентами, поставщиками и партнерами, от которых в значительной степени зависит уровень благосостояния компании. Речь идет о нормах для тех сотрудников, которые, в сущности, представляют организацию в мире, — это консультанты, менеджеры по продажам, торговые агенты, продавцы в магазинах, демонстрационных офисах и так далее.

К примеру, в корпоративных стандартах сотрудников отдела продаж обычно указывают следующие пункты:

- требования относительно внешнего вида работников, их одежды, причесок, украшений, парфюмерии;
- правила поведения сотрудника с клиентом — приветствие, обращение, поддержание беседы, демонстрация товара либо описание услуги, продажа;
- меры по поощрению персонала, его обучению, развитию мотивации и самомотивации, стимулированию карьерного роста;
- основные принципы работы с претензиями и обращениями;
- нормы поведения в нестандартных ситуациях.

Определенные требования следует прописать и для сотрудников производственного отдела, участвующих в создании конечного продукта. Их эффективная работа позволяет снизить расходы на производство и повысить производительность труда, что благоприятно сказывается на финансовом положении компании.

При написании корпоративного кодекса для сотрудников рабочих и инженерных специальностей вы можете использовать, к примеру, основные принципы японской философии «кайдзен», которые предполагают непрерывное

совершенствование производства на всех его этапах — от первичной обработки сырья до выхода готового товара.

Многие примеры корпоративных стандартов включают нормы внутрицеховой культуры — по поддержанию чистоты на рабочем месте, безопасности труда, культуре поведения во время и после работы, общению с другими членами коллектива и т. д.

Каким должен быть перечень корпоративных правил для финансистов и маркетологов? Эти сотрудники не взаимодействуют непосредственно с клиентами фирмы — по этой причине требования к их внешнему виду менее строги. Вместе с тем стоит акцентировать внимание на следующих аспектах:

- точность и правильность данных, используемых при расчетах;
- строгое соблюдение требований корпоративного стиля при подготовке информационных продуктов компании (коммерческие предложения, презентации и др.);
- непрерывное наблюдение за развитием отрасли, ознакомление сотрудников с основными тенденциями;
- поощрение стремления работников к карьерному росту, самообразованию, корпоративной ответственности.

Общие стандарты компании обычно объединяют в едином документе, который действует в отношении каждого члена коллектива. Что касается дополнительных норм и правил, то их разрабатывают на уровне отделов и применяют там же.

Элементы системы корпоративных стандартов

Прежде чем приступить к изучению основных элементов системы корпоративных стандартов, важно изучить принципы, на которых она строится, и оптимальные пути их применения:

- Любой процесс перед началом исполнения должен быть детально описан и документально оформлен.
- Исполнение каждого процесса во многом зависит от отдельно взятых сотрудников.
- Корпоративные стандарты системы не должны противоречить друг другу.
- Стандарт вступает в силу только после того, как он был утвержден руководителем. Кроме того, с документом должен быть ознакомлен весь персонал, и с этой целью проводится обучение либо инструктаж.
- Нормы и правила, действующие в отношении всей компании, должны охватывать все ее отделы и подразделения.
- Все стандарты следует периодически проверять и подвергать ревизии, в случае необходимости нужно вносить изменения.



Какие элементы системы компания может сделать стандартными? Прежде всего это:

- структура управления, ответственность и функции тех или иных отделов фирмы;
- наиболее значимые процессы;
- работа по управлению.

Какие результаты может принести стандартизация в каждой из данных сфер?

Основополагающие корпоративные стандарты компании. Чрезвычайно важно определить процессы, критически важные для организации, и привести

их к определенной форме. В результате вы получите так называемый процессный ландшафт, определяющий виды различных процессов и взаимосвязь между ними.

Корпоративные стандарты, задействованные в структуре

организации. Важно осуществить формализацию управленческой структуры и утвердить «Положение об организационной структуре», регламентирующее полномочия и обязанности каждого отдела компании.

Базовые стандарты корпоративного управления. К данной категории относится множество регламентов различного характера, каждый из которых описывает конкретную сторону процесса управления фирмой. Речь идет о стандартах в следующих сферах:

- управление компанией (к примеру, стандарты финансовой либо бюджетной направленности);
- регулирование основной деятельности организации (политика ценообразования, утверждение порядка приема товара по принятым критериям);
- система управления персоналом (различные положения о порядке приема на работу, об оплате труда и пр.);
- регулирование текущей работы компании.



Каждая организация имеет собственную систему, разработанную с учетом специфики ее деятельности, целей и направления развития. Руководителю компании следует непременно учитывать особенности данной системы в процессе введения корпоративных стандартов управления персоналом.

Какие преимущества фирма получит после разработки и внедрения системы корпоративных стандартов? Подобные меры положительно сказываются на работе всех отделов, формируя больше управленческих возможностей для руководства и благоприятный психологический климат для исполнения обязанностей и проверки результатов работы для сотрудников.

Внедрение корпоративных стандартов позволяет:

- добиться понимания определенных процессов для всех членов коллектива;
- сформировать высокоэффективную систему управления;
- привести к единому виду документооборот и поступающую информацию, что открывает возможности к автоматизации процесса управления;
- закрепить схемы разделения полномочий для руководящих органов и персонала;
- разработать основы для дальнейшего обучения сотрудников;
- сократить расход времени на выполнение длительных операций;
- повысить безопасность для компании;
- повысить качество товаров и услуг;
- сформировать положительный имидж среди партнеров.

Почему корпоративные стандарты так плохо работают в российских компаниях

Какая ситуация со стандартизацией сложилась в бизнес-среде России на сегодняшний день?

Внутренние нормативные документы многих организаций имеют значительные пробелы, ведь в них изложены далеко не все важные аспекты деятельности фирмы. Локальные акты также могут носить формальный характер и содержать

существенные недоработки, ведь часто их между делом заимствуют у коллег по цеху.

Иными словами, документы в наличии есть, но по факту никто из сотрудников не использует их в работе. Часто причина заключается в том, что информация в стандартах представлена в неразборчивой и заумной форме, а их язык не в силах разобрать даже самые лояльные сотрудники.

Корпоративные профессиональные стандарты в современной России имеют и другой недостаток. Дело в том, что законодательство в нашей стране достаточно противоречиво, и нередко одна и та же тема трактуется во внешних нормативных документах совершенно по-разному.

Аналогичная ситуация часто наблюдается и на уровне организаций, когда внутренние акты в отношении одного объекта содержат совершенно разные нормы.

Типичный пример — беспорядок со справочниками (базами данных) объектов управления, который наблюдается на многих предприятиях. Достаточно распространена ситуация, когда отдел главного технолога использует один справочник материалов, отдел снабжения — другой, производственные подразделения — третий.

Весьма часто подобная нормативная анархия касается и положения о калькулировании себестоимости. К примеру, бухгалтерия компании для расчетов использует один документ, а планово-экономический отдел — совершенно другой.

Допустим, что в обеих методиках заложена одна и та же схема формирования себестоимости, однако способы оценки запасов и распределения косвенных расходов могут быть абсолютно разными, что скажется и на результатах расчетов. Стоит учесть, что даже изначально грамотные документы без должной доработки со временем теряют актуальность и становятся формальными.

Каким критериям должны соответствовать документы, чтобы их можно было считать качественными? Эксперты утверждают, что основной критерий качества документов — это их способность выполнять предписанные им функции. Итак, перечислим основные требования, которым должны соответствовать рабочие документы:

- гибкость — актуализация документа не должна быть слишком длительной и трудоемкой;
- бесконфликтность — сведения, изложенные в документах, не должны противоречить друг другу;
- удобство в использовании — речь идет не только о первичном ознакомлении с документом, но также о его дальнейшем применении.

3 уровня документов, описывающих корпоративные стандарты

Каждая из категорий (видов) внутренних стандартов, которых не должно быть слишком много, должна занимать определенное место в иерархии нормативных документов компании. Несоблюдение этих принципов может обернуться путаницей во взаимной подчиненности документов.



Чтобы наглядно рассмотреть иерархический принцип построения системы корпоративных стандартов компании, достаточно привести в качестве аналога законодательство. Здесь схема «Конституция — федеральные законы — ведомственные нормативные акты» просматривается наиболее отчетливо.

Какое количество уровней в идеале должно быть в системе корпоративных стандартов фирмы? Достаточно действенным и потому распространенным вариантом является структура, включающая три уровня. Какие документы могут быть задействованы на каждом из них, каковы их основные особенности и назначение?

Уровень 1. Категория «Политика (концепция)»

Такие документы действуют, как правило, в отношении всех работников фирмы и отражают общие принципы и идеи в сфере управления компанией либо в отношении какого-либо аспекта предпринимательства. В качестве примеров можно привести «Техническую политику», «Политику в отношении персонала», «Продуктовую политику».

Уровень 2. Категории «Положения», «Классификаторы и справочники»

Пользователи документов категории «Положения» — это определенные группы сотрудников организации. Данные акты регламентируют принципы управления той или иной группой объектов, некоторые из них детально описывают действия по исполнению этих правил.

В качестве примера можно рассмотреть положение о системе бюджетирования, пользователями которого являются все сотрудники, принимающие участие в процедурах планирования и разработки бюджета либо применяющие их результаты в своей работе.

Положение регламентирует не только основные принципы построения системы бюджетирования, но и конкретные шаги по их реализации (формирование, утверждение и контроль исполнения бюджетов).

Вторая категория носит название «Классификаторы и справочники».

Классификаторы содержат определение принципов и признаков, по которым классифицируются различные объекты управления. Справочники — это списки конкретных объектов управления, имеющих в фирме и структурированных на основании признаков, изложенных в классификаторах.

Примером может послужить «Классификатор затрат», который описывает признаки классификации расходов, применяемые в организации, а также «Справочник материалов», представляющий собой структурированный список используемых материальных ресурсов.

Уровень 3. Категория «Инструкции»

Данные акты, пользователями которых являются отдельные исполнители или группы исполнителей, регламентируют порядок управления теми или иными объектами.

К примеру, инструкция о порядке контроля первичных бухгалтерских документов, получаемых от контрагентов. Ее предмет — процедуры контроля первичных документов, а пользователи — ограниченный круг сотрудников, которые получают от контрагентов первичные документы.

Данная иерархия базируется на следующих принципах:

- Правила и принципы, общие для всех работников компании.
- Конкретизированные функции и действия для некоторых исполнителей.
- Детализированные принципы и инструкции к действию для отдельных групп сотрудников.

Вполне вероятно, у вас возник вопрос: «А достаточно ли трех уровней и четырех категорий документов?»



На самом деле некоторые компании используют в своей деятельности значительно больше уровней иерархии (до 7) и категорий документов (около 20). При поверхностном рассмотрении такой подход часто кажется верным: чем больше уровней и документов, тем более удобной в использовании является система.

Тем не менее не стоит игнорировать золотое правило инженера-конструктора — обеспечить слаженную работу большого количества деталей достаточно сложно. Поэтому чем сложнее конструкция технического устройства, чем большее число компонентов входит в его состав, тем ниже уровень его надежности.

Применительно к корпоративным стандартам сотрудников данное правило означает, что чем больше уровней и видов документов на каждом из них, тем сложнее организовать связи между элементами системы и тем больше вероятность запутаться.

Пример. В одной из организаций с сильно многоуровневой системой корпоративных стандартов на третьем уровне находятся документы категории «Порядки», на четвертом — «Регламенты». Вместе с тем менеджеры фирмы так и не смогли ответить на простой вопрос: «В чем заключаются различия порядка и регламента?»

И в самом деле, между такими актами нет никакой разницы — они описывают одинаковые объекты управления, имеют схожий круг пользователей и пр. Иными словами, в данном случае количество вовсе не перешло в качество.

Вместе с тем уровней не должно быть и чересчур мало, ведь тогда документы станут сливаться друг с другом и определить границу между ними станет очень сложно. Именно поэтому трехуровневую иерархическую схему принято считать оптимальным вариантом.

Не зря международные стандарты качества серии ISO-9000 предусматривают аналогичный подход. В основе системы документирования менеджмента качества также находится трехуровневая иерархическая схема.

СТРУКТУРНОЕ СООТВЕТСТВИЕ СИСТЕМ



На первом уровне располагается документ, который регламентирует цели и политику компании в отношении менеджмента качества. На втором уровне

находятся «Методологические инструкции», описывающие принципы и порядок реализации тех или иных операций. Ну, и третий уровень — это «Рабочие и контрольные инструкции», содержащие детализацию «Методологических инструкций» для отдельных исполнителей.

С чего начать разработку корпоративных стандартов компании

Разработка стандартов и регламентов для компании — это длительный и трудоемкий процесс, и начинать его следует **с правильной постановки цели**. Топ-менеджерам необходимо ответить на следующие вопросы:

- Каковы цели компании, которая занимается подготовкой и внедрением стандартов работы сотрудников (речь идет о менеджерах, продавцах, консультантах, торговых представителях и т. д.)?
- Какие пункты стандартов имеют наибольшую важность и непосредственно определяют ценность организации для покупателей?

Цели фирмы во многом зависят от принятой ею стратегии: это может быть ребрендинг, внедрение новых вариантов обслуживания покупателей, продвижение нового бренда и т. д. Главное — доказать аудитории потребителей, что компания не только выпустила новый продукт или сменила вывеску, но и изменила отношение к клиенту, повысила качество обслуживания и уровень подготовки персонала.

Изменения должны коснуться и методов работы сотрудников, и качества презентации продукта, и даже внешнего вида продавцов. Клиенты должны

почувствовать, что их мнение ценно для организации, к нему прислушиваются.

Какова последовательность подготовки и внедрения стандартов корпоративной работы?

Вначале менеджеры и консультанты фирмы осуществляют общую разработку и утверждение **плана совместной работы**.

Затем **необходимо сформировать проектную команду**. В ее состав следует включить работников компании, принимающих участие в реализации проекта, и менеджеров, ответственных за его промежуточные и итоговые результаты (в рамках своих полномочий). Выбор сотрудников для проведения стандартизации осуществляется на основании следующих критериев:

- **Мотивация.** Ввиду сложности и особой важности проекта для работы над ним отбираются работники с большим энтузиазмом, желанием улучшить ситуацию внутри фирмы, стремлением покорять новые вершины.
- **Умение работать в команде.** Чтобы работа над проектом продвигалась успешно, сотрудники должны уметь слушать, уважать чужое мнение, быть открытыми и твердыми в своих решениях, но вместе с тем — достаточно гибкими.
- **Опыт и знание компании.** Участвовать в реализации проекта должны люди, которые трудятся в организации определенный период, отлично ориентируются в ее основных бизнес-процессах и принимают нормы корпоративной культуры.
- **Авторитет.** Важно, чтобы участники команды пользовались доверием и уважением среди других работников компании.
- **Системное мышление.** Прежде чем приступить к разработке стандартов, следует провести анализ всех бизнес-процессов фирмы. Участникам проектной команды важно увидеть, какие изменения следует внести в корпоративные правила и как эти новшества отразятся на общих результатах. Данный этап работ, являясь достаточно сложным и интеллектуальным, предъявляет

основательные требования к способностям и уровню образования членов коллектива.

- **Разнообразие.** В работу над стандартами следует включить сотрудников из разных отделов, занимающих различные должности в организации. Речь идет о руководителях, передовых менеджерах, маркетологах, мерчандайзерах и т. д. Каждый из этих людей принимает участие в тех или иных бизнес-процессах.

Организацией текущей работы по стандартизации занимается эйчар, а руководит проектной командой, как правило, один из топ-менеджеров фирмы.

5 правил, облегчающих разработку корпоративных стандартов организации

Чтобы облегчить процесс разработки корпоративных стандартов, следует соблюдать следующие правила:

- **Первым делом бизнес-процессы, затем — стандарты**



Начинать необходимо с подготовки нового бизнес-процесса либо с изучения существующего. Предшествовать этому должна разработка документов, закрепляющих цели компании, ее миссию и основные ценности. На данном этапе следует:

- выделить сотрудников или подразделения фирмы, задействованных в ключевом бизнес-процессе;
- проанализировать показатели, особенно важные для осуществления бизнес-процесса либо его части. Таких характеристик должно быть несколько, и важно, чтобы их определения были просты, а суть — понятна. Это может быть, к примеру, период исполнения входящей заявки на обслуживание, который устраивает заказчика.

В процессе разработки следует избегать формальных показателей, способных запрограммировать сотрудников на определенный тип поведения и вызвать конфликты между смежными отделами.

- **Рабочая группа — сотрудники компании + бизнес-консультант**

Эксперты рекомендуют для работы над стандартами сформировать рабочую группу в составе владельцев компании, руководителей подразделений,

представителей смежных структур. Отличным решением станет привлечение в группу стороннего консультанта или модератора обсуждения.

Чтобы добиться максимальной результативности, следует объединить опыт работы в данной организации и специальные знания в области внедрения стандартизации.

- **Структура на первом месте**

У каждого корпоративного стандарта должна быть своя структура. Приступая к разработке документа, изучите общепринятые стандарты серии ИСО и возьмите на заметку важные принципы их построения.

Обеспечив совместимость корпоративных и общепринятых стандартов, в случае необходимости вы сможете без каких-либо трудностей их согласовать. При этом не стоит забывать о потребностях конкретной фирмы в тех или иных ситуациях.

Итак, стандарт является в первую очередь рабочим документом, поэтому основные требования к его структуре — это простота, лаконичность и практичность. Лучше несколько страниц доступного к пониманию текста, чем целая книга заумных терминов, которые никто и никогда не применяет на практике.

Термины и определения в стандартах корпоративной этики должны быть предельно четко описаны в соответствии с единой терминологией, ведь это значительно облегчает взаимопонимание и взаимодействие внутри компании.

- **Согласование проекта**

Проект стандарта должен пройти согласование со всеми заинтересованными руководителями, которые вносят исправления и дополнения либо в сам текст с изменением номера его версии, либо в конце документа. Каждая поправка должна быть рассмотрена, после чего стандарт проходит процедуру утверждения.

- **Другие важные аспекты стандартизации**

Кроме непосредственно стандартов, важно разработать механизмы их внедрения и контроля соблюдения, а также мотивации сотрудников.

3 золотых правила создания документов, описывающих корпоративные стандарты

- **Разработку документов следует осуществлять сверху вниз**

В первую очередь участники рабочей группы пишут концепцию, затем на ее основании формируют положение, далее разрабатывают инструкцию. При этом нижестоящие документы должны конкретизировать нормы документов вышестоящих.

Рассмотрим конкретный пример. «Политика организации в области материально-технического обеспечения» находится на первой ступени иерархии. Документ содержит описание общих принципов реализации материально-технического обеспечения, используемых в компании.

Второй уровень — «Положение о материально-техническом обеспечении» — призван конкретизировать основные принципы. Данный документ содержит список процессов материально-технического обеспечения и порядок их осуществления, а также закрепляет ответственность исполнителей данных мероприятий.

«Инструкция о порядке приема и передачи материальных ресурсов на хранение», которая располагается на третьем уровне, регламентирует порядок действий конкретных исполнителей при поступлении материальных ценностей на склад.

Описанный выше принцип работает и при формировании стандартов в пределах той или иной категории документов. Поговорим, к примеру, о положениях. Функции базового документа выполняет «Положение об управлении персоналом», к которому формируется группа дочерних актов — о найме, мотивации и развитии персонала.

- **Степень гибкости и адаптируемости**

Новшества сегодня появляются настолько быстро, что об актуализации документов пора думать едва ли не сразу после их утверждения. Поэтому команде разработчиков следует заблаговременно позаботиться о том, чтобы стандарт был предельно гибким и адаптируемым. Как этого добиться?

Приложите все усилия, чтобы документ изначально был правильным, — это позволит вам обойтись без значительных изменений и доработок в дальнейшем.

Существуют некоторые хитрости, которые могут помочь вам в процессе разработки.

В большей части корпоративных стандартов (как, скажем, «Операционная карта менеджера отдела сбыта», которую мы рассмотрели выше) присутствуют описания бизнес-процессов или их отдельных фрагментов. Вполне понятно, что правильность стандарта во многом зависит от того, насколько корректно в нем изложена суть бизнес-процесса.

Привести правильное описание в действительности не так уж сложно — для этого в документе необходимо точно обозначить все реквизиты бизнес-процесса:

- входы и выходы;
- информацию о поставщиках и клиентах;
- участников процесса (в том числе его собственников);
- список этапов;

- содержание действий, выполняемых в пределах каждого этапа.
- Грамотно распределите содержание стандарта между его основной частью и приложениями. Иными словами, в теле документа отразите общую информацию, а в приложениях — всю конкретику.

Воспользоваться данной рекомендацией стоит по двум причинам:

- Многолетняя практика подтверждает, что стандарты, составленные таким образом, более удобны для пользователей.
- Такой документ значительно проще актуализировать. Как правило, общей информации, представленной в его теле, изменения касаются редко. Что же касается конкретики, то она требует более частых корректировок, и вносить их в приложения намного проще.

В качестве примера рассмотрим «Положение о планировании/бюджетировании». Данный документ, кроме всего прочего, содержит описание планов/бюджетов, используемых в организации, и всех информационных взаимосвязей между ними. В какой части положения и в каком виде рекомендуется представить данные сведения?

Безусловно, грамотным решением будет схема, где квадраты обозначают виды планов/бюджетов, а связывающие их стрелки отражают информационные потоки. Данную схему однозначно стоит разместить в приложениях. Вы, конечно, можете составить текстовое описание данной темы, однако маловероятно, что кто-либо из пользователей его осилит.

- **Используйте определения предельно аккуратно.**

Любой неправильный термин может потянуть за собой вереницу методологических ошибок. По этой причине, когда вы подбираете определение какому-либо понятию, учитывайте те методологические последствия, которые данное определение может повлечь за собой.

Иными словами, рассматривая различные варианты терминов, проанализируйте последствия использования каждого из них.

- **Разрабатывая документ, позаботьтесь о его будущих пользователях**

Чтобы привести данное правило в действие, выполните несколько важных условий:

- Приступая к разработке, определите будущих пользователей стандартов и изучите их потребности. Обязательно поинтересуйтесь у пользователей, нуждаются ли они в принципе в разрабатываемом документе. Примите во внимание пожелания сотрудников по поводу его структуры, содержания и оформления.
- Четко структурируйте стандарт и сделайте его наглядным.
- Ознакомьтесь со сложившейся в компании практикой и традициями разработки и использования внутренних нормативных актов.

Способы подачи информации в стандартах могут быть самыми разнообразными. Чтобы сделать документ более понятным и доступным для пользователей, текстовую часть материала следует дополнить таблицами, диаграммами, схемами, графиками. Отличным примером является конструкторско-технологическая документация.

Она содержит совсем немного текстовых фрагментов, за счет чего технологические карты легко читаются и отличаются удобством в работе. Примите во внимание следующую важную закономерность: чем ниже документ располагается в иерархии стандартов корпоративной культуры, тем больше графических элементов следует включить в его текст.

Данное правило можно рассмотреть на следующем примере. Одной из обязанностей менеджера отдела сбыта является рассмотрение заявок, поступающих от потребителей. Алгоритм реализации данной процедуры изложен в соответствующей инструкции. Рассмотрим ее фрагмент:

Операция 1. Менеджер по оформлению заказов принимает и регистрирует заявку от Заказчика на приобретение продукции компании. Клиент может обратиться в компанию одним из нескольких способов:

- почтовое сообщение;
- электронная почта;
- факсимильная связь;
- телефонный звонок.

В случаях 1–3 менеджер заполняет «Типовой бланк заказа» (далее — Бланк) в соответствии с поступившими документами. При поступлении телефонного звонка менеджер вносит информацию в Бланк непосредственно со слов Заказчика. Заполненный Бланк проходит регистрацию в журнале «Учета поступивших заявок».

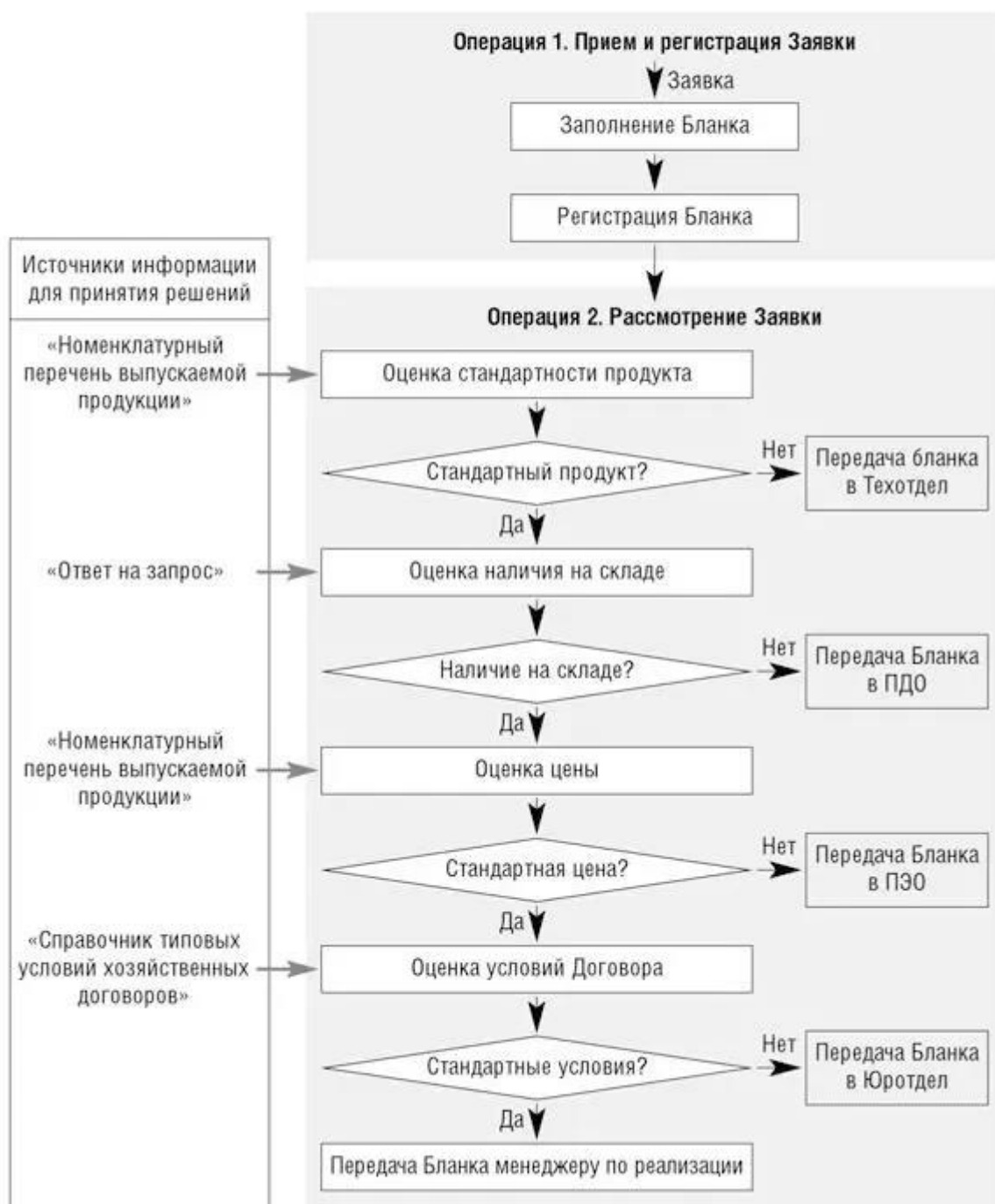
Операция 2. Менеджер рассматривает заявку. Используя «Номенклатурный перечень выпускаемой продукции», менеджер оценивает представленный в Бланке продукт на предмет его стандартности: является ли он типовым при текущей номенклатуре выпуска.

- Если продукт не типовой, менеджер передает Бланк в технический отдел.
- Если товар является типовым, менеджер отправляет запрос на склад готовой продукции.
- Если продукт в достаточных объемах есть на складе, менеджер анализирует цену, предложенную покупателем. Если она ниже представленной в «Номенклатурном перечне выпускаемой продукции», менеджер должен отправить Бланк в планово-экономический отдел.
- Если продукта нет на складе в достаточном количестве, менеджер передает Бланк работникам производственно-диспетчерского отдела.
- Если предложенная стоимость не ниже показателей «Номенклатурного перечня выпускаемой продукции», менеджер изучает образец договора на реализацию товара, составленного покупателем, на основании «Справочника типовых условий хозяйственных договоров». Если условия договора не являются типовыми, менеджеру следует передать Бланк в юридический отдел.

- Если условия договора можно классифицировать как типовые, Бланк передается менеджеру по реализации.

Данную инструкцию в представленном виде сложно назвать удобной для понимания и исполнения, поэтому сейчас мы переведем ее информацию из текстового формата в графический. В результате получим «Операционную карту менеджера отдела сбыта», которая отличается компактностью и наглядностью. Документ описывает порядок действий сотрудника и решения, принимаемые им в ходе выполнения своих обязанностей.

ОПЕРАЦИОННАЯ КАРТА МЕНЕДЖЕРА ОТДЕЛА СБЫТА



Кроме того, эксперты рекомендуют задействовать в работе по созданию документа тех членов коллектива, которые в будущем станут им пользоваться. Идея предельно проста: сотрудник, принявший участие в разработке стандарта, с большей вероятностью будет применять его в работе.

Процесс внедрения корпоративных стандартов

Психологи утверждают, что человек испытывает стресс и желание сопротивляться любым изменениям, и этот страх является вполне естественной реакцией перед лицом неизвестности. Поэтому, чтобы введение стандартов в действие прошло успешно, стоит заранее подготовить сотрудников к новшествам. Организуйте общение с персоналом в формате «вопрос — ответ», а также дополнительные консультации с руководством компании.



Разошлите образцы стандартов до их внедрения на электронную почту каждому члену коллектива — так работники фирмы смогут ознакомиться с нововведениями и отправить в ответ свои замечания. Подробные меры помогут персоналу компании понять смысл грядущих изменений и почувствовать себя более уверенно.

После внедрения всех стандартов их главной функцией становится быстрый ввод сотрудников в работу. Скорость этого процесса напрямую зависит от того, насколько просто и доходчиво в документе изложены все требования, нормы и особенности работы в организации. В большинстве случаев именно корпоративные стандарты становятся первым документом, с которым знакомят нового члена коллектива.

Сегодня многие компании, к сожалению, демонстрируют весьма формальный подход к работе над корпоративными профессиональными стандартами. В итоге, читая такие тексты, сотрудники компании с трудом преодолевают желание уснуть. Чтобы существенно облегчить им жизнь, используйте для составления документов не юридическую или узкоспециализированную терминологию, а предельно живой и понятный язык.

И, безусловно, внедрение стандартов не имеет никакого смысла, если отсутствует контроль их исполнения. Для этого необходимо разработать дополнительную систему контроля, ответственность за которую следует возложить на руководителей отделов, сотрудников подразделения по работе с персоналом и отдела по обработке претензий.

Основная цель — добиться того, чтобы собранные сведения оказывали реальное влияние на работу фирмы. Принцип системы достаточно прост: если сотрудники нарушают стандарты, их ждет наказание, если выполняют — поощрение.

Как не допустить очевидных ошибок при разработке и внедрении корпоративных стандартов

В ходе работы над стандартами избегайте фанатизма. Он явно проявляется, к примеру, при распространении на всю команду требований, которые вполне приемлемы для одного отдела. Часто сотрудники реагируют на такой фанатичный формализм достаточно неожиданно — вместо того чтобы вместе стремиться к общим целям (отличные результаты работы компании, премия и т. д.), они ведут дружбу против новых норм и регламентов.

Стремитесь к равновесию. Требования к работникам одного подразделения часто бывают совершенно неприемлемы для персонала другого отдела. Не стоит забывать также о том, что стандарты — это не консервативный документ, и потому их следует периодически пересматривать. Если регламенты время от времени не подвергаются изменениям, организация не может быть гибкой, пластичной и живучей, а это угрожает ее существованию.

Некоторые специалисты рекомендуют отечественным компаниям слепо перенимать опыт зарубежных фирм и максимально использовать его в работе. Сразу обозначим, что этот путь ведет в тупик. Истина проста: вы не сможете заставить международные корпоративные стандарты работать, если не примите во внимание региональные особенности менталитета.

Другая крайность заключается в использовании исключительно тех наработок, авторами которых являются менеджеры собственной компании. Так вы искусственно закрываетесь от мирового опыта и рискуете повторить ошибки, которых при условии должной подготовки можно было бы избежать.

Правда, как обычно, находится посередине. Если вы стремитесь найти верное решение, смело используйте прогрессивный зарубежный опыт, но при этом не забывайте учитывать особенности менталитета и стереотипы персонала компании. Объединив эти два компонента, вы сможете создать корпоративные профессиональные стандарты, которые принесут реальную пользу фирме.

Следующая распространенная ошибка сводится к излишней формализации и регламентации действий работников в сочетании с невыполнимыми требованиями. Такой подход лишает работников инициативы и сужает их поле для маневров до минимума. Не стоит забывать о том, что даже в B2B-сегменте между собой общаются живые люди, и чрезмерная регламентация здесь ни к чему.

Стандартизировать необходимо важнейшие бизнес-процессы, из-за невыполнения которых компания не может достичь своих целей. В остальных аспектах важно установить достаточно широкие рамки приемлемого поведения, поощряя разумную инициативу.