

УДК 658.6

## КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

© 2015 г.

*М.В. Ефремова, В.В. Лунев*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

emvnki@mail.ru

*Поступила в редакцию 09.09.2014*

Изучена роль корпоративных стандартов в управлении качеством сервисных организаций. На примере торговых организаций исследованы особенности разработки и внедрения корпоративных стандартов. Определены наиболее значимые объекты стандартизации для отдельных этапов функционирования торговых организаций. Приведены результаты исследования 72 торговых организаций г. Нижнего Новгорода по выявлению проблем и перспектив внедрения корпоративных стандартов. Разработаны правила и процедуры формирования стандартов обслуживания и стандартов безопасности. Показана роль корпоративных стандартов в повышении качества обслуживания. Установлено, что стандарты обслуживания, являясь незаменимыми помощниками в формировании эффективной системы управления, постепенно создают предпосылки для более гибкой работы, в т.ч. ухода от жестких шаблонов и регламентов, инициируя творческую активность коллектива. Приведены результаты апробации процесса формирования корпоративных стандартов в торговой организации «Ассорти» (г. Нижний Новгород).

*Ключевые слова:* корпоративный стандарт, услуги, управление, менеджмент, сервисные организации, торговые организации, процесс обслуживания.

Одной из проблем менеджмента в сфере обслуживания является тесная зависимость качества оказываемых услуг от работы персонала. Каждый сотрудник индивидуален: один с удовольствием обслуживает клиента, толерантно относясь к его капризам, у другого просьбы клиента вызывают недовольство, третий теряется в любой новой ситуации, с которой сталкивается, обслуживая клиента. Кроме психофизиологических факторов на поведение сотрудника в общении с клиентом, а значит, и на стабильность качества услуг оказывают влияние множество других факторов: система мотивации, квалификация сотрудника, наличие контроля со стороны руководства и пр. В связи с этим в сервисном менеджменте особая роль принадлежит инструментам, позволяющим управлять качеством услуг. Как показали проведенные нами исследования, одним из таких инструментов являются корпоративные стандарты.

Под корпоративным стандартом мы понимаем документ, содержащий обязательные для исполнения в данной организации нормы, правила, требования, характеристики. Статус корпоративных стандартов закреплен в Федеральном законе Российской Федерации «О техническом регулировании» от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ (ст. 13) [1].

Закон определяет цели разработки корпоративных стандартов (ст. 17):

- совершенствование технологий,
- обеспечение качества,
- распространение и использование передового опыта.

В качестве объектов корпоративных стандартов могут быть бизнес-процессы, услуги (продукция, работы), персонал, документы, оборудование, инвентарь и пр. Одним из наиболее распространенных объектов стандартизации в сервисных организациях являются процессы обслуживания, поэтому нередко корпоративные стандарты называют стандартами обслуживания.

Проведенные нами исследования в 72 торговых организациях г. Нижнего Новгорода показали, что лишь в 8 из них имеет место факт наличия корпоративных стандартов<sup>1</sup>. По мнению авторов, отсутствие корпоративных стандартов вызвано двумя основными причинами:

- 1) недооценкой управленцами роли стандартов,
- 2) дефицитом ресурсов для разработки (приобретения) стандартов.

Многим сервисным организациям, среди которых в основном представители малого бизнеса, самостоятельно разработать корпоративные стандарты не под силу, поскольку сотрудникам

Таблица 1

## Рекомендуемая структура корпоративного стандарта

№ п/п	Наименование	№ п/п	Наименование
1	Титульный лист	7	Определения, обозначения, сокращения
2	Лист утверждения	8	Ответственность
3	Содержание стандарта	9	Описание процедуры
4	Назначение	10	Приложения
5	Область применения	11	Лист согласования
6	Нормативные ссылки	12	Лист регистрации изменений

*Примечание.* Разработано авторами согласно ГОСТ Р 1.4-2004 Стандарты организаций. Общие положения.

не хватает знаний и опыта, а их покупка – дело достаточно дорогостоящее.

Одновременно разработать большое количество стандартов в силу выше указанных причин крайне сложно, поэтому приоритет должен отдаваться наиболее значимым объектам, которые больше всего нуждаются в стандартизации на данном этапе. К примеру, до начала этапа оснащения торгового предприятия должны быть подготовлены стандарты планировки помещений, оборудования, инвентаря. Стандарты, содержащие требования к персоналу, процессам обслуживания, должны быть подготовлены до подбора кадров. Стандарты взаимодействия с поставщиками – до заключения соответствующих контрактов, стандарты выкладки товаров – до размещения товаров в торговом зале.

Одним из сложных этапов разработки корпоративных стандартов является формирование содержательной части. К основным правилам, которые разработчикам необходимо принять во внимание, относятся следующие:

*Правило 1.* Корпоративные стандарты не должны противоречить обязательным требованиям государственных стандартов.

*Правило 2.* Необходимо обеспечить возможность количественного измерения требований стандарта к объекту стандартизации.

*Правило 3.* Стандарты должны содержать организационно-методическое обеспечение, необходимое для их реализации, в том числе для взаимодействия структурных подразделений организации; ресурсы и персонал; ответственность персонала; документацию (журналы учета, акты, протоколы, заключения, регистрационные записи, отчеты и др.).

Рекомендуемая структура корпоративного стандарта представлена в таблице 1.

В сервисных организациях особенно велика роль стандартов, содержащих требования к основному бизнес-процессу – процессу обслуживания.

Процесс обслуживания покупателей в торговой организации включает:

- встречу покупателей;
- выявление предпочтений;
- консультации;
- демонстрацию товара;
- расчет с покупателем;
- взвешивание (отмеривание и пр.);
- упаковку;
- транспортировку товара и пр.

Каждый из указанных элементов представляет самостоятельный бизнес-процесс, который также может быть представлен в виде совокупности более мелких подпроцессов (операций), нуждающихся в стандартизации.

Покажем это на примере расчетов с покупателями:

1) кассир, контролер-кассир четко называет сумму полученных денег и кладет их отдельно на виду у покупателя;

2) печатает чек на контрольно-кассовой машине;

3) объявляет покупателю общую стоимость покупок;

4) называет сумму причитающейся покупателю сдачи и выдает ее вместе с чеком;

5) после окончательного расчета кладет полученные от покупателя деньги в кассовый ящик.

Трудность разработки стандартов обслуживания заключается не только в необходимости определения большого количества бизнес-процессов и их стандартизации, но и прогнозирования ситуаций, с которыми в перспективе может столкнуться обслуживающий персонал. При этом важно принять во внимание различные типы обслуживаемых клиентов и разработать применительно к каждому из них алгоритмы и шаблоны поведения.

Стандартизация процесса обслуживания и других бизнес-процессов в сервисных организациях позволяет персоналу действовать по заранее продуманной и отработанной схеме, не

**Основные нормативно-правовые документы, регламентирующие требования безопасности в торговых организациях**

№ п/п	Вид безопасности	Нормативно-правовой документ
1	Экологическая безопасность	– Федеральный закон «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 г. № 7-ФЗ; – Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» от 24.06.1998 г. № 89-ФЗ; – Федеральный закон «Об охране атмосферного воздуха» от 04.05.1999 г. № 96-ФЗ
2	Санитарная безопасность	– Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 г. № 52-ФЗ; – СанПиН 2.3.5.021-94. Санитарные правила для предприятий продовольственной торговли; – СанПиН 42-123-4117-86. Санитарные правила. Условия, сроки хранения особо скоропортящихся продуктов; – СанПиН 42-128-4690-88. Санитарные правила содержания территории населенных мест
3	Пожарная безопасность	– Федеральный закон «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности» от 22.07.2008 г. № 123-ФЗ; – Федеральный закон «Градостроительный кодекс РФ» от 29.12.2004 г. № 190-ФЗ – Федеральный закон «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений» от 30.12.2009 г. № 384-ФЗ; – СНиП 2.04.05-91. Отопление, вентиляция и кондиционирование; – СНиП 2.04.09-84. Пожарная автоматика зданий и сооружений; – СНиП 21-01-97. Пожарная безопасность зданий и сооружений
4	Безопасность труда	– Стандарт ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны; – Стандарт ГОСТ 12.1.010-76. Система стандартов безопасности труда. Взрывобезопасность. Общие требования; – Стандарт ГОСТ 12.1.019-79. Система стандартов безопасности труда. Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты; – Стандарт ГОСТ 12.2.003-91. Система стандартов безопасности труда. Оборудование производственное. Общие требования безопасности; – Стандарт ГОСТ 12.3.002-75. Система стандартов безопасности труда. Процессы производственные. Общие требования безопасности; – Стандарт ГОСТ 12.3.020-80. Система стандартов безопасности труда. Процессы перемещения грузов на предприятиях. Общие требования безопасности
5	Безопасность потребителей	– Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 г. № 2300-1; – Стандарт ГОСТ Р 51074-2003 Продукты пищевые. Информация для потребителя. Общие требования; Стандарт ГОСТ Р 51121-97 Товары непродовольственные. Информация для потребителя. Общие требования

*Примечание.* Разработано авторами.

отвлекаясь на поиск возможных решений. В то же время необходимо сделать так, чтобы стандарты не ограничивали творческий потенциал сотрудников при решении тех или иных вопросов. В этой связи в стандарте целесообразно определить области, где решения могут приниматься сотрудниками самостоятельно, а где – по согласованию с руководством.

Опыт работы передовых торговых организаций свидетельствует, что стандарты обслуживания, являясь незаменимыми помощниками в формировании эффективной системы управления, постепенно создают предпосылки для более гибкой работы, с уходом от жестких шабло-

нов, позволяя принимать решения в зависимости от ситуации.

Высшим достижением менеджмента сервисных организаций следует признать реализацию подхода, получившего название «соучастие в решении проблемы». Суть его заключается в соучастии любого сотрудника в решении проблем клиента, к которому тот обратился, вне зависимости от функциональных обязанностей. Такой подход не только не исключает необходимость разработки корпоративных стандартов, но и поднимает их на более высокий уровень, предполагая привлечение более широкого количества персонала к работе со стандартами.

Наряду со стандартами обслуживания не менее важное место в сервисных организациях принадлежит стандартам безопасности. Их роль заключается в обеспечении безопасности потребителей, сотрудников и окружающей среды. В практике торговых организаций требования безопасности реализуются на основе требований безопасности к зданиям, помещениям, оборудованию, инвентарю, условиям обслуживания, товарам, соблюдению персоналом санитарных и иных требований.

Нормативно-правовые документы, регламентирующие требования безопасности, которые необходимо взять за основу при разработке соответствующих корпоративных стандартов, представлены в таблице 2.

Покажем разработанные нами этапы формирования содержательной части корпоративных стандартов безопасности торговых организаций.

Шаг 1. Определение объектов стандартизации.

К основным объектам негативного воздействия торговых организаций на окружающую среду относятся потребление энергии, образование отходов, применение химических средств и детергентов, синтетических упаковочных материалов.

Шаг 2. Регламентация правил, норм и требований к объектам стандартизации.

В стандартах целесообразно предусмотреть правила, нормы, требования к использованию ресурсов, в том числе электроэнергии и водопотребления, правила обращения с опасными и твердыми бытовыми отходами, включая упаковочные материалы, снижение и отказ от потребления химических средств, опасных для окружающей среды, а также установить критерии безопасности.

Шаг 3. Разработка мероприятий по защите окружающей среды.

В целях экологической безопасности при оказании торговых услуг необходимо уделить внимание закупке экономичной бытовой техники и оборудования, а также действиям персонала в целях экономии ресурсов. Организация работы торговых предприятий согласно принципам экологической безопасности может быть эффективной в случае вовлечения и личной ответственности каждого сотрудника. В связи с этим целесообразно предусмотреть работы, направленные на формирование информированности и компетентности сотрудников и покупателей торгового предприятия в деятельности по охране окружающей среды.

Шаг 4. Определение методов контроля торговых услуг на соответствие требованиям экологической безопасности.

Методы контроля призваны обеспечить своевременное обнаружение возможных отклонений от установленных параметров, а также оперативное принятие мер по их ликвидации. Результаты контроля принимают форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию о причинах отклонений.

Одна из сложностей разработки и внедрения корпоративных стандартов экологической безопасности заключается в неготовности торгового менеджмента большинства российских организаций к приятию критериев неэкономического характера. Известно, что на сегодняшнем этапе управленцы ориентированы прежде всего на показатели рентабельности бизнеса, поэтому реализация экологических стандартов, требующая дополнительных статей расходов в бюджете организации, часто откладывается на неопределенный срок. В то же время передовые сервисные организации, осознавая социальную ответственность бизнеса перед обществом, начинают внедрять стандарты экологической безопасности.

При апробации предложенной нами методики по разработке и внедрению корпоративных стандартов в торговой организации «Ассорти» реализацию работ по экологической безопасности начали с разработки стандартов по предупреждению образования отходов, вызванных использованием синтетических упаковочных материалов. В основу этой работы были положены следующие принципы:

- 1) бережное обращение с тарой и упаковочными материалами;
- 2) полный переход от одноразовой к многоразовой возвратной таре;
- 3) приоритет натуральных материалов;
- 4) отказ от излишних упаковочных материалов.

При заключении договоров с поставщиками торговая сеть «Ассорти» стала отдавать предпочтение товарам, упаковка которых способна сохранить товар при минимальном количестве упаковочных материалов и имеет экологическую маркировку. Так, в этой организации отказались от традиционного многослойного набора потребительской упаковки для зубной пасты, включающей полимерный тюбик, бумажную коробку, прозрачную полимерную пленку на бумажной коробке, и ограничились полимерным тюбиком. Отказ от излишней упаковки позволяет без ущерба сохранять качество това-

ра. Кроме того, происходит экономия древесины и меньше засоряется окружающая среда.

Таким образом, корпоративные стандарты затрагивают различные аспекты менеджмента сервисных организаций, являясь незаменимыми помощниками не только в эффективном управлении кадрами, бизнес-процессами, материально-технической базой, но и в становлении социально-ориентированного бизнеса, что в перспективе может стать одной из главных предпосылок расширения клиентской базы и формирования удовлетворенности и лояльности клиентов сервисных организаций. Многолетний опыт авторов работы в сфере обслуживания подтверждает вышесказанное и свидетельствует о значимости и перспективности корпоративных стандартов в повыше-

нии эффективности управления сервисными организациями.

#### *Примечание*

1. Исследование проводилось студентами ННГУ им. Н.И. Лобачевского в марте – апреле 2014 г. во время прохождения учебной, производственной и преддипломной практики в торговых организациях г. Нижнего Новгорода.

#### *Список литературы*

1. О техническом регулировании: [федер. закон: принят Гос. Думой 12 декабря 2002 г.: по состоянию на 1 марта 2014 г.] М.: Осъ-89, 2014. 48 с.
2. ГОСТ Р 1.4-2004 Стандарты организаций. Общие положения. М.: Стандартиформ, 2012. 12 с.

## **CORPORATE STANDARDS AS A MANAGEMENT TOOL FOR SERVICE ORGANIZATIONS**

*M.V. Efremova, V.V. Lunev*

The role of corporate standards in quality management of service organizations is studied. Some peculiarities of the development and implementation of corporate standards are examined on the example of trade organizations. The most important objects of standardization for the individual stages of trade organizations functioning are identified. The results of the study of 72 trade organizations of Nizhni Novgorod aimed to identify the problems and prospects of corporate standards implementation are presented. Rules and procedures for the elaboration of service and safety standards are developed. The role of corporate standards in improving the quality of service is shown. It is established that standards of service are an indispensable tool in the formation of an effective management system. They gradually create conditions for a more flexible work, contribute to departure from rigid patterns and regulations, encourage the employees' creativity. We present the results of testing the process of corporate standards development in the trade organization "Assorti" (Nizhni Novgorod).

*Keywords:* corporate standard, services, administration, management, service organizations, trade organizations, service process.

#### *References*

1. O tekhnicheskom regulirovanii: [feder. zakon: prinyat Gos. Dumoy 12 dekabrya 2002 g.: po sostoyaniyu na 1 marta 2014 g.] M.: Os'-89, 2014. 48 s.
2. GOST R 1.4-2004 Standarty organizatsiy. Obshchie polozheniya. M.: Standartinform, 2012. 12 s.