культурный кодекс

система корпоративных стандартов как основа организационной культуры компании

Компания «КЛЮЧАВТО» - официальный дилер ведущих автомобильных марок Mercedes-Benz, Lexus, Toyota, Hyundai, Mitsubishi, Renault и EvoBus на юге России. Менее чем за пять лет своей работы, следуя стандартам послепродажной деятельности мировых лидеров автомобильной промышленности, в компании разработали и внедрили собственную систему внутренних корпоративных стандартов, которая охватывает всех работников компании вне зависимости от занимаемой должности и исполняемых обязанностей и позволяет точно определить для каждого работника индивидуальную систему показателей деятельности.

Реализация принятой политики позволила грамотно организовать работу в направлении построения системы предварительной записи клиентов и планирования загруженности рабочих постов, достигнуть необходимого уровня прозрачности сервисного обслуживания и вовлечь работников в процесс постоянного обучения и регулярно проводимой аттестации. Кроме того, наличие четких регламентов работы с высокой степенью интенсивности повлекло за собой изменение организационной культуры компании, а неординарный подход к вопросам мотивации завершил формирование культуры нового типа, классификационно не соотносимого ни с одним из описанных ранее, - культуры корпоративных стандартов.

Система корпоративных стандартов компании есть совокупность действующих внутренних нормативных документов, устанавливающих комплекс требований к организации деятельности исполнителей, круг ответственных лиц за их соблюдение, систему вознаграждения/наказания за выполнение/невыполнение установленных норм и являющихся необходимым

Аксакова Н.В.
соискатель,
Кубанский государственный университет
aksakovanatalia@rambler.ru

и достаточным основанием для определения перечня контрольных критериев оценки (контрольных точек). Очевидной целью ее создания является повышение лояльности клиентов и работников к компании посредством регламентации и документальной фиксации отдельных направлений деятельности. Однако, как указывалось ранее, рассматриваемая система дает более широкие возможности, единственно ограничиваемые стремлением владельцев соответствующих процессов. Типовая классификация корпоративных стандартов компании приведена на *рис. 1*.

Управляющее воздействие системы корпоративных стандартов основано на статистическом отслеживании колебаний по основным количественным и качественным показателям, являющихся опорными при проведении оценки эффективности реализации соответствующих требований. Динамика показателей у уровня выполнения требований стандартов характеризует эффективность функционирования отдельных структурных подразделений компании по приоритетным направлениям деятельности. Возможным является вариативное построение системы управленческой отчетности:

- разработка единых консолидированных отчетов, предоставляемых внутри компании с установленной периодичностью;
- разработка широкого перечня узкоспециализированных отчетов по каждому отдельному корпоративному стандарту, являющихся доступными как внутренним, так и внешним заинтересованным лицам, составляющихся со строго установленной периодичностью и в последующем сводимых в единый обзор.

Приоритетным справедливо признается второй путь. Однако же именно он также сопряжен с такими важными характеристиками, как повышенная трудоемкость, потребность в высоком научном потенциале работников и,

Рис. 1. Классификация корпоративных стандартов компании →

культурный кодекс

Корпоративные стандарты деятельности работников
Механизм воздействия
Границы применения
Расчет сумм доп. выплат или размера нематериального вознаграждения
Способ организации документального учета выполнения требований
Форма оплаты за выполнение установленных требований
Стандарты премирования (поощрения)
Стандарты депремирования (наказания)
Внутренние корпоративные стандарты (по подразделениям)
Общие корпоративные стандарты (по компании в целом)
Стандарты с ежемесячно пересчитываемыми фиксированными суммами начислений/изменяемым перечнем мер нематериального поощрения
Стандарты с фиксированными суммами начислений/перечнем мер нематериального поощрения
Стандарты, предполагающие начисление дополнительных выплат/реализацию мер нематериального поощрения в зависимости от процентного уровня выполнения требований
Автоматизированные корпоративные стандарты
Корпоративные стандарты ручного способа организации учета
Стандарты лимитированной формы оплаты/ограниченного перечня мер нематериального поощрения
Стандарты безлимитной формы оплаты/неограниченного перечня мер нематериального поощрения

соответственно, увеличение временных рамок. Кроме того, построение системы отчетности по вышеприведенному образцу позволяет быстро и эффективно адаптироваться к требованиям широко применяемого в настоящее время Закона Сарбейнза-Оксли[1] (Sarbanes-Oxley Act), предписывающего организацию дополнительного контроля над выполнением процедур в финансах, информационных технологиях, кадрах и др.

Развитие системы корпоративных стандартов проходит три основных этапа: формирование, расширение, изменение. В ходе реализации первого шага следует учитывать специфику организации осуществляемой деятельности, определяющую возможность применения различных стандартов для исполнителей, при параллельном соблюдении следующих базовых принципов:

- унификации смыслового содержания одноименных корпоративных стандартов, действующих в различных структурных подразделениях компании;
- взаимосвязи различных корпоративных стандартов компании;
- признании приоритетности индивидуальной ответственности;
- статистической обоснованности уровня материального/морального вознаграждения/взыскания;
- точности учета количественных и качественных показателей выполнения требований корпоративных стандартов;

культурный кодекс

Ключевые слова:
система корпоративных стандартов, классификация корпоративных стандартов, взаимосвязь организационной культуры и корпоративных стандартов

[1] 30 июля 2002 г. Президент Буш подписал Закон Сарбейнза-Оксли, который представляет собой одно из самых значительных событий по изменению федерального законодательства США по ценным бумагам за последние 60 лет. Значительно ужесточает требования к финансовой отчетности и к процессу ее подготовки. Закон состоит из 11 разделов. Рассматриваются вопросы независимости аудиторов, корпоративной ответственности, полной финансовой прозрачности, конфликта интересов, корпоративной финансовой отчетности и др.

● типовой идентичности различных корпоративных стандартов;
● всеобщности охвата действием корпоративных стандартов и узкой направленностью конкретного участия.

Руководствуясь собственной практикой, мы рекомендуем руководству компании производить документальную фиксацию системы корпоративных стандартов с целью представления сотрудникам права ознакомления с совокупностью требований и определения степени вмененного субъективного участия. Это также позволяет избежать потенциально существующего сопротивления переменам со стороны непосредственных участников.

рекомендуем руководству компании производить документальную фиксацию системы корпоративных стандартов

Как представляется, расширение системы корпоративных стандартов возможно двумя путями: по инициативе руководства компании или по утвержденным предложениям работников. Головные офисы международных компаний часто разрабатывают рекомендательные формы новых корпоративных стандартов и распространяют их среди крупных представительств с целью дальнейшей адаптации и внедрения. Они в обязательном порядке должны быть утверждены руководителем компании, согласованы с представителями соответствующих структурных подразделений и подписаны разработчиком документа. Разработчик признается контактным лицом по всем возникающим вопросам и информантом о вносимых корректировках в случае обнаружения соответствующей необходимости. Компаниям-представителям принадлежит право редакции, структурной модификации рекомендательных форм корпоративных стандартов, без права изменения смыслового содержания, что гарантирует известную степень унификации по группе предприятий в целом.

Изменение системы корпоративных стандартов компании может быть вызвано самыми различными причинами. Достаточно часто после внедрения стандарта выявляется несоответствие его содержания требованиям организации производства или же мотивации-

онная неэффективность предусмотренных условий. Введение в действие более общего корпоративного стандарта, дублирующего содержание ранее действующего, оправданно влечет за собой отмену ранее функционирующего. Плановая трансформация системы также подразумевает исключение и/или введение отдельных корпоративных стандартов в общую совокупность.

Взаимосвязь внутренних регламентов и организационной культуры компании не раз уже отмечалась в теоретических исследованиях. Так, например, М.Д. Ронзина позиционировала стандарты обслуживания как важную составляющую корпоративной культуры, обращая внимание на функции, выполняемые ими по отношению к трем группам общественности: владельцам/управляющим, клиентам, сотрудникам [1]. По мнению О. Кобенека, «корпоративные стандарты позволяют воспроизводить заданную технологию работ, помогают выявлять типичные ошибки, формировать желаемую корпоративную культуру» [2]. Марк Федин, президент Boston Consulting Group, отмечает, что «для формирования корпоративной культуры существует пока еще малораспространенный в России, но весьма эффективный инструмент – корпоративные правила» [3]. Тот факт, что элементы организационной культуры, действительно, в различной степени воплощены в корпоративных стандартах деятельности на примере политики компании «КЛЮЧАВТО» может быть проиллюстрирован определенным образом (*см. рис. 2*).

Так достигается прозрачность элементов организационной культуры и их доступность для работников компании; появляется обоснованная возможность на базе получаемых сведений выносить аргументированные суждения о степени выполнения норм организационной культуры; создается база для статистического сравнения и организации обоснованной обратной связи с целью дальнейшей оптимизации деятельности исполнителей.

головные офисы международных компаний часто разрабатывают рекомендательные формы новых корпоративных стандартов и распространяют их среди крупных представительств с целью дальнейшей адаптации и внедрения



Рис. 2. Взаимосвязь элементов организационной культуры и корпоративных стандартов деятельности

Принятая политика в отношении мотивационных механизмов и способов построения внутрифирменных взаимоотношений, основанная на корпоративных стандартах деятельности, способствует формированию организационной культуры, обладающей следующими основными характеристиками в части ответственности работников:

- поступательное переложение ответственности по направлению увеличения иерархического положения работников в компании;
- сочетание индивидуальной и коллективной ответственности работников;
- по направлению порядка формирования культуры компании:

● поддержание духа соревнований и конкуренции в совокупности со стремлением сближения работников различных представительств компании посредством организации совместных мероприятий управленческого, развлекательного и наставнического характера;
● организация открытой и максимально быстрой обратной связи;
● стремление уравновешивания целей организации и работников;
● невозможность игнорирования или контраргументирования существующей организационной культуры в силу поддержки, оказываемой основной организационной культуре;
● формирование субкультур по степени совпадения с ценностями организационной культуры возможно лишь по типу неконфликтующих субкультур;
● умеренная политика открытых дверей и открытых коммуникаций;
● преемственность в отношении ценностей организационной культуры компании – правообладателей торговых марок;
● в части приоритетов работы с персоналом компании:
● постоянное обучение и аттестация персонала;
● заинтересованность руководства в повышении квалификации сотрудников;
● преобладание профессиональных знаний и высокого уровня разделения ценностей компании над возрастом и опытом;
● в части регламентации деятельности исполнителей:
● поощрение полной регламентации деятельности и инициатив в отношении построения и/или аргументированного изменения соответствующих регламентов;
● приоритет адаптации существующих в компаниях-правообладателях торговых марок методов работы по отношению к созданию собственных, новых.

Подобная организационная культура названа нами культурой корпоративных стандартов, в силу основообразующего элемента.

культурный кодекс

Непосредственной предпосылкой ее формирования является наличие сбалансированной системы корпоративных стандартов, принимаемой и разделяемой работниками компании.

Дискуссия относительно основ возникновения и развития организационной культуры была и остается открытой. Различия в источниках формирования обуславливают и разнообразие как уже описанных, так и потенциально существующих типологий. Последние не только опираются на различные фундаментальные аспекты, но и являются весьма самостоятельными в конкретных проявлениях. В зависимости от того, что ставят во главу угла исследователи, культура представляется выражением все новых и новых сторон организационной жизни. Все это говорит о факте многоаспектности ее изучения и предоставляет широкий простор для исследовательской мысли.

в зависимости от того, что ставят во главу угла исследователи, культура представляется выражением все новых и новых сторон организационной жизни

Литература

1. Ронзина М.Д. Стандарты обслуживания клиентов как составляющая корпоративной культуры организации // Царскосельские чтения: тезисы докладов Международной научной конференции 25-26 апреля 2006 г. Том 8.

2. Кобенек О. Разработка корпоративных стандартов работы персонала [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.mediapro.com.ua/gendirector/magazine/about.php. – Загл. с экрана.

3. Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников персонала [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : www.hr-portal.ru/node/650. – Загл. с экрана.

КЭ