

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.П. Воронцова  
подпись

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом**

Руководитель	_____	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
	подпись, дата		
Руководитель	_____	старший преподаватель	Т.Д. Ложникова
	подпись, дата		
Выпускник	_____		О.А Крестина
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____	старший преподаватель	О.А. Шестакова
	подпись, дата		

Красноярск 2020

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом» содержит 95 страниц текстового документа, 4 приложения, 52 использованных источников.

**КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ, ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СТАНДАРТОВ, ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.**

Актуальность работы заключается в том, что разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом позволит ООО «Планета Кофе» стать более гибкой на вызовы внешней среды.

Цель работы – сформировать комплекс предложений по разработке корпоративных стандартов в области управления персоналом ООО «Планета Кофе».

Объект исследования – система управления персоналом ООО «Планета Кофе».

В результате проведения анализа практики разработки корпоративных стандартов было выявлена необходимость в разработке перечня корпоративных стандартов.

В работе использованы такие эмпирические методы сбора информации как анализ документации компании, анкетирование сотрудников в количестве 50 человек, частично стандартизированное интервью с руководителем. На основе данных полученных с помощью применения методов проведен анализ соответствия практики компании нормативным критериям.

В итоге был разработан ряд предложений по разработке корпоративных стандартов, разработана должностная инструкция, регламент упаковки для формата «ТОГО», а также тест контроля знаний стандартов компании.

В качестве обоснования предложений были рассмотрены экономические, правовые и этические точки зрения на разработанные меры.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты корпоративных стандартов в области управления персоналом.....	7
1.1 Понятие корпоративных стандартов и их роль в системе управления персоналом.....	7
1.2 Этапы и принципы разработки корпоративных стандартов в системе управления персоналом.....	21
1.3 Передовой опыт при разработке корпоративных стандартов.....	32
2 Анализ практики разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом.....	40
2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО «Планета Кофе» ...	40
2.2 Анализ практики разработки корпоративных стандартов в ООО «Планета Кофе».....	51
3 Подготовка предложений по практике разработки корпоративных стандартов для ООО «Планета Кофе».....	59
3.1 Предложения по практике разработки корпоративных стандартов для ООО «Планета Кофе».....	59
3.2 Обоснование предложенных мероприятий для ООО «Планета Кофе» .....	65
Заключение .....	70
Список использованных источников .....	73
Приложения А-Г.....	79-95

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время многие компании в рамках стратегического планирования и выполнения бизнес-задач осуществляют разработку корпоративных стандартов, что влечет за собой укрепление своих позиций на рынке, поддержании достойного конкурентоспособного имиджа.

Корпоративные стандарты в области управления персоналом позволяют добиться полного понимания персоналом задач и стратегических целей компании, ее миссии и ценностей, тем самым обеспечив системность, гибкость и прозрачность всех кадровых процессов. Они способствуют более адекватной и осмысленной реакции всей системы управления персоналом на вызовы внешней среды.

В результате успешно разработанных корпоративных стандартов в компании обеспечивается экономия рабочего времени, снижение издержек на обработку информации и поиск рационального решения типовых задач, ошибок персонала при работе с клиентами, снижения временных и денежных издержек на адаптацию, обучение, повышение квалификации действующего персонала. Каждый сотрудник понимает свою личную зону ответственности, процедуру и критерии оценивания результатов своей работы.

Корпоративные стандарты позволяют руководителям компании оценить результаты работы своих сотрудников только в том случае если в них отражены четко сформулированные и формализованные требования к работе сотрудников, помимо этого указан набор требований к персоналу, зона их ответственности.

В ООО «Планета Кофе» отсутствуют стандарты по внутренним коммуникациям персонала, об оплате труда и мотивации персонала, а также при разработке корпоративных стандартов по управлению персоналом не учитывается влияние факторов внутренней и внешней среды на систему управления персоналом, в том числе специфики вида деятельности. Это негативно отражается на качественных характеристиках и мотивации

персонала, приводит к несоответствию имеющейся практики с регламентируемыми компанией нормами обслуживания посетителей.

Актуальность работы заключается в том, что разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом позволит ООО «Планета Кофе» стать более гибкой на вызовы внешней среды, что даст возможность оставаться конкурентоспособной организацией при высоком динамизме ресторанного бизнеса и увеличивающейся степенью конкуренции на рынке.

Цель работы – сформировать комплекс предложений по разработке корпоративных стандартов в области управления персоналом ООО «Планета Кофе».

Объект исследования – система управления персоналом ООО «Планета Кофе».

Предмет исследования – существующая практика разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом в ООО «Планета Кофе».

Для достижения поставленной цели следует выполнить следующие задачи:

- раскрыть понятие корпоративных стандартов, определить их роль в системе управления персоналом организации;
- определить этапы и принципы разработки корпоративных стандартов;
- определить факторы и нормативные критерии разработки корпоративных стандартов;
- выявить недостатки существующей практик разработки корпоративных стандартов;
- сформулировать требования для разработки корпоративных стандартов по внедрению в области управления персоналом для ООО «Планета Кофе».

Методологической и теоретической основой бакалаврской работы являются нормативно-правовая документация, имеющиеся корпоративные стандарты компании ООО «Планета Кофе», работы ведущих зарубежных и отечественных авторов в области управления персоналом, материалы,

посвященные разработке корпоративных стандартов в области управления персоналом.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанных корпоративных стандартов в области управления персоналом в организации ООО «Планета Кофе».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1 Теоретические аспекты корпоративных стандартов в области управления персоналом**

## **1.1 Понятие корпоративных стандартов и их роль в системе управления персоналом**

Корпоративные стандарты принято называть внутренними стандартами организации. Под корпоративными стандартами следует понимать совокупность внутренних нормативных документов, созданных в организации и закрепляющих основные ее принципы.

Под корпоративными стандартами следует понимать:

- совокупность принципов, сформулированных на некотором предприятии и регулирующих деятельность данного предприятия;
- совокупность внутренних нормативных документов, создаваемых на предприятии и закрепляющих эти принципы. [1]

Можно сделать вывод о том, что корпоративные стандарты представляют собой определенные нормы и правила, согласно которым компания способна обеспечить свою эффективную деятельность. В корпоративные стандарты входят такие документы как стандарты продаж, стандарты обслуживания клиентов, стандарты квалификации и обучения в компании.

Согласно Н.В. Аксаковой корпоративный стандарт - согласованный и утвержденный внутренний нормативный документ, устанавливающий комплекс требований к организации деятельности исполнителей, круг ответственных лиц за их соблюдение, систему вознаграждения и наказания за выполнение либо невыполнение установленных норм, являющийся необходимым и достаточным основанием для определения перечня контрольных критериев оценки (контрольных точек).

Основной целью его внедрения является прежде всего повышение эффективности деятельности компании через всестороннее глубокое описание

деятельности работников при одновременном построении межуровневых взаимоотношений. [3]

Как любой процесс в организации, процесс разработки корпоративных стандартов должен соответствовать стратегическим целям компании, реализовываться ответственными исполнителями и иметь нормативные критерии. Как и любой внедренный регламент, корпоративный стандарт должен периодически подвергаться аудиту и согласно его результатам совершенствоваться.

Корпоративные стандарты позволяют выявить ошибки в типичных действиях в различных сферах производства, уменьшить риск допуска ошибок в решении типовых задач персонала.

На основании изученных источников выведем термин «корпоративный стандарт», который в дальнейшем будет использован в работе.

Опираясь на ст. 8 Трудового Кодекса Российской Федерации, дадим рабочее определение: корпоративный стандарт в области управления персоналом – это локально-нормативный документ, который разработан с учетом норм трудового законодательства, иными нормативно-правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами и соглашениями и в дальнейшем внедрен для многократного использования принципов, правил и норм в области управления персоналом.

Место корпоративных стандартов в области управления персоналом определяется набором внедренных регламентов, правил, инструкций и положений, которые созданы для того, чтобы определять базовые и ключевые HR-процессы. К основным процессам можно отнести:

- найм и обучение;
- адаптация и оценка;
- стимулирование, мотивация персонала.

Как любой бизнес-процесс в организации, HR-процесс должен обладать следующими свойствами – соответствовать целям компании, иметь ответственных лиц и установленные плановые показатели. Вся система



управления персоналом может быть описана с помощью регламентов, положений и локально-нормативных актов.

Наличие внутренних регламентирующих документов позволяет выполнить две главные управленческие функции такие как:

- планирование, поскольку корпоративные стандарты способны ответить на вопрос «что нужно для того, чтобы это сделать?», т.е. обеспечивают планирование потребностей в необходимых ресурсах;

- контроль, поскольку корпоративные стандарты определяют требования к результатам деятельности, т.е. формируют «базу» для сравнения фактических и плановых показателей. [3]

Корпоративные стандарты направлены на эффективную организацию производственных и трудовых процессов. Для того, чтобы выстроить слаженную систему работы предприятия требуется создание стандартов, локальных нормативных актов и регламентов.

Рассмотрим факторы, влияющие на потребность в создании корпоративных стандартов:

- Потребность в формировании имиджа компании как потенциального работодателя;

- Некачественное предоставление услуг компании;

В таком случае, компания может понести огромные убытки, поскольку продукция как результат деятельности организации влияет на личный бренд.

- Снижение уровня узнаваемости бренда;

Данный фактор напрямую отражает деятельность компании, если такие аспекты как недостаточная квалификация персонала, потеря лояльности потребителей, нарушенная технология работ компании является обыденным, это повлечет за собой снижение количества клиентов, прибыли и ухудшение статуса предприятия.

- Снижение уровня лояльности потребителей:

Лояльность потребителей — это гарантия стабильности сбыта. Контакт с потребителем обеспечивает предприятию значительный экономический успех в

качестве регулярных покупок и продвижения компании посредством положительных отзывов о продукции и предприятии как таковом. [36]

А.Д.Аакер дает определение лояльности как «мера приверженности потребителя бренду» [37].

Дж.Росситер и Л.Перси трактуют лояльность «как повторяющееся приобретение продукта определенной марки, базирующееся на длительном с ней знакомстве и благоприятном отношении к ней. [38]

- Повторяющиеся типичные ошибки в работе персонала и технологии работ;

Внедрение корпоративных стандартов позволяет избежать ошибок за счет разработки поэтапных шагов, так называемой стратегии работы. Сотрудники компании становятся обладателями стандартизированного плана работы, а руководители способны оценить качество работы и выполнения необходимых работниками задач.

- Неэффективная адаптация, обучение и дальнейшая работы персонала;

Корпоративный стандарт или положение, позволяет отследить продвижение по программе обучения, адаптации, мотивации, стимулировании или аттестации персонала, согласно данному документу, возможно, оценить качество проводимых процедур и в дальнейшем исправить недостатки в одной из систем.

- Отсутствие документа о корпоративной культуре;

Корпоративная культура- совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. [39]

При отсутствии сведений о корпоративной культуре в организации могут возникнуть следующие последствия:

- отсутствие системы внутренней коммуникации между персоналом, что непременно отразится на трудовой деятельности каждого сотрудника;

- чувство причастности к бренду компании;

- умение разрешать конфликты в коллективе;

Все вышеописанные факторы, могут стать предпосылками к разработке корпоративных стандартов.

Создание корпоративных стандартов позволит повысить производительность труда и качество, производимых товаров и услуг, а также конкурентоспособность компании. За отсутствием стандартов организации следует не возмочьность руководителя делегировать полномочия, поскольку только он знает, как правильно.

Анализируя корпоративные стандарты можно выделить их следующие признаки:

- Корпоративные стандарты регулируют не отдельные случаи, а типичные ситуации;

- рассчитаны на многократное повторение;

- имеют общий характер, рассчитаны на многих лиц. [6]

Внедрение корпоративных стандартов должно быть направлено на решения ряда задач:

- стандартизация;

- конкретизация выполняемых персоналом задач;

- поэтапная последовательность действий при выполнении конкретных работ;

- установление сроков выполняемых работ;

- распределение зон ответственности.

При рациональном решении данного ряда задач компания может получить положительный эффект, а точнее:

- качественная работа персонала согласно разработанным стандартам оценивания сотрудников, обслуживания, ведения переговоров с клиентами, работы с обратной связью и возражениями;

- создание эффективной системы оплаты труда с учетом отраслевой специфики;

- исключение производственных простоев за счет согласованного порядка действий;

- лояльность сотрудников за счет разработанных правил работы на предприятии.

Согласно приведенному термину «стандарт» в ГОСТе 1.1. 2002 можно выделить несколько терминов для дальнейшего их использования в работе.

Стандартизация - это деятельность, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области посредством установления положений для всеобщего и многократного использования в отношении реально существующих или потенциальных задач [7].

В таблице 1 представлена классификация стандартов в области управления персоналом по нижеперечисленным критериям, а также приведены примеры документов.

Критерии рассмотренные в таблице 1:

- по обязательности;
- по специфике действия;
- по функциям управления персоналом.

Таблица 1 – Классификация стандартов и примеры видов документов

Стандарты в области управления персоналом		
По обязательности	По специфике действия	По функциям УП
Документы обязательные для внедрения	Документы неформального действия	Документы, регламентирующие кадровое обеспечение
Документы необязательные для внедрения	Документы формального действия	Документы, регламентирующие мероприятия по мотивации
Обязательные для внедрения: положение об обработке и хранении персональных данных, правила внутреннего распорядка, положение об оплате труда, положение об охране труда и т.п;		Документы, регламентирующие процесс адаптации

### Окончание таблицы 1

Необязательные для внедрения: положение о командировках, положение о премировании; Неформального действия: кодексы «Хорошего настроения» на работе и прочие стандарты, относящиеся к поведению сотрудников на рабочем месте. Формального действия: стандарты внешнего вида.	Документы, регламентирующие оценку персонала
	Документы, регламентирующие обучение персонала
	Документы, регламентирующие организацию труда

На примере таблицы 1 была рассмотрена одна из возможных классификаций стандартов в области управления персоналом.

Далее на основании таблицы 1 рассмотрим виды корпоративных стандартов и приведем примеры обязательных и необязательных стандартов в области управления персоналом компании.

В таблице 2 представлены виды корпоративных стандартов согласно источнику о инновационных подходах к управлению персоналом. [32]

Таблица 2 – Виды корпоративных стандартов

Виды корпоративных стандартов	Примеры документов
Базовые	Правила внутреннего трудового распорядка, положение об обеденных перерывах.
Стандарты деятельности подразделения службы управления персоналом	Положения о заработной плате, об отделе подготовки кадров.
Стандарты выполнения функция и процессов	Положения об оплате труда, аттестации и обучении работников
Индивидуальные стандарты	Должностные инструкции, паспорт рабочего места

Рассмотрим еще один из подходов к классификации видов корпоративных стандартов.

Виды корпоративных стандартов:

- внешние;
- внутренние.

Внешние стандарты необходимы для повышения конкурентоспособности, это отражается на имидже компании. Благодаря внешним стандартам, клиент может оценить компанию как надежного поставщика собственной продукции, а также надежного партнера.

Внутренние корпоративные стандарты призваны упорядочить производственные процессы, а также систематизировать работу с персоналом. В статье 8 Трудового Кодекса Российской Федерации закреплено право работодателя, за исключением работодателей- физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции. [4]

Нормы локально-нормативных актов, которые предусматривают ухудшение положения работников по сравнению с установленным законодательством не подлежат применению.

Интерес работодателя к локальным нормативным актам вызван прежде всего тем, что они позволяют необходимым образом организовать процесс труда, определить систему оплаты труда, меры стимулирования работников, а также регламентировать другие необходимые организационные процессы по управлению трудовыми ресурсами. [5]

В Трудовом кодексе Российской Федерации [9] отражены документы обязательные для внедрения в каждой организации. Далее рассмотрим обязательные и необязательные локально-нормативные документы, касающиеся системы управления персоналом.

Рассмотрим перечень обязательных положений в области управления персоналом.

- положения по обработке и защите персональных данных

Персональные данные - любая информация, относящаяся к определенному или определяемому на основании такой информации физическому лицу (субъекту персональных данных), в том числе его фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное,

имущественное положение, образование, профессия, доходы, другая информация.[8]

Данное положение позволяет защитить права человека на конфиденциальность и неприкосновенность личных данных. Отражает организации и подразделения ответственные за сохранность личных данных работников, а также места сбора и хранения личной информации.

Обязательность внедрения обусловлено статьей 86 ТК РФ.

- положение о командировках

Данное положение представляет собой локальный документ, в котором определяются основные правила по оформлению и порядок направления в командировку сотрудников компании. Главным требованием к данному положению является непротиворечивость с нормами законодательства. В нем заключены правила оформления командировок, компенсации и гарантии командируемым сотрудникам, порядок выдачи денег подотчет, отчет о командировке, порядок утверждения. [26]

Положение о командировках является необязательным для внедрения стандартов, особенности направления работников в служебные командировки отражены в Постановлении Правительства РФ №749.

- правила внутреннего трудового распорядка

Данное положение является локально-нормативным документом в каждой организации, которое устанавливает права и обязанности работников и работодателей, время обеденного перерыва и выходных, трудовой распорядок, правила приема, увольнения, поощрений и взысканий, продолжительность трудового дня, ответственность за нарушения трудовой дисциплины на локальном уровне [10]

Данное положение является обязательным согласно статьям 189,190 ТК РФ о порядке утверждения правил внутреннего распорядка и дисциплины труда и трудового распорядка.

- положение об оплате труда

Данное положение регулирует вопросы, связанные с системой оплаты труда. Ее основой в организации является заработная плата, которая выступает как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также, важными элементами выступают выплаты компенсационного и стимулирующего характера [11]

Данное положение является обязательным для внедрения согласно ТК РФ, ст.135 «Установление заработной платы».

-Положение о премировании и материальном стимулировании работников (о системе наград, о мотивации).

Мотивация – это совокупность движущих сил (как правило, потребностей человека), побуждающих человека к выполнению каких-либо действий [12, с.54]. В данном положении рассматриваются мероприятия, направленные на стимулирование трудовой деятельности работников, сохранения и укрепления бренда работодателя согласно отраслевой специфики организации.

Положение о премировании является необязательным для внедрения документом, может быть одним из аспектов положения об оплате труда.

- положения по охране труда

Положение отражает мероприятия, которые:

- работодатель обязан реализовывать с целью создания безопасных и комфортных условий труда;

-работнику обязательно к исполнению.

В данном положении указаны ответственные лица в случаях чрезвычайных ситуациях.

После рассмотрения обязательных стандартов в компании, следует указать те стандарты в области управления персоналом, которые работодатель может принимать по своему усмотрению.

Данное положение обязывает юридических и физических лиц исполнению государственных нормативных требований охраны труда при осуществлении



любых видов деятельности. Является обязательным для внедрения на основе ТК РФ Главы 34 «Требования охраны труда».

- положения об аттестации

Аттестация персонала необходима для оценки эффективности выполнения руководителями и специалистами своих должностных обязанностей [13].

Аттестация проводится с целью проверки соответствия квалификации работника занимаемой должности. В данном положении отражается состав аттестационной комиссии, этапы проведения, перечень необходимых документов, критерии оценивания, сроки и периодичность проведения.

Данное положение является обязательным для внедрения, о профстандартах и квалификации отражено в ст.195.1 ТК РФ.

- корпоративные кодексы

Целью составления корпоративного кодекса является обеспечение понимания каждого сотрудника того, что, по замыслу руководителей, представляет собой компания, каковы ее ценности и цели и что ожидается от каждого сотрудника [14].

Стандарты корпоративных кодексов должны учитывать структуру, стратегические цели и установки руководителей компании. Корпоративные кодексы содержат миссию, цели и ценности компании – идеологическая часть и стандарты рабочего поведения – нормативная часть.

Корпоративные кодексы отражают взаимодействие с заинтересованными сторонами (работники, акционеры и т.д), корпоративную социальную ответственность организации перед обществом, обязательства по соблюдению техники безопасности и охраны окружающей среды.

Поведенческие кодексы закрепляют ценностно-нормативный минимум, указывают на социализирующую функцию организационных отношений. Практическое значение имеет то, что кодексы служат формализованным инструментом разрешения конфликтов. В случае дефицита времени, требуемого для свободного, взвешенного выбора в

ситуации нравственного конфликта, члены сообщества могут положиться на выработанные стереотипы [15].

Кодексы не являются обязательными для внедрения документами, но позволяют решить многие задачи касательно недопонимания о работе организации.

- коллективный договор

Это правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения в компании и заключается работниками и работодателем в лице их представителей [16]. Главной функцией данного документа выступает защита прав работников. В нём могут учитываться как обязательства работодателя, так и работников по разнообразным трудовым вопросам (формы, системы и размеры оплаты труда; доплаты и компенсации; режим рабочего времени и отдыха, порядок формирования графика отпусков; улучшение условий и охраны труда работников), вопросам, производным от трудовых (переобучение/переподготовка, повышение квалификации, условия высвобождения работников; льготы для работников, совмещающих работу с обучением; контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений; ответственность сторон; социальное партнерство; условия отказа от забастовок), социально-экономическим (механизм регулирования оплаты труда; экологическая безопасность и охрана здоровья на производстве), вопросам социального обеспечения (пособия, компенсации; оздоровление и отдых работников и членов их семей) [17].

Данный договор является обязательным для внедрения согласно ТК РФ, ст.40.

- положение о подборе

Подбор персонала – это создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников [18].

Подбор персонала или рекрутинг позволяет идентифицировать характеристики работника, а также предъявляемые к работнику требования

организации и определенной должности. Данная функция управления персоналом может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации.

В свою очередь, рекрутмент подразумевает подбор персонала на вакансии квалифицированных специалистов или менеджеров среднего звена, а также позволяющий оптимизировать критерий «качество/затраты».

Поиск и отбор персонала является продолжением кадровой политики и одним из ключевых элементов системы управления персоналом и должен быть тесно связан со всеми основными направлениями работы в этой сфере [19].

Положение о подборе персонала является необязательным документов для внедрения в организацию, но позволяет исключить проблемы дискриминации при трудоустройстве, обосновать выбор кандидатов, и ознакомиться с этапами подбора.

- положение об обучении

Обучение – это организованный в интересах корпорации и ее персонала процесс взаимодействия обучающихся и обучаемых, осуществляемый как внутри организации, так и вне ее, направленный на решение учебных задач и обеспечивающий профессиональное развитие сотрудников [20].

Документы, отражающие мероприятия по обучению персонала компании, позволяет защитить сотрудников в таких аспектах как карьерный рост, управление карьерой, переквалификация, обучение и повышение квалификации и ответить на вопросы о проведении данных форм обучения/переобучения, форм и способах оценки эффективности.

Компании, не обладающие разработанными стандартами в области управления персоналом, могут испытывать трудности, такие как:

- отсутствие порядка действий;
- отсутствие формализованных форм отчетности;
- сложность в назначении зон ответственности персоналу;
- утрата лояльности сотрудников относительно методов работы, оценки их трудовой деятельности;

- трудности в определении недостатков в системе производственных процессов в организации;

Положение об обучении персонала является обязательным для внедрения согласно ТК РФ, ст.196.

Рассмотрим следующий критерий стандартов в управлении персоналом представленный в таблице 1, а точнее такой критерий как стандарты формального и неформального действия.

Стандарты неформального действия могут быть представлены не в документальной форме, а даже в устной. Стандарты формального действия представлены документально, в них отражены требования руководства к персоналу. К примеру, для всего персонала существует стандарт внешнего вида, который должен обязательно выполняться всем персоналом, в него входит личная гигиена, цвет одежды, не относящейся к брендированной форме, цвет лака, наличие макияжа, наличие аксессуаров.

Еще одним критерием, представленным на рисунке 1 является соответствие функциям управления персоналом.

Критерий – соответствие функциям управления персоналом – представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Соответствие документов и функций в управлении персоналом

Функция управления персоналом	Пример документа
Кадровое обеспечение	Положение о подборе, увольнении, правила приема на работу
Адаптация	Положения о стажировках, наставничестве, ознакомительная документация при вступлении в должность
Мотивация и стимулирование	Положение о премировании, об оплате труда, стимулировании, о конкурсах внутри компании
Обучение	Положение о переобучении, повышении квалификации, обучении

### Окончание таблицы 3

Функция управления персоналом	Пример документа
Организация труда	Правила внутреннего распорядка, коллективный договор.
Кадровое делопроизводство	Стандарты оформления документов

Таким образом, стандарты в управлении персоналом представлены в виде корпоративных документов компании, локально-нормативными актами, целью которых является порядок действий производственных процессов, выполнение должностных обязанностей персоналом, чаще всего данные положения, правила и регламенты отражают отраслевую специфику предприятия.

### **1.2 Этапы и принципы разработки корпоративных стандартов в системе управления персоналом**

Стандарты в области управления персоналом имеют свои этапы и принципы разработки и их внедрения в организацию.

Процесс разработки корпоративных стандартов взаимосвязан с периодом развития компании. На ранней стадии развития организации разработка и внедрение корпоративных стандартов требует меньше усилий и представляет собой возможность создания абсолютно нового перечня корпоративных стандартов, а сам перечень документов значительно меньше. Но на данном этапе не предусмотрено создание команды специалистов, предназначение должности которой является разработка и эффективное внедрение корпоративных стандартов. Практика такова, что руководители таких организаций чаще всего просто копируют практику разработки стандартов с Интернет-ресурсов или копируют с организаций подобной отраслевой специфики.

В большой зрелой организации структура корпоративных стандартов усложняется, происходит перелом имеющихся установок, процессов

внутреннего взаимодействия персонала, неформально установленным правилам работы. Но чаще всего в организациях на данном этапе существует структурное подразделение со специалистами, которые занимаются именно разработкой качественных корпоративных стандартов.

Рассмотрим особенности разработки корпоративных стандартов в зависимости от стадии жизненного цикла.

Классификация стадий жизненного цикла представлена моделью И.Адизеса на рисунке 1.

На практике данная классификация позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом.



Рисунок 1 – Стадии жизненного цикла И.Адизеса

На стадиях «выхаживания и младенчества» компания не обладает четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности., акцент делается на краткосрочные результаты. Разработка корпоративных стандартов не является первоначальной задачей, но именно на этом этапе проще всего создать их структуру и упорядочить все зоны ответственности персонала.

На стадии «детства» компания работает успешнее, руководители понимают, что идея создания предприятия является экономически эффективной, мнение сотрудников о будущем развитии компании меняется, но на этом этапе

все также не предусмотрены четкая структура управления и функциональные обязанности. Особенностью разработки корпоративных стандартов на данном этапе можно считать простоту их создания.

Этап «юности» характеризуется потребностью в создании четких регламентов и делегировании полномочий, и изменении структуры компании. В компании появляются отделы, занимающиеся созданием регламентов и стандартов, потребность делегирования полномочий сталкивается с допущением персоналом ошибок, что требует разработки должностных инструкций, систем мотивации и стимулирования и т.п.

На этапе «расцвета» компании организация определяет сотрудников как главный актив в компании. Успешность деятельности организации зависит от двух факторов – удовлетворение потребностей клиентов и достижения поставленных целей. На данном этапе возможны открытия дочерних мероприятий, что потребует разработки корпоративных стандартов для всех подразделений. Особенностью является четкая структура организации, которая требует прописанных функций, систем поощрения и наказания.

Этап «стабилизации (поздний рассвет)» подразумевает старение организации, компания не стремится к быстрому развитию, изменениям. На данном этапе разработка стандартов представляется сложной и экономически дорогой процедурой, все устоявшиеся процессы в компании могут стать перелом в поведении персонала. На момент данного этапа жизненного цикла персонал привыкает работать по одной схеме и внедрение стандартов может увеличить текучесть персонала, а также отсеять персонал, который не готов к изменениям.

На этапе «аристократизма» компания расходует средства на обустройство собственной деятельности и укрепления существующей системы контроля. Появляются негласные правила, к примеру, стиль одежды и прочие традиции. Особенностью разработки стандартов на этом этапе являются появление стандартов внешнего вида, поведения и настроения на работе.

Этап «ранней бюрократизации» характеризуется внутренней политикой, которая отдаляет компанию от удовлетворения потребностей потребителя. Происходят структурные конфликты. Особенностью стандартов является упор на разработку стандартов высвобождения сотрудников.

На этапе «поздней бюрократизации» компания делает упор на внутренние процессы организации. Руководители компании поддерживают имеющуюся систему контроля и требует соблюдения набора правил и процедур. На данном этапе особенностью является создание четкого перечня необходимых стандартов и регламентов, созданием которых занимается отдел специалистов.

На этапе «смерти» организации создание корпоративных стандартов не имеет смысла. Поскольку предприятие заканчивает свое деятельность за неимением клиентов, которые перестают пользоваться услугами данного предприятия. [46]

Далее рассмотрим общую структуру разработки корпоративных стандартов на основе проанализированных источников [27, 28].

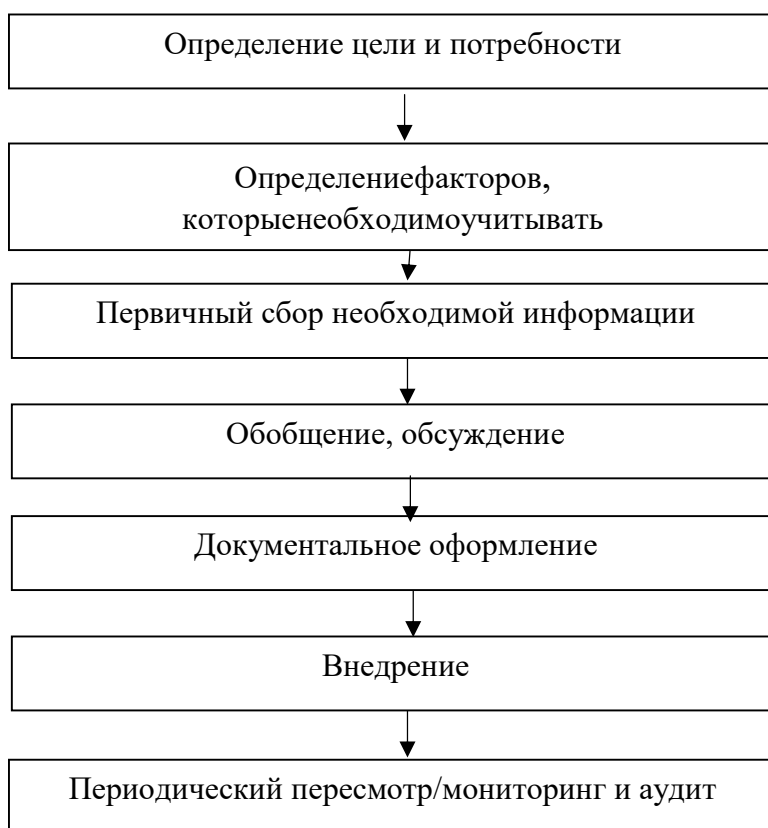


Рисунок 2- Структура разработки корпоративного стандарта



Структура разработки корпоративных стандартов включает в себя 7 этапов. Рассмотрим каждый из этапов практики разработки корпоративных стандартов:

1) определение цели и потребности

На данном этапе выделяются симптомы, а также основная идея создания корпоративного стандарта организации. Выделяются необходимые требования к разработке корпоративного стандарта, проводится анализ условий законодательства, изучение передовых практик.

2) определение факторов, которые необходимо учитывать

На данном этапе учитываются такие факторы как отраслевая специфика организации, внешняя среда организации, кадровая политика предприятия. Формулируется содержание документа с помощью предложений представителей организации включая руководителей, отдела кадров, штатных сотрудников.

3) первичный сбор необходимой информации

Определяется состояние организации на данный момент, изучаются передовые практики, которые подходят к специфике организации. Определяются сферы деятельности, которые необходимо стандартизировать. Проводятся опросы сотрудников, аудит производственных процессов, изучение законодательной базы.

4) обобщение и обсуждение

Создание проекта корпоративного стандарта, вносятся поправки и рассматриваются предложения. Разрабатываются критерии оценки эффективности стандарта. Создание комиссии и проведение обсуждений, пересмотр проекта стандарта, принимаются предложения к изменению проекта от каждого субъекта.

5) документальное оформление

Оформление согласованного проекта корпоративного стандарта в единый документ с учетом требований законодательства.

## б) внедрение

В организацию вводится разработанный корпоративный стандарт руководителями предприятия, происходит ознакомление сотрудников под роспись, проводится инструктаж.

## 7) периодический пересмотр/мониторинг и аудит

Мониторинг – постоянное отслеживание работы стандартов с целью изучения динамики происходящих процессов и предотвращения нежелательных явлений [29]. Особенно важно для достижения эффективной деятельности предприятия обеспечить контроль исполнения документов, представляющий собой совокупность действий, обеспечивающих своевременное исполнение документов [30].

На данном этапе проводится проверка эффективности внедрения корпоративного стандарта. Корпоративный стандарт подвергается изменению в случае несоответствия условиям внешней и внутренней среды.

Рассмотрим следующий из подходов к этапам разработки стандартов организации.

Порядок разработки стандарта организации можно разделить на следующие этапы:

- определение вопросов, по которым требуются разработка и утверждение стандарта;

Требуется разработать основание для создания стандарта, потребность в разработке выявляется в момент совещаний, планерок. Сами работники могут выступить с идеей создания проекта стандарта, в таком случае выделяются недостатки в системе и поднимаются на рассмотрение неурегулированные вопросы.

- определение этапов и сроков разработки стандарта;

Работодатель самостоятельно определяет этапы и сроки разработки при обсуждении вопросов.

- создание рабочей группы при разработке стандарта;

Данные рабочие группы могут состоять из работников отдела кадров, юридического отдела или бухгалтерии, а также при необходимости включаются руководители подразделений, в отношении которых разрабатывается стандарт. Состав рабочей группы и порядок ее работы целесообразно закрепить в соответствующем приказе. Данный приказ подписывается руководителем либо уполномоченным лицом, участники рабочей группы знакомятся с данным приказом под роспись.

- подготовка проекта стандарта;

Данный проект разрабатывает один из участников рабочей группы, имеющий зону ответственности исполнителя. Остальные члены группы имеют права на внесение изменений, предложений и замечаний в ходе разработки проекта документа.

- согласование проекта стандарта;

На данном этапе проект необходимо согласовать с каждым участником рабочей группы и другими заинтересованными сторонами.

Процесс согласования документа передается от лиц, занимающих нижестоящие должности к лицам, занимающие вышестоящие должности. Согласование стандарта оформляется реквизитом «Виза согласования документа». Элементами данного реквизита является подпись, должность визирующего документ, расшифровка подписи (инициалы, фамилия) и дата подписания [23]

Работодатели самостоятельно определяют порядок разработки стандартов внутри своей организации, поскольку в законодательстве не предусмотрен данный порядок. В связи с этим при разработке стандарта необходимо учитывать возможность применения на практике в конкретной организации теоретических основ разработки стандартов из обоих подходов, рассмотренных выше.

Далее рассмотрим этапы внедрения корпоративных стандартов. Комплекс этапов внедрения корпоративных стандартов объединен общей методологией составления, он привязан к конкретным задачам, процессам, работам и

организационной структуре предприятия. Для организации необходимо определить объем стандартизации, какие именно сферы деятельности нуждаются в разработке стандартов (процессы, технологии, продукты и услуги, функции управления и т.д.) либо только их часть.

Этапы внедрения корпоративных стандартов состоят из:

1) разработка корпоративного стандарта;

Данный этап характеризуется созданием рабочей группы, состоящая из специалистов компании, руководителя либо уполномоченным лицом. Рабочая группа определяет требования к стандарту, концепцию и варианты.

2) согласование разработанного стандарта;

На данном этапе происходит анализ и выявление ошибок и недочетов, проект стандарта анализируется как потенциальными исполнителями, так и другими сотрудниками, на которых будут распространяться правила стандарта.

3) внедрение согласованного стандарта;

Стандарт внедряется после его согласования, на основании приказа руководителя компании, исполнителям необходимо ознакомиться с согласованным приказом, в дальнейшем исполнители должны пройти обучения или инструктаж.

4) опытная эксплуатация;

Процесс внедрения стандарта требует постоянно контроля со стороны руководителя, членов рабочей группы и специалистов консультационной фирмы (при их наличии). В первое время при обучении исполнителей могут потребоваться консультации и помощь в разъяснении, также в этот период выявляются проблемные зоны в стандарте, требуется дальнейшая их доработка.

5) аудит внедрения;

На данном этапе происходит оценка эффективности стандарта и его внедрения, в результате аудита может принято решение о доработке стандарта либо о его отмене. [24]

Далее рассмотрим принципы построения системы корпоративных стандартов, позволяющие компании достичь положительного эффекта от их создания:

- выполнение каждого рабочего процесса документально оформляется в виде корпоративного стандарта;

- процессы и процедуры описываются детально, что их осуществление не зависит от конкретного исполняющего сотрудника;

- стандарты, входящие в данную систему, не противоречат друг другу;

- стандарт вступает в действие только после согласования с руководителем компании и ознакомление с ним исполнителей;

- стандарт распространяется на всех работников в организации;

- каждый стандарт периодически подвергается контролю со стороны руководителей и подвергается аудиту, ревизии и корректировки [25]

Проанализировав источники различных авторов, можно выделить, согласно которым стандарт можно назвать успешным:

- целостность и единообразие системы стандартов (корпоративный стандарт должен обладать структурой, где каждый элемент значим и направлен на реализацию стратегических целей компании).

- согласованность с нормами законодательства и другими внутренними корпоративными документами организации (корпоративный стандарт содержит нормы, не противоречащие содержанию других корпоративных документов, а также норм законодательства).

- структурность (наличие структуры в корпоративном стандарте и взаимодействия внутри неё, детализация процедур и этапов).

- адекватность практике управления (корпоративный стандарт должен соответствовать сложившейся в организации модели управления персоналом и отраслевой специфике деятельности);

- гибкость (возможность к внесению изменений в редакцию согласно условиям внутренней и внешней среды, способность стандарта отвечать

вызовам современных тенденций, периодически пересматриваться и совершенствоваться в соответствии с реализуемой кадровой политикой);

- удобство применения и долгосрочный характер (корпоративный стандарт должен неоднократно использоваться, обеспечивать регламентацию повторяющихся процедур и процессов) [33];

- понятность для персонала, отсутствие недопонимания при выполнении требований корпоративного стандарта [34] (корректно разработанный стандарт прост для изучения и позволяет ответить на вопросы о работе каждого подразделения, сферы деятельности и решении типовых задач в трудовой деятельности).

По итогам анализа разработки и внедрения корпоративных стандартов чаще всего в российской практике выделяют следующие негативные особенности корпоративных стандартов:

- неразработанные стандарты;
- игнорирование отраслевой специфики организации при разработке корпоративных стандартов;
- отсутствие в стандарте детализированных и поэтапных шагов;
- противоречие законодательству страны из-за различной трактовки одного и того же вопроса в различных нормативных актах государства;
- стандарт прописан сложным дипломатическим языком, чаще всего недоступен для понимания обычным сотрудникам;
- отсутствие интереса в изучении документации собственной компании сотрудниками;
- отсутствие гибкости разработанных корпоративных стандартов, игнорирования влияния;
- слепое копирование зарубежного опыта, без апробирования к российским реалиям.

Основными ошибками при внедрении стандартов выделяют:

- руководители формализуют только запреты и санкции;

- Руководители не указывают в стандартах, как нужно делать, чтобы получить желаемый результат;
- Не указаны польза и преимущества лично для сотрудника;
- Не указаны бонусы и привилегии, возможность получения бонусов за выполнение стандартов;
- Руководители рассчитывают затраты на разработку и первичное внедрение стандарта, не рассчитывая затраты на обратную связь от сотрудников, аудит и мониторинг процесса внедрения;
- Несвоевременное внедрение стандарта;
- Не соответствующие реальному положению компании сроки, этапы, методы внедрения корпоративных стандартов;
- Игнорирование участия всех подразделений в разработке корпоративных стандартов;
- Создание стандартов только ради их наличия в организации;
- Отсутствие разработанных критериев эффективности внедрения стандартов, отражающих соотношения достигаемого результата и используемых ресурсов.

Таким образом, максимально эффективными и результативными практиками разработки корпоративных стандартов можно считать те, что имеют структуру, отражают принципы, порядок разработки актов и этапы внедрения. Что касается процедуры разработки и внедрения корпоративных стандартов, то она отличается от организации к организации. Рассмотренные этапы разработки и внедрения корпоративных стандартов, принципы и нормативные критерии разработки корпоративных стандартов будут использованы в дальнейшей работе с учетом специфики организации, условиям внешней и внутренней среды, особенностям организационной структуры организации и требованиям законодательства.

### **1.3 Передовой опыт при разработке корпоративных стандартов**

Современные потребители имеют широкие возможности выбора товаров и услуг в сфере общественного питания, обращают пристальное внимание на качественное предоставление товаров и услуг, сервис обслуживания. Это означает, что многие компании сталкиваются с необходимостью разработки корпоративных стандартов для улучшения имиджа компании, предоставления качественных услуг, возможности избежать ошибок в решении типовых задач работы персонала.

Разработка корпоративных стандартов может стать провальной тактикой в том случае, если организация не станет обращать внимание на индивидуальные особенности организации, ее кадровую политику и факторы внешней и внутренней среды. Потенциальный потребитель, столкнувшись с некачественным обслуживанием, товаром или услуг, скорее всего отдаст свое предпочтение продукции другой компании, что в условиях высокой конкуренции, свойственной ресторанному бизнесу и нише общественного питания не позволительная роскошь.

Не стоит забывать о том, что один негативный опыт клиента может нанести огромные убытки компании. С развитием социальных сетей, различных платформ и форумов для обсуждения услуг, такой негативных отклик может повлечь за собой низкий рейтинг для организации в дальнейшем.

Для того, чтобы избежать подобных ситуаций, необходимо стандартизировать все сферы деятельности организации, в том числе работу с персоналом. Необходимо регламентировать работу организации, ее исполнителей и руководителей, а также ввести в использование правила, инструкции и стандарты работы.

Рассмотрим современные тенденции в управлении персоналом приведенные в таблице 4.



Таблица4 - Современные тенденции в управлении персоналом

Современная тенденция в УП	Описание
Внедрение HR-автоматизации	Применение HR-специалистами приложений и сервисов для автоматизации, включающих в себя внутренний документооборот, обучение персонала, оценку и аттестацию персонала, мониторинга бренда компании, рекрутинг.
Гуманизация управленческой деятельности	Современные компании относятся к работнику как к основной ценности предприятия.
Изменение роли кадровых служб	На данный момент роль кадровой службы не ограничивается кадровым учетом и документацией, а включает в себя работу с кадрами.
HR-маркетинг	Создание и поддержка внутренних и внешних коммуникаций, Поддержание аутентичности компании и корпоративной культуры, разработка стандартов с учетом вовлеченности персонала
SMART-рекрутинг	Привлечение персонала с помощью чат-ботов, продающих описаний вакансий, таргетированной рекламы, новых инструментов по оценке кандидатов

Согласно тенденциям, в управлении персоналом выделим современные тенденции, которые применяются к разработке корпоративных стандартов:

- нацеленность на человеческие ресурсы;

Корпоративные стандарты направлены на упрощение и минимизацию рисков трудовой деятельности персонала.

- доступность;

В связи с повсеместным использованием HR-автоматизации доступ к изучению корпоративных стандартов стал прост в использовании. Каждый

сотрудник может в любое время воспользоваться электронными ресурсами для изучения того или иного стандарта.

- изменение роли кадровых служб

Поскольку в современных реалиях появилась такая профессия как HR-менеджер, который непосредственно занимается персоналом, возможность разработки корпоративных стандартов с учетом предложений сотрудников все более распространено.

- работа с имиджем компании;

Поскольку во время высокой конкуренции каждая компания уделяет время на работу с личным брендом, корпоративные стандарты становятся связующим звеном между имиджем организации как работодателя и конкурентоспособностью.

Корпоративные стандарты предоставляют возможность заинтересовать потенциальных работников, инвесторов, акционеров и партнеров. Большинство современных компании разрабатывают собственные корпоративные документы, учитывая специфику деятельности. Для такой компании как «Google» корпоративные стандарты являются основой качественной работы.

Обращаясь к частной практике, компания Макдональдс получила признание в мире во многом благодаря корпоративному кодексу. Несмотря на то, что компания позиционирует себя на рынке как фаст-фуд, что является нетрадиционной едой во многих странах, именно предсказуемость и качество продукты привлекает потребителей.

Практика разработки корпоративных стандартов ПАО «Сбербанк» позволяет провести аналогию со сферой общественного питания в аспекте стандартов работы с персоналом. Основная цель данной организации является гибкость и адаптивность персонала, что необходимо также в сфере общественного питания. Согласно данному аспекту рассмотрим практику в данной организации.

Обратимся к практике разработки корпоративных стандартов в ПАО «Сбербанк» [40;41]

В ПАО «Сбербанк» основными стандартами являются стандарты обслуживания клиентов.

Выделяют следующие цели разработки стандартов:

- Четкое и однозначное понимание сотрудниками того, что требуется от них с точки зрения обслуживания клиентов;
- Создание единых стандартов обслуживания во всех «точках» продаж и обслуживания клиентов независимо от их формата;
- Привести качество сервиса в соответствие с лучшими мировыми и отечественными стандартами;
- Адаптировать новых сотрудников, включив единые стандарты обслуживания в систему введения в должность нового сотрудника;
- Контролировать соблюдение стандартов и проверять работу персонала на основании четких критериев;
- Повысить клиентскую лояльность, увеличить количество довольных клиентов и партнеров, укрепить репутацию и узнаваемость бренда банка на рынке. [42]

Особенности стандарта обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк»:

- Требование к продукту, определение количественных и качественных характеристик, а также способы их установления и пересмотра;
- Ключевой частью организации является персонал, который реализует основную часть деятельности компании. ПАО «Сбербанк» стремится избежать ошибок при найме персонала, занятого обслуживанием клиентов.
- Ориентир на обучение сотрудников. Поскольку организации приходится иметь гибкую систему, чтобы адаптироваться к условиям внешней и внутренней среды, персоналу компании необходимо постоянно обучаться новым программам, стандартам и регламентам. На данный момент компания использует систему наставничества, поскольку считает ее наиболее эффективной;
- Ориентир на мотивацию персонала. Заставить персонал обслуживать клиентов невозможно, это должно быть их собственным желанием.

Данный стандарт обслуживания клиентов позволяет компании:

- выработать стиль компании в общении с клиентурой;
- увеличить результативность работы менеджеров с новыми клиентами;
- вывести качество общения с клиентами на более высокий уровень;
- создать у клиента положительное мнение о компании, чтобы рекомендовать ее знакомым, что увеличить число потенциальных клиентов;
- установить порядок контроля работы персонала;
- повысить мотивацию сотрудников.

Немаловажным является оценить преимущества применения корпоративных стандартов в любой компании.

Преимуществами применения стандартов является:

- Постановка задач и контроль за их исполнением;
- Мотивация и стимулирование сотрудников за счет четкой и прозрачной системы, описанной в положениях;
- Повышение эффективности рабочих процессов;
- Предотвращение типовых ошибок и конфликтов интересов;
- Упрощение технологии работы для персонала;
- Упрощение адаптации новых сотрудников;
- Создание единой корпоративной культуры, а также корпоративного стиля.

Рассмотрим критерии представленные ПАО «Сбербанк», которым должны соответствовать стандарты в области управления персоналом:

- Конкретность;

Стандарты организации должно быть созданы для контроля и отслеживания прогресса работы всего предприятия, согласно этому каждый пункт разработанного документа должен быть прозрачным для понимания любому сотруднику.

- реальность исполнения:

Поскольку стандарты созданы для того, чтобы их исполняли, необходимо обеспечить персонал всеми ресурсами для осуществления правил регламентов.

- актуальность;

Стандарты должны представлять собой гибкий и адаптивный документ, согласно которому при изменениях внутренней и внешней среды компании, его использование остается возможным.

- комплексность;

В условиях стандартизации предприятия, все подразделения и системы должны иметь свои стандарты. Формировать стандарты необходимо для каждой должности.

- экономическая целесообразность;

Стандартизация компании трудозатратная, емкая и дорогостоящая процедура. Любая организация должна обращать на это внимание и оценивать свой бюджет до момента разработки корпоративных стандартов. [43]

Рассмотрим подход к практике разработки корпоративных стандартов. Обратимся к практике разработки стандартов Российского научно-технического центра информации по стандартизации, метрологии и оценки соответствия ФГУП «СтандартИнформ».

Большая часть разрабатываемых стандартов, по их мнению, учитывает требования международных стандартов, и утверждаются так называемые гармонизированные стандарты. Для разработки стандартов ИСО и МЭК действует директива ИСО/МЭК.

В компании предусмотрен следующий порядок разработки стандарта:

- Организация разработки стандарта;
- Разработка проекта стандарта;
- Разработка проекта стандарта в последней редакции и предоставление на согласование и утверждение;
- Утверждение и государственная регистрация стандарта;
- Издание стандарта.

Для того, чтобы понять, что корпоративный стандарт разработан корректно, следует учитывать некоторые особенности корпоративных стандартов в управлении персоналом:

- Корректно разработанный стандарт прост для изучения и позволяет ответить на вопросы о работе каждого подразделения, сферы деятельности и решении типовых задач в трудовой деятельности;

- Стандарт должен содержать нормы, которые не противоречат другим корпоративным документам компании;

- Корпоративный стандарт должен постоянно совершенствоваться и пересматриваться.

- Разработанный документ должен содержать детализацию процедур и их отдельных участков;

- Корректно разработанный документ должен иметь структуру, в основной части документа отражены поэтапные действия, в приложениях – детализация каждого этапа;

- Легкость восприятия стандарта.

Особенностями корпоративных стандартов в российских реалиях являются:

- Незавершенные стандарты;

- Игнорирование отраслевой специфики организации при разработке корпоративных стандартов;

- Отсутствие в стандарте детализированных и поэтапных шагов;

- Противоречие законодательству страны из-за различной трактовки одного и того же вопроса в различных нормативных актах государства;

- Стандарт прописан сложным дипломатическим языком, чаще всего недоступен для понимания обычным сотрудникам;

- Отсутствие интереса в изучении документации собственной компании сотрудниками;

- Отсутствие гибкости разработанных корпоративных стандартов, игнорирования влияния;

- Слепое копирование зарубежного опыта, без апробирования к российским реалиям.

Корпоративные стандарты в нише ресторанного бизнеса всегда преследуют определенные цели и задачи. Применение корпоративных стандартов позволяет компании оставаться высоконкурентной, что позволяет привлекать все больше и больше новых посетителей и не упускать постоянных клиентов. Наличие гостей в данной нише – основа прибыли и процветания заведения. Корпоративные стандарты сфер общественного питания могут включать такие аспекты как внешний вид, приветствие гостя, приемы и методы продаж и т.д.

При разработке корпоративных стандартов в сфере общественного питания большое внимание уделяется требованиям к персоналу согласно ГОСТу [44]. Передовые представители ресторанного бизнеса в практике разработки корпоративных стандартов используют ISO 22000 – 2007 года.[45]

Основными преимуществами получения данного сертификата являются:

- Рост имиджа компании и востребованности торговой марки;
- усиление контроля над качеством продукции;
- жесткий контроль над работой персонала и своевременное принятие мер по устранению проблем;
- повышение конкурентоспособности;
- внедрение инновационных технологий;

Мировые практики корпоративных стандартов в сфере общественного питания чаще всего встречаются в нише ресторанов США. В данном случае стандарты разработаны на каждый аспект трудовой деятельности персонала и абсолютно каждый производственный процесс.

Примеры стандартов в сфере общественного питания:

- Встреча гостей, их обслуживание и работа с возражениями;
- ведение смены;
- технологические карты бара и кухни;
- стандарты поведения на рабочем месте;
- чек-листы работы каждого подразделения;
- сервис;

- создание благоприятных условий для гостей;

Самыми передовыми примерами практики разработки корпоративных стандартов в сфере общественного питания принято считать зарубежные рестораны, кафе, бары и другие точки общественного питания. Принято считать, что люди пользуются услугами данных предприятий не только с целью питания, но и для проведения досуга, именно поэтому важным аспектом работы считается сервис данных организаций. Профессии официантов считают призванием и полноценной работой, а плата за данную работу гораздо выше, именно за рубежом. Работа по стандарту и определенным скриптам считается верхом профессиональности и ценится работодателями.

## **2 Анализ практики разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом**

### **2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО «Планета Кофе»**

Компания «Traveler's Coffee» была создана в 1997 году с целью популяризации и продвижения напитка кофе на рынок Сибири и России в целом. Свою деятельность компания начала с открытия в Новосибирске в 2000 году первого эспрессо-бара. И уже через 2 года была открыта первая кофейня под брендом Traveler's Coffee. Компания выступает на рынке как оператор в сегментах B2V (Business to Visitors) и B2B (Business to Business).

Структурными подразделениями компании являются:

1) Управляющая компания

Главный офис компании находится в Новосибирске, это позволяет лучше координировать деятельность сети, большинство заведений которой расположены в азиатской части России.



Управляющая компания обеспечивает продвижение бренда, оптимизирует затраты, осуществляет экспансию на рынке путем открытия новых кофеен.

Изучение рынка, разработка новых блюд, маркетинговых акций, внедрение эффективных систем мотивации происходит централизованно и дает кофейням Traveler's Coffee преимущество перед не сетевыми конкурентами. IT-специалистами компании осуществляется поддержка базы данных пользователей Бонусной Системы и позволяет нашим клиентам пользоваться накопленными бонусами в разных заведениях сети.

## 2) Сеть кофеен Traveler's Coffee

Название сети кофеен Traveler's Coffee выбрано потому, что компания привозит кофе со всего мира.

Сегодня в разных городах России под маркой «Traveler's Coffee» успешно работают не только собственные кофейни, но и около двадцати франчайзинговых

## 3) Собственное производство (обжарочный и кондитерский цеха).

С 2002 года в Новосибирске существует действующий обжарочный цех, которым управляет профессиональный роузмастер, обучавшийся у одного из основателей ORCA (Ассоциация Органически Чистого Кофе) Марка Инмана. Обжарка проходит на специализированном немецком оборудовании фирмы Probat.

Следует отметить, что свое обжарочное производство в России имеют лишь единицы. Компания Traveler's Coffee осуществляет квалифицированную обжарку зеленых зерен кофе, делая их готовыми к употреблению.

На красноярском рынке предоставления услуг компания «Traveler's Coffee» появилась в январе 2007 года.



Рисунок 3 – Эмблема ООО «Трэвэлерс Кофе»

ООО «Планета Кофе» является самостоятельным юридическим лицом и не имеет прямого подчинения холдингу «Traveler's Coffee».

ООО «Планета Кофе» представляет собой деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания. Включает в себя четыре точки компании «Трэвэлерс Кофе» и несколько ресторанов по г. Красноярск.

ООО «Планета Кофе» владеет точками «Трэвэлерс Кофе» в городе Красноярск и работает на основе франшизы, а также имеет доступ к корпоративным стандартам данной организации. К сожалению, корпоративные стандарты не были разработаны с учетом местоположения и не приспособлены для франшиз в других городах.

ООО «Планета Кофе» руководит управляющий в единственном лице, которому напрямую подчиняются главный бухгалтер и менеджеры смены. Соответственно у менеджера смены в подчинении находятся бариста, повара, официанты, технические работники, кассиры, завхоз и экспедитор. Более подробная структура ООО «Планета Кофе» отображена на рисунке 4.

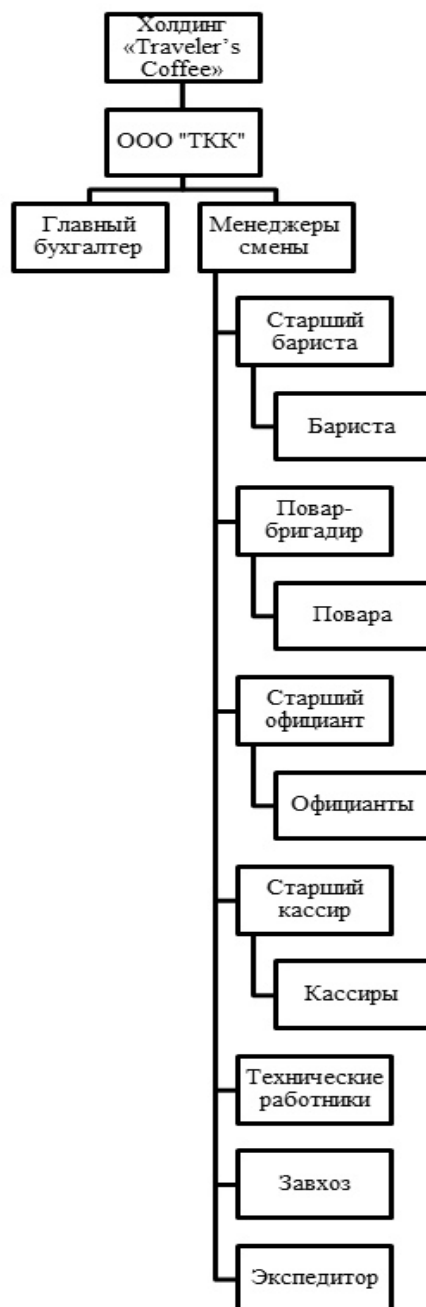


Рисунок 4- Структура ООО «Планета Кофе»

Численность работников организации составляет примерно 25-30 человек. Средний возраст персонала 20-22 года.

Компания находится в высоко конкурентной среде, поскольку за последние 2 года число кофеен в г. Красноярск превышает 135, с учетом планируемых к открытию организаций. ООО «Планета Кофе» имеет отличную репутацию на рынке, всегда пользуется спросом за счет того, что продает отличный кофе и отслеживает качество сервиса в каждом отделении.

Внешняя среда организации – подвижная. Это можно заметить в том числе, как воздействуют потребители на изменения в компании. Благодаря отзывам и мнению потребителей были проведены такие совершенствования как:

- изменения ценовой политики;
- изменение качества обслуживания и норм сервиса;
- изменение интерьера кофеен.

Одной из основных целей компании является выход на новых потребителей, увеличение продаж и общей выручки. Согласно этому руководство пытается всячески наладить систему оплаты труда для персонала для более эффективной их работы.

Вид системы оплаты труда – повременно-премиальная оплата труда. Существует определенная почасовая ставка, количество часов умножается на ставку, премия выплачивается по усмотрению руководителя. При повременно-премиальной оплате труда предусматривается начисление и выплата премии, устанавливаемой в процентах от должностного оклада (тарифной ставки) на основании разработанного в организации положения о премировании работников, коллективного договора или приказа (распоряжения) руководителя организации. [47]

Заработная плата сотрудников исчисляется по определенным формулам, к примеру, заработная плата менеджера кофейни = оклад + премия, официантов = оклад + % от выручки + % от продажи десертов + % выполнения среднего чека и т.п.

Особенности кадровой политики организации, которые необходимо учесть при разработке корпоративных стандартов:

- пассивная кадровая политика;

В данном случае руководство компании экстренно реагирует на возникающие конфликтные ситуации. Касаясь разработки корпоративных стандартов, их создание обуславливается появлением потребности в них. В

случае, когда официанты не имеют работать с конфликтными гостями, создаются регламенты, позволяющие упорядочить действия в работе.

- смешанная кадровая политика;

Поскольку найм сотрудников возможен извне, но чаще всего происходит ситуация, когда на открытую вакансию переводится сотрудник, до этого занимающий более низкую должность и хорошо показавший себя на предыдущем месте работы. Адаптацию и обучение сотрудников проводит более опытный сотрудник, который работает в данной организации. Т.е. внешнего обучения не предусмотрено, что указывает на закрытую внешнюю политику.

- оплата труда сотрудников;

В компании предусмотрена повременно-премиальная оплата труда, на текущий момент отсутствует положение об оплате труда, в котором бы отражались критерии премирования работников, а также информация для сотрудников, позволяющая ответить на их возникающие вопросы.

- высококонкурентная среда;

Поскольку предприятий общественного питания становится только больше, компании необходимо поддерживать уровень сервиса, качества блюд и быстро реагировать на изменения внешней среды.

Создание корпоративных стандартов в области сервиса, а также технологических карт позволило бы быстрее адаптироваться к изменениям, как каждому сотруднику в отдельности, так и организации в целом.

Согласно анализу сайта «Flamp» на котором чаще всего оставляют отзывы потребители, можно сделать вывод о том, что сеть кофеен подвергается негативно окрашенной критике. Рейтинг сети кофеен не поднимается выше 3 по шкале от 1-5. Ниже приведен один из отзывов за последнее время.

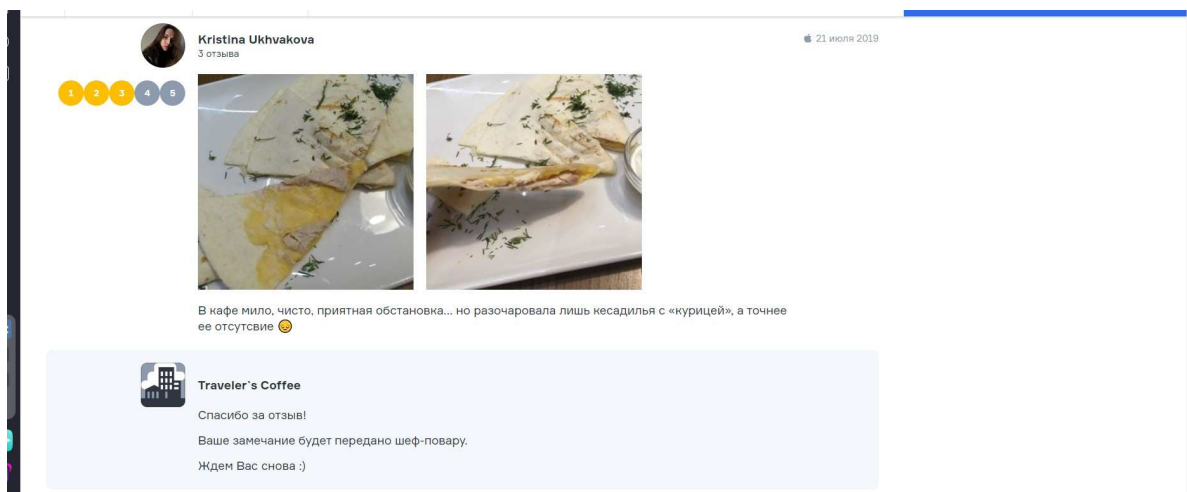


Рисунок 5 – Отзыв посетителя

Разработка корпоративных стандартов становится еще более актуальной, если учесть, что компания функционирует до того момента, пока к ней лояльны потребители.

Система коммуникации на предприятии является неформальной, поскольку любой сотрудник может обратиться к вышестоящему руководству.

В данной организации приоритетом пользуются такие качества персонала как активность, коммуникабельность, склонность к многозадачной работе и стрессоустойчивостью.

Практика разработки корпоративных стандартов будет отличаться в зависимости от выбранной модели управления. Согласно подходам, к моделям управления персоналом Дэвида Геста [22] компания ООО «Планета Кофе» будет относиться к производственной модели.

Касательно производственной модели можно выделить несколько аспектов. Ей присуща многообразная и строгая стандартизация процессов (к примеру, технологические карты напитков и блюд), связанных с производством, но не уделяется внимание персоналу, его требованиям, самочувствию, а также различным практикам управления персоналом.

Производственная модель по Д.Гесту включает в себя некоторые особенности, которыми обладает данная организация:

- работники являются средством производства, хорошие работники представляют собой исполнительные и точно выполняющие задания единицы;

Что касается разработки корпоративных стандартов, в основном они направлены на ужесточение мер по рабочему процессу, создаются с целью не упрощения работы персонала и поддержанию настроения, а на использовании мер наказания в случае несоблюдения стандартов.

- управление осуществляют руководители;

Предложения от сотрудников не воспринимаются всерьез, все идеи для создания корпоративных стандартов – инициатива руководителей.

- выполнение производственного задания состоит из манипулирования численностью и структурой + стандартизация работы+ контроль

Согласно выполнению стандартов и последующему их контролю со стороны руководства, выносятся предложения о высвобождении сотрудников.

Данный аспект работы с персоналом носит незаконный характер, согласно статье 77 ТК РФ, где описаны основания для расторжения трудового договора, такое основание как несоблюдение стандартов не отражено в данной статье, а также во всей главе 13 ТК РФ.

Согласно стадиям жизненных циклов по И. Адизесу компания находится на этапе младенчества. Рассмотрим естественные проявления данного этапа:

- Трудности с выпуском готового продукта;

Так как ООО «Планета Кофе» на основе франшизы использует технологические карты и стандарты, разработанные «Трэвэлс Кофе», иногда продукция или особенности ее приготовления не выдерживаются, чаще всего просто изменяются либо в дальнейшем не используются вовсе.

- недостаток правил и процедур для эффективного управления;

Разработкой собственных стандартов ООО «Планета Кофе» чаще всего пренебрегает. Разработанные корпоративные стандарты, которыми пользуется компания- устаревшие, так как их использование часто приводит к нестыковкам в рабочих процессах, которые отрицательно сказываются на работе персонала.

- частое совершение ошибок сотрудниками и руководителем компании;

На текущий момент не разграничены зоны ответственности между управляющим и менеджерами, чаще всего ошибки совершаются из-за того, что не существует определенного стандарта работы для каждой должности.

Допущенные ошибки являются типичным, поскольку в организации не были предусмотрены должностные инструкции для работников. Все рекомендации по выполнению должностных обязанностей между руководителем и подчиненным обговорены в устной форме, что позволяет сделать вывод о том, что персонал не усваивает информацию в данной форме. Таким образом, рекомендации по выполнению должностных обязанностей необходимо закрепить и в письменной форме.

- быстрое принятие решений без изучения всех тонкостей вопроса;

Сфера общественного питания не предоставляет возможность к долгому планированию действий, это постоянная работа в режиме многозадачности, не мало важным оказывается быстрота принятия решения. В случае, когда необходима быстрая реакция на возникшую проблему, отсутствуют регламентированные стандарты типичного поведения для работников в той или иной ситуации.

- высокая нагрузка на работников компании.

Поскольку в организации не предусмотрены должностные инструкции, каждый сотрудник ответственен сразу за все аспекты работы, это затрудняет выполнение его обязанностей в период рабочей смены.

Охарактеризуем факторы, влияющие на потребность в создании корпоративных стандартов:

- потребность в формировании имиджа компании как потенциального работодателя;

Поскольку компания хорошо зарекомендована в России, в нее часто обращаются с целью трудоустройства, к сожалению, многие сотрудники покидают ее через месяц, не понимая своих рабочих обязанностей.

- некачественное предоставление услуг компании;



На рисунке 5 наглядно отображено мнение потребителей, что влечет за собой потерю клиентов в будущем.

- снижение уровня узнаваемости бренда;

Поскольку самую большую активность на данный момент можно увидеть на информационных площадках, таких как Instagram, V Kontakte, есть возможность повысить уровень узнаваемости бренда. Руководство не популяризирует собственный бренд через данные площадки, что приводит к снижению уровня узнаваемости бренда в высоко конкурентной среде.

- снижение уровня лояльности потребителей:

С уходом сотрудников из компании неформально создается мнение о самой компании, поскольку бытует мнение, что, если персонал компании все устраивает, он проработает на одном месте долгое время.

- повторяющиеся типичные ошибки в работе персонала и технологии работ;

Этот фактор имеет прямое отношение к корпоративному стандарту, поскольку в организации не существует разработанных регламентов по работе сотрудников, они допускают многочисленные ошибки.

- неэффективная адаптация, обучение и дальнейшая работа персонала;

Корпоративные стандарты, положения и регламенты призваны обеспечить персонал необходимой информацией о данных процедурах, если обучение происходит с целью быстрее внедрить сотрудника, а не обучить его необходимым навыкам, то отдача будет соответствовать вложенным усилиям.

- Отсутствие заинтересованности в развитии корпоративной культуры;

В ООО «Планета Кофе» нет регламентов в которых бы были указаны аспекты корпоративной культуры организации. Все мероприятия, созданные для сплочения коллектива, проходят за счет собственной инициативы сотрудников и их денежных средств.

Рассмотренные выше факторы, касающиеся организации ООО «Планета Кофе» отражают необходимость разработки корпоративных стандартов с учетом отраслевой специфики организации.

Рассмотрим влияние внешних и внутренних факторов среды на деятельность организации ООО «Планета Кофе» на основе SWOT-анализа, представленного в таблице 5.

Таблица 5 – SWOT-анализ компании ООО «Планета Кофе»

Параметры анализа	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- популяризация кофе в мире;</li> <li>- снижение возраста рабочей силы. Компания делает упор на набор молодых сотрудников на должности (официантов и бариста);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение числа предприятий в сфере общественного питания;</li> <li>- снижение покупательской способности, поскольку кофе и кофейные напитки не являются первостепенной необходимостью, снижение доходов компании;</li> <li>- зависимость от инфляции и иностранной валюты, поскольку закуп происходит в других странах.</li> <li>-</li> </ul>
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- известный бренд, который пользуется спросом;</li> <li>- наличие акций и сезонных предложений;</li> <li>- более 5 кофеен в разных точках города;</li> <li>- использование социальных сетей как инструмента привлечения клиентов;</li> <li>- поддержание традиций компаний (условия франшизы);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая стоимость продукции, поскольку требуется закупка кофе высшего сорта, а также поддержания единого стиля помещений;</li> <li>- большое количество негативных отзывов со стороны клиентов;</li> <li>- отсутствие у сотрудников приверженности к компании.</li> </ul>

Благодаря анализу положительного и отрицательного влияния внешней и внутренней среды, можно сделать вывод о том, что компании необходимо приступить к разработке корпоративных стандартов, для того, чтобы минимизировать отрицательное влияние. Это касается, в первую очередь, стандартов сервиса, должностных инструкций, технологических карт предприятия, а также учитывая положительное влияние внешней и внутренней среды на компанию, сделать упор на развитие и эффективное функционирование всех производственных процессов.

## **2.2 Анализ практики разработки корпоративных стандартов в ООО «Планета Кофе»**

Анализ практики разработки корпоративных стандартов будет проходить согласно соответствию действующей практики выявленным нормативным критериям, а точнее:

- целостность и единообразие системы стандартов;
- согласованность с нормами законодательства и другими внутренними корпоративными документами организации;
- структурность;
- адекватность практике;
- гибкость;
- удобство применения и долгосрочный характер;
- понятность для персонала, отсутствие недопонимания при выполнении требований корпоративного стандарта.

Методами и инструментами сбора информации для дальнейшего анализа стали:

- анкетирование персонала;

Целевой информацией данного метода является проверка соответствия таких нормативных критериев как понятность для персонала, законность, имеющихся стандартов, гибкость и удобство применения для персонала, также будет учтено мнение сотрудников о корпоративных стандартах компании.

- анализ документов

Целевой информацией метода является оценка уровня формализованности в компании, а также оценка существующих стандартов.

- частично стандартизированное интервью с руководителем

Целевой информацией метода является получение информации об этапах разработки стандартов в компании, так как их созданием занимается непосредственный руководитель.

Определить существует ли контроль после их внедрения, а также выявить имеющиеся несовершенства стандартов и мнение руководителя о корпоративных стандартах в организации.

Компания имеет кодекс «Хорошего настроения на работе», который отражает стандарты поведения на работе в период рабочей смены персонала. В нем простым языком описываются ситуации со «сложными» посетителями и методы их разрешения, методы продаж, которые иллюстрированы красочными рисунками и шкала «хорошего» настроения.

В компании также существуют чек-листы ведения смены, они созданы для того, чтобы правильно открыть/закрыть кофейню, правильно настроить оборудование, провести необходимое для персонала собрание в начале смены. Чек-листы созданы для каждой должности в кофейне, к ним относятся: менеджеры, повара, официанты, бариста, технические работники. Чек-листы представлены в трех видах: открытие смены, ведение смены, закрытие смены. Данные чек-листы предоставляют возможность отслеживать прогресс в течение смены, а также качество выполнения дел.

Большинство стандартов организации направлено на стандартизацию производственных процессов. По сравнению с численностью подобных стандартов и регламентов компании, стандартов в области управления персоналом намного меньше, что подтверждает выявленную производственную модель организации.

ООО «Планета Кофе» соответствует стандартам разработанным главным офисом в Новосибирске «Трэвэлс Кофе». Также корпоративные стандарты разрабатываются на уровне ООО «Планета Кофе» для каждого подразделения (4 кофейни в г. Красноярск).

При проведении диагностики практики разработки корпоративных стандартов в ООО «Планета Кофе» мною были использованы такие методы как анкетирование, анализ документов, частично стандартизированное интервью с руководителем и персоналом.

Анкетирование позволит выявить непосредственно мнение сотрудников о корпоративных стандартах и их эффективности.

Анализ документов позволит оценить уровень формализованности в компании, выявление необходимой первичной документации для организации для дальнейшей ее разработки.

Частично стандартизированное интервью с руководителем позволит оценить мнение высшего управляющего звена, а интервью с штатным персоналом позволит рассмотреть ситуацию с позиции обычного работника.

Первый этапом является анкетирование, было опрошено 50 человек из разных подразделений компании. Предметом анкетирования стали доступность стандартов, понятность и использование персоналом в области управления персоналом.

В целях анкетирования сотрудникам было предложено ответить на вопросы по типу: «Согласны ли Вы со следующими утверждениями о ...?». Вариантами ответа стали («да», «скорее да», «скорее нет», «нет»). Каждый вопрос направлен на соответствия нормативных критериев, описывающее положение на предприятии по разработке корпоративных стандартов в управлении персоналом. Анкетная форма представлена в Приложении А. В таблице указано количество участников, выбравших определенный вариант ответа с учетом количества опрошенных – 50 человек. Был проведен анализ следующих критериев - понятность для персонала, законность, гибкость, удобство применения и долгосрочный характер. Согласно анализу ответов, количеству ответов по варианту «нет», можно сделать вывод, что критерии, которые описаны выше, не выполняются, что характеризует разработанные стандарты как непригодные к использованию персоналом.

Вторым этапом является анализ документации, был проведен анализ таких документов как должностные инструкции и корпоративные кодексы.

Согласно проведенному анализу, можно сделать вывод о том, что документы являются неактуальными и не направлены на эффективную

деятельность компании. Также было выявлено, что не существует многих документов, таких как:

- 1) положение об оплате труда;
- 2) должностные инструкции для каждого должности;
- 3) журналы ведения смены;
- 4) чек-листы кухонных работников и многие другие.

Частично стандартизированное интервью с руководителем предприятия направлено на получение информации о следующих аспектах:

- этапы разработки стандартов;
- несовершенства в имеющихся стандартах;
- стандарты, которые необходимо разработать;
- ознакомление персонала со стандартами.

Результаты интервью отображены в таблице 6.

Таблица 6- Результаты интервью с руководителем предприятия

Вопросы руководителю	Полученная информация	Комментарии интервьюера
1. Какие этапы разработки корпоративных стандартов приняты в компании?	Стандарты разрабатываются с целью удовлетворения в них потребности, этапы разработки состоят из: 1) Определение цели и потребности в них; 2) Создание стандарта согласно задаче разработки; 3) Внедрение в организацию	При разработке стандарта не учитывается целостность и единообразие всех имеющихся стандартов, не проводится дальнейших контроль после внедрения стандартов

### Окончание таблицы 6

Вопросы руководителю	Полученная информация	Комментарии интервьюера
2. Какие несовершенства можно выделить в имеющихся стандартах?	Стандарты не предназначены для использования всеми сотрудниками, цель создания заключается в том, чтобы они существовали в организации	Стандарты не обладают такими критериями как доступность и удобство использования.
3. Проводится ли дальнейший контроль после внедрения?	Стандарты подписываются всем персоналом организации, изучение стандарта не контролируется, текущая работа по стандарту, внесение поправок и дальнейших контроль не производится	Соответствует действительности
4. Какие стандарты необходимо внедрить в организацию?	Необходимо разработать должностные инструкции для каждой должности, инструкции и регламенте по работе с производственными процессами	Требуется разработать аттестационные листы для всех видов должностей работников, инструкции по работе с техникой, должностные инструкции, инструкции по приему товара, ведению касс-бланков и документации, регламенты упаковки, индивидуальные планы обучения

Также определим соответствие корпоративных стандартов нормативным критериям. Методами и инструментами сбора информации являются анализ

документации, интервью руководителя и анкетирования персонала компании представленного в Приложении А.

Рассмотрим на примере таблицы 7 соответствие корпоративных стандартов.

Таблица 7 – Соответствие нормативным критериям

Критерий	Обоснование критерия	Практика организации
Целостность и единообразие системы стандартов	Корпоративный стандарт должен обладать структурой, где каждый элемент значим и направлен на реализацию стратегических целей компании	Имеющиеся стандарты не обладают целостностью, вся документация отвечает только на потребность в них, созданы хаотично , без единой системы и структуры
Согласованность с нормами законодательства и нормативными актами	Корпоративный стандарт содержит нормы, не противоречащие содержанию других корпоративных документов, а также норм законодательства	Многие стандарты не содержат достоверную информацию, не согласуются с остальными документами организации и противоречат им
Структурность	Наличие структуры в корпоративной стандарте и взаимодействия внутри нее, детализация процедур и этапов	Стандарты организации не структурированы, представляют собой информацию в которой не прослеживается взаимосвязь элементов и подпунктов
Адекватность практике управления	Корпоративный стандарт должен соответствовать сложившейся в организации модели управления персоналом и отраслевой специфике деятельности	Стандарт соответствует отраслевой специфике организации, а также модели управления персоналом(производственная) и кадровой политике(смешанная)



Продолжение таблицы 7

Критерий	Обоснование критерия	Практика организации
Гибкость	Возможность к внесению изменений в редакцию согласно условиям внутренней и внешней среды, способность стандарты отвечать вызовам современных тенденций, периодически пересматриваться и совершенствоваться в соответствии с реализуемой кадровой политики	Примером могут стать должностные инструкции, которые не изменяются, даже в том случае, если ответственность и задачи персонала меняются
Удобство применения и долгосрочный характер	Корпоративный стандарт создан для неоднократного использования, обеспечивает регламентацию повторяющихся процедур и процессов	Стандарты организации могут использоваться для неоднократного использования, обеспечивают регламентацию повторяющихся процедур и процессов, но не соответствует действительным задачам и процессам организации. К примеру, должностные инструкции персонала не соответствуют действительным трудовым функциям, в них не отражены многие выполняемые задачи персонала.

## Окончание таблицы 7

Критерий	Обоснование критерия	Практика организации
Понятность для персонала	Корректно разработанный стандарт прост для изучения и позволяет ответить на вопросы о работе каждого подразделения, сферы деятельности и решении типовых задач в трудовой деятельности)	Стандарт не используется персоналом, поскольку является неактуальным для сотрудников, а также является недоступным к прочтению и понимаю изложенного (слишком сложный и формальный язык изложенного)

Согласно анализу нормативных критериев и данным полученным с помощью эмпирических методов сбора информации можно сделать следующие выводы:

- стандарты, разработанные организацией, не соответствуют требованиям нормативных критериев;
- отсутствуют прописанные этапы разработки корпоративных стандартов;
- действующие стандарты не отображают существующие нормы и правила предприятия, а также не выполняют одну из своих задач - доступность и понятность для персонала;
- действующие стандарты чаще всего не используются сотрудниками для ведения производственных процессов;
- отсутствие таких корпоративных стандартов как положение об оплате труда, должностные инструкции для каждой должности, журналы ведения смены, чек-листы кухонных работников;
- отсутствуют меры по контролю знаний разработанных стандартов;
- стандарты разрабатывает руководитель, который некомпетентен в данном вопросе;

- стандарты не соответствуют задачам компании (улучшение имиджа компании как работодателя, поддержания высокого уровня сервиса и качества производимых услуг);
- выявлены несовершенства в имеющихся стандартах, а точнее их неактуальность для персонала;
- руководитель заинтересован в дальнейшей разработке корпоративных стандартов, что позволит не только стандартизировать производственные процессы, но и работу персонала в залах и непосредственно с гостями;
- отсутствует единая система всех стандартов, их создание происходит хаотично, только в случае потребности в создании;
- стандарты написаны формальным языком, что является недоступным к изучению персоналом;
- требуется разработать должностную инструкцию, поскольку данный документ, является первичным при вступлении в должность, включающим в себя обязанности, ответственность и права работника;
- требуется создание регламента по работе в формате «ТО GO» для предоставления более качественных услуг в данной отрасли;
- требуется создание положения (теста) в качестве меры по контролю знаний разработанных стандартов, включающем в себя обязанности, ответственность и права работников.

### **3 Подготовка предложений по практике разработки корпоративных стандартов для ООО «Планета Кофе»**

#### **3.1 Предложения по практике разработки корпоративных стандартов для ООО «Планета Кофе»**

Практика разработки корпоративных стандартов в ООО «Планета Кофе» согласно данным, полученным с помощью анализа документов компании,

частично стандартизированному интервью с руководителем и анкетированию персонала, не соответствует представленным нормативным критериям.

Для того, чтобы решить выявленные проблемы, было принято решение:

- 1) сформулировать требования к практике разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом;
- 2) разработать корпоративный стандарт согласно выявленным нормативным критериям;
- 3) разработать меры для контроля знаний разработанных стандартов.

В первую очередь, необходимо отразить требования к практике разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом организации в рамках конкретных нормативных критериев, изложенных выше.

Требования к разработке корпоративных стандартов представляют собой:

- 1) целостность и единообразие системы корпоративных стандартов

Необходимо пересмотреть стандарты организации в области управления персоналом, составить перечень, в котором будут отражены особенности предприятия, включая отраслевую специфику, кадровую политику. Согласно проведенному анализу документов, был сделан вывод о том, что стандарты, разработанные компанией, не соответствуют существующей практике работы предприятия.

- 2) согласованность с нормами законодательства

Стандарты должны соответствовать нормам законодательства, избегать дискриминации работников. Вся система стандартов должна отражать существующий порядок вещей и актуальную ситуацию в стране.

- 3) гибкость

Возможность редактирования, пересмотра и внесения изменений в существующий стандарт компании.

- 4) удобство применения и долгосрочный характер и понятность для персонала

Разработанный стандарт должен быть удобен для ознакомления и дальнейшего применения любым подразделениям компании, его использование

должно быть неоднократным. Стандарт написан простым языком, а также позволяет ответить на любые вопросы о производственных процессах и задачах персонала, минимизация аббревиатур, приведение сносок и ссылок. Ознакомление персонала со стандартами происходит с помощью собраний, бесед и кратких анкет после прочтения. Как инструмент контроля используется обратная связь от персонала, с которой необходимо работать. Размещение стандартов на видном месте и постоянный доступ к ним.

Для выполнения критерия – целостность и единообразие системы корпоративных стандартов следует разработать перечень необходимых стандартов для компании, в дальнейшем это поможет заведению в создании стандартов не противоречащих друг другу. В первую очередь, следует создать стандарт отражающий историю компании, ее особенности, сервис и основные направления развития.

Необходимо разработать должностную инструкцию для персонала, данный документ является первичным документом при вхождении работника в должность, благодаря ей, сотрудник ознакомлен с обязанностями, ответственностью и правами на своем рабочем месте.

В дальнейшем, когда сотрудник ознакомлен со спецификой рабочего места, следует разработать должностную инструкцию, которая бы отвечала таким критериям как согласованность с нормами законодательства, гибкость (должностная инструкция должна иметь свойство адаптивности, к примеру, в компании введен новый формат работы «ТОГО», это должно отражаться на обязанностях персонала и их ответственности), а также удобство применения и понятность для персонала, поскольку такой стандарт как должностная инструкция предназначена для использования персоналом компании.

Должностная инструкция отражает сразу несколько критериев, а точнее:

- гибкость (согласно данному критерию, должностная инструкция постоянно пересматривается, утверждаются новые зоны ответственности либо признаются неактуальными старые, данный стандарт можно считать адаптивным, поскольку его пересмотр не требует затрат);

- удобство применения (должностная инструкция всегда находится в доступе персонала компании, в некоторых случаях, второй экземпляр с подписью выдается сотруднику);

- понятность для персонала (данный стандарт создан исключительно для персонала, он отвечает на вопросы, которые могут возникнуть у сотрудников);

- согласованность с нормами законодательства (стандарт не противоречит нормам законодательства, представляет собой цели разработки корпоративных стандартов согласно ст. 17 Федерального закона).[52]

Согласно нормативным критериям был разработан такой корпоративный стандарт как должностная инструкция для менеджера компании, который приведен в Приложении Б.

Согласно А.Б. Борисову, должностная инструкция определяет круг поручений, обязанностей, работ, которые должно выполнять лицо, занимающее данную позицию на предприятии, фирме. Также следует сразу отметить, что для коммерческих организаций требование иметь должностные инструкции законодательно не установлено. Они могут составляться по желанию руководства. [51]

Должностная инструкция является входным документом для работников и позволяет решить несколько задач:

- облегчить адаптацию новых сотрудников;
- установление зон ответственности и обязанностей сотрудников;
- особенностей (специфики) работы персонала;

Должностная инструкция выступает инструментом в решении конфликтных рабочих ситуаций, в случае выполнения или невыполнения своих должностных обязанностей исполнителя по занимаемой им должности или выполняемой работе.

Требования должностной инструкции распространяются на сотрудников вне зависимости от форм собственности и организационно-правовых форм деятельности.

Данный стандарт должен включать в себя:

- для кого разработан стандарт (должность);
- структурное подразделение;
- кем и когда утвержден;
- общие положения;
- должностные обязанности;
- права;
- ответственность работников;
- графу с подписью, ФИО и дата, подписанной сотрудником.

Была разработана должностная инструкция для менеджера, поскольку в его обязанности входит поддержание всех производственных процессов на момент рабочей смены, руководство персоналом и ответственность за ведение всей документации заведения. Разработка стандарта для данной должности была выбрана по принципу сверху – вниз, от руководства до штатных сотрудников.

Так как кофейня включает в себя услуги в сфере общественного питания, в ней предусмотрена работа в формате «ТОГО».

Формат «ТОГО» в рамках кофеен означает, что посетители предпочитают взять еду и напитки с собой, употребив их вне стен заведения, чаще всего на данный формат предоставляется скидка, поскольку в стоимость продукции не включается сервис, получаемый в стенах заведения.

Для улучшения имиджа компании, был создан регламент упаковки товаров с собой, представленный в Приложении В.

Регламент написан простым языком, поскольку предусматривает постоянное исполнение его со стороны персонала.

Формат кофеен «ТО GO» представляет собой предоставление услуг и товаров «на вынос», без нахождения потребителей в здании определенной организации.

На данный момент потребление кофе растет, развитие в данном формате предоставляет возможность организации принимать в своих стенах больше

гостей, и соответственно, получать большую прибыль от работы и продажи услуг и товаров.

Согласно данному факту, следует уделить внимание этому сегменту работы и соответствовать определенным нормам.

Было принято выбрать системой контроля за исполнением данных стандартов получение обратной связи от персонала, а также тестирование персонала на знание аспектов работы, изложенных в стандартах.

Поскольку в качестве примера была разработана должностная инструкция для менеджеров смены, тест на знание должностных обязанностей разработан для данной должности и представлен в Приложении Г.

Разработанный тест позволяет решить несколько задач:

- проверить знания персонала об особенностях размещения гостей в заведении;

- проверить знания персонала о технических процессах во время работы (R-Keerer, персональный компьютер, кофейная машина и т.д.);

- проверить знания меню и особенностей состава блюд и напитков заведения;

- проверить знания о обязанностях и ответственности сотрудников;

- проверить знания о ведении первичной документации (составление плана на день, работа с чек-листами персонала, акты перемещения, накладные, счета-фактур, гнойничковый журнал, формирование бюджета на следующий месяц, журнал режима температур технического оборудования и т.д.);

- проверка знания о работе с вентиляцией, электроэнергией и водоснабжением заведения;

- проверка знаний о практике проведения АТО (административно-технической оценки);

- проверка знаний о психологических особенностях работы с персоналом, умение решать конфликтные ситуации и руководство подчиненными.

- проверка знаний о законах, таких как правила оказания услуг общественного питания, закона «О защите прав потребителя»



- проверка знаний о методах обучения персонала на рабочем месте;
- проверка знаний о санитарных правилах и гигиенических нормативах (применительно к работе кофейни);
- профессиональную терминологию;

Цель изменения практики разработки корпоративных стандартов должна отвечать требованиям организации на текущем этапе ее развития и являться логическим продолжением вышестоящих целей (практики разработки стандартов, системы управления персоналом). С учетом сложившейся на предприятии ситуации цель разработки корпоративных стандартов может звучать как «увеличение производительности труда персонала, а также поддержание имиджа бренда компании, стандартизирование типовых процессов».

Внедрение предложений по изменению практики разработки корпоративных стандартов не требует изменений в кадровой политике организации и ее организационной структуре.

### **3.2 Обоснование предложенных мероприятий для ООО «Планета Кофе»**

Предложенные мероприятия согласно практике разработки корпоративных стандартов должны быть обоснованы с социально-экономической, правовой и этической точек зрения.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий, рассчитаем примерные затраты на их реализацию. Примерные суммы затрат приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты на реализацию предложенных мероприятий

Мероприятие	Примерные затраты	Сроки реализации, мес.
Создание должностной инструкции для каждой должности в компании (в рамках предложенных мероприятий)	При разработке должностных инструкции руководителем компании – увеличение премиальной части в размере 5 тысяч рублей, в случае найма сотрудника для разработки корпоративных стандартов – 25 тысяч рублей (обусловлено средним окладом в компании, который может)	1-2
Создание положений об оплате труда, регламентов и недостающих стандартов организации (дополнительные меры)	При разработке руководителем компании – увеличение премиальной части в размере 10 тысяч рублей (средний размер премиальной части при переработке сотрудника), в случае найма сотрудника для вышеупомянутых целей – 25 тысяч рублей (обусловлено средним окладом в компании)	2-3
Разработка системы контроля за исполнением стандартов	При разработке руководителем компании – увеличение премиальной части в размере 5 тысяч рублей, в случае найма сотрудника согласно выше установленному окладу (25 тысяч рублей)	1-2
Работа с персоналом с целью получения обратной связи и контроля за исполнением стандартов	В данном случае непосредственным руководителем невозможен постоянный контроль за деятельностью сотрудников, а также объективная оценка работы персонала. Оклад сотрудника – 25 тысяч рублей	от 12

Согласно анализу вакансии, на сайтах Нh.ruи Росработа средняя заработная плата специалиста по стандартизации составляет 25-30 тысяч рублей.

На данный момент компания может предложить специалисту оклад в размере 25 тысяч рублей, с учетом того, что большинство персонала работает неофициально, расчет был произведен согласно сумме, в 25 тысяч рублей.

Наймом сотрудников занимается руководитель, поэтому денежных затрат на данную процедуру не предусмотрено.

В том случае, если сотрудник будет устроен официально расчет заработной платы будет рассчитан следующим способом:

Месячный оклад составляет 25 тысяч рублей, рабочих дней согласно июню 2020 года – 21 день, с учетом праздников и выходных, отработано – 21 (5-дневная рабочая неделя), с этой суммы будет вычтен НДФЛ (в размере 13%), что будет равно 21 750 рублей после вычета НДФЛ.

Оклад делится на количество рабочих дней, а затем умножается на количество отработанных дней из этой суммы вычитается НДФЛ.

С учетом этого, можно считать, что затраты на специалиста будут составлять: заработная плата – 25 тысяч + выплаты государству в размере - 3250 рублей по упрощенной схеме расчета заработной платы, в общей сумме составляет – 28 250 рублей.

Премияльная часть в первые полгода работы не предусматривается.

Более эффективным в данном случае, будет считаться, найм сотрудника, в обязанности которого будут входить:

- разработка корпоративных стандартов организации;
- разработка системы контроля за исполнением стандартов;
- непосредственный контроль за исполнением стандартов.

В случае найма сотрудника примерная стоимость затрат составит 25 тысяч рублей. В том случае, если разработкой стандартов будет заниматься непосредственный руководитель, это может повлечь за собой некоторые последствия, к примеру:

- стандарт разработан некомпетентно;
- руководитель не исполняет обязанности в рамках своей должности;

- невозможен постоянный и объективный контроль за исполнением разработанных стандартов.

Обоснованием с правовой точки зрения, можно считать, соблюдение статьей закона от дискриминации сотрудников по половому, возрастному, религиозному и национальному признаку согласно ст. 3 ТК РФ.

Также учтен Федеральный закон № 184 о целях разработки корпоративных стандартов, а точнее совершенствование технологий, обеспечение качества, распространение и использование передового опыта.

Предусмотрен закон о защите персональных данных, а точнее о конфиденциальности персональных данных согласно Федеральному закону «О персональных данных».

Разработанные стандарты не нарушают ст. 192 - 193 ТК РФ о штрафных санкциях. Увольнение сотрудника происходит согласно статьям 81, 336 и 348 ТК РФ.

Стандарты отражают принципы согласно Федеральному закону № 162 «О стандартизации в Российской Федерации», а точнее:

- добровольность применения документов по стандартизации;
- обеспечение комплексности и системности стандартизации;
- установление в документах по стандартизации требований, обеспечивающих возможность контроля за их выполнением;
- непротиворечивость стандартов друг другу;
- доступность информации.

В разработанных должностных инструкциях, регламенте и тесте для контроля знаний, не замечены аспекты, не соответствующие законодательству, немаловажным фактором является, что их при их разработке был учтен тот факт, что стандарты действуют в отношении всей компании, сотрудников и подразделений. Каждый отдельный сотрудник подписывает документ и соглашается с тем, что он с ним ознакомлен и обязуется исполнять его в своей трудовой деятельности.

С этической точки зрения, можно выделить то, что разработка стандартов предназначена для улучшения производительности персонала, а сами стандарты созданы для упрощения производственных процессов и уменьшения количества типовых ошибок сотрудников. Создание стандартов призвано действовать в интересах работников, являются объективными и независимыми. Соблюдены технические и этические профессиональные стандарты, их создание призвано к улучшению качества услуг компании.

Внедрив предложенные меры ООО «Планета Кофе» решит несколько задач:

- сокращение издержек (временных), при повторении типового порядка действий в рабочее время сотрудникам, за счет разработки регламентов работы, а также издержки в денежном эквиваленте при негативном опыте клиентов организации, которые больше не посетят данное заведение за счет разработки стандартов обслуживания и сервиса;

- улучшение имиджа компании, в том случае, если все процессы организации будут строго стандартизированы;

- грамотное распределение зон ответственности и выявлении виновных, за счет разработки должностных инструкций с четко разграниченными зонами прав, ответственности и обязанностей;

Помимо всего прочего, рекомендации окажут положительный экономический эффект, поспособствуют налаживанию психологического климата в коллективе, что непосредственно окажет влияние на производительность труда сотрудников.

Таким образом, можно считать, что предложенные мероприятия эффективны, а также положительно повлияют на финансовую составляющую компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сотрудники обуславливают эффективное функционирование компании, поддерживают ее имидж и являются лицом предприятия в условиях высокой конкурентной среды, в том числе в сфере общественного питания.

В свою очередь, одним из факторов эффективной деятельности работников является система корпоративных стандартов, которые регулируют принципы и практику управления персоналом в компании.

В ходе выпускной квалификационной работы были выполнены следующие задачи:

- раскрыто понятие корпоративных стандартов, определена их роль в системе управления персоналом организации;
- определены этапы, классификации и принципы разработки корпоративных стандартов;
- определены факторы и нормативные критерии разработки корпоративных стандартов;
- выявлены недостатки существующей практики разработки корпоративных стандартов и изучены современные практики;
- сформулированы требования для разработки корпоративных стандартов по внедрению в области управления персоналом для ООО «Планета Кофе».

На первом этапе работы проанализированы источники различных авторов, на основе которых было сформулировано рабочее понятие корпоративных стандартов, определена их роль в системе управления персоналом организации. Рассмотрены этапы разработки стандартов, этапы внедрения стандартов в организацию, выведены классификации корпоративных стандартов.

На втором этапе работы определены факторы, влияющие на разработку корпоративных стандартов, выведены нормативные критерии, которым должны соответствовать корпоративные стандарты организации, в свою очередь, полученные нормативные критерии были использованы для анализа

существующей практики разработки корпоративных стандартов в ООО «Планета Кофе». Рассмотрены и проанализированы современные практики успешных организаций для сравнения с существующей практикой.

На третьем этапе работы была отражена организационно-управленческая характеристика компании, проведен анализ влияния факторов внутренней и внешней среды на деятельность компании, а также был проведен анализ практики разработки корпоративных стандартов в ООО «Планета Кофе».

Согласно анализу существующей практики, использованы следующие эмпирические методы:

- анализ документации компании;
- частично стандартизированное интервью с руководителем;
- анкетирование персонала.

На основе полученных данных проведен анализ соответствия существующих стандартов выведенным ранее нормативным критериям. Согласно анкетированию сотрудников организации, сделан вывод о том, что один из выведенных нормативных критериев «понятность для персонала» является невыполненным, что характеризует имеющиеся стандарты как неприспособленные к использованию персоналом организации. Согласно анализу документации, сделан вывод о том, что в компании не разработаны многие корпоративные стандарты, что усложняет трудовую деятельность сотрудников (положение об оплате труда, должностные инструкции для каждой должности, чек-листы и т.д). Согласно проведенному интервью, сделан вывод о том, что в имеющихся стандартах компании присутствуют недостатки, в частности: они не отражают реально выполняемые задачи персоналом, не ведется контроль за исполнением стандартов, а также не проводится аудит в момент внедрения.

Далее были выдвинуты предложения по практике разработки корпоративных стандартов в ООО «Планета Кофе»:

- 1) сформулировать требования к практике разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом;

2) разработать корпоративный стандарт согласно выявленным нормативным критериям;

3) разработать меры по контролю знаний корпоративных стандартов.

В рамках реализации вышеуказанных предложений в работе разработаны должностная инструкция для должности «менеджер», регламент по упаковке с собой, согласно работе в формате «ТОГО», а также в целях контроля знаний об аспектах должностной инструкции, был разработан тест, отражающий обязанности, права и ответственность данной должности.

Внедрив вышеуказанные меры, организация сможет стандартизировать процессы внутри нее, создать эффективные условия и повысить определенность трудовых функций работников, а также укрепить имидж компании как надежного работодателя.

Таким образом, цель работы - сформировать комплекс предложений по разработке корпоративных стандартов в области управления персоналом ООО «Планета Кофе» достигнута.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Шебек С.В., Рассказова-Николаева С.А. Корпоративные стандарты. От концепции до инструкции. - М.: 2003, 333 с.
- 2 Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008, 254 с.
- 3 Аксакова, Н.В. Организационная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности//Н.В.Аксакова//Журнал: Управление персоналом//ООО «Деловые коммуникации»-Москва, 2009, 56 с.
- 4 Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва: ОТиСС, 2002. – 142 с.
- 5 Протопопова И.А. Связь локальных нормативных актов и трудового договора//Право и экономика. 2017.№ 9
- 6 Кашанина Т.В. Структура права: монография.М. : Проспект.2017.
- 7 ГОСТ 1.1-2002 Межгосударственная система стандартизации (МГСС). Термины и определения — Введ. 2003-07-01. — Москва: Изд-во стандартов, 2001. — 30 с.
- 8 Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: ТК Статья № 3 Федерального закона от 27 июля 2006 г. N 152-ФЗ "О персональных данных"
- 9 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // Собрание законодательства РФ. - 07.01.2002. - № 1
- 10 Андропова, И. Ю. Кадровое делопроизводство. Документация / И. Ю. Андропова, Н. Л. Андропова, Н. В. Макарова. // Издательский центр «Академия». — Москва, 2008. — 64 С.
- 11 Коваленко, А. Ю. Социально-экономическая сущность оплаты труда и основы её организации / А. Ю. Коваленко // TerraEconomicus. — 2011. — №4- 3. — С. 115-117

12 Скворцов В. Н. Трудовая мотивация работников в современных условиях / В. Н. Скворцов, Е. А. Маклакова // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. — 2013. — №1. — С. 54-68.

13 Шарунова, Е. В. Аттестация персонала как один из способов оценки работников предприятия / Е. В. Шарунова, Н. А. Кабанец // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. — 2012. — №2.— С. 28-31.

14 Евченко, О. С. Корпоративный кодекс как инструмент нравственноэтического регулирования / О. С. Евченко // Вестник Адыгейского государственного университета. — 2010. — №4. — С. 37-46.

15 Михайлина, С. А. О целесообразности корпоративных кодексов / С. А. Михайлина // Власть. — 2015. — №9. — С. 16-21.

16 Джилавыян, А. Д. Понятие коллективного договора в России и в некоторых зарубежных странах / А. Д. Джилавыян // Пробелы в российском законодательстве. — 2010. — №4. — С. 145-147.

17 Макарова, С. В. Роль коллективного договора в регулировании трудовых отношений / С. В. Макарова // Вестник Челябинского государственного университета. — 2011. — №4. — С. 52-54

18 Побегайлов, О.А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров / О. А. Побегайлов, А. А. Воронин // Инженерный вестник Дона. — 2012. — №4-1. — С. 150-154.

19 Латыпова, М. М. Поиск и отбор персонала в организацию на современном этапе / М. М. Латыпова //Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2010. — №11. — С. 125-128.

20 Мазурова, В. В. Защита персональных данных работника / В. В. Мазурова // Сибирский торгово-экономический журнал. — 2008. — №7. — С. 80- 82.

21 Регламент ООО «Планета Кофе»// Планета Кофе// - 2019. - № 1 – с.15

22 Макушкина, Н. Д. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Н. Д. Макушкина // Сибирский федеральный университет. — Красноярск, 2007. — 49 С.

23 Павловская, О. Ю. Правовое обеспечение кадрового делопроизводства: учебное пособие для вузов / О. Ю. Павловская. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 213 с.

24 Альбрехт Н. А. Журнал Управленческий учет и финансы, 2007. -23с

25 Брюханова Н. В. Оценка влияния внедрения корпоративных стандартов на инвестиционную привлекательность организации // Сибирская финансовая школа. — 2004. — №3.

26 «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020)

27 Савенкова, Т. М. Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие / Т. М. Савенкова. — Новосибирск: Издательство «СибАГС», 2014. — 228 с.

28 Васильев, М. В. К вопросу о способах принятия локальных нормативных актов по ТК РФ/ М. В. Васильев // Вестник Омского университета. Серия «Право». — 2009. — №3(20). — С. 112-114.

29 Новиков, А. М. Общие эмпирические методы исследования / А. М. Новиков // Эксперимент и инновации в школе. — 2010. — №1. — С. 2-9.

30 Рубайло, Э. А. Современные стандарты и приемы локального документооборота / Э. А. Рубайло/ Журнал российского права. — 2011. — №5. — С. 98-105.

31 Федеральный закон от 30.12.2008 N 307-ФЗ (ред. от 26.11.2019) "Об аудиторской деятельности"

32 Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: Монография/С.А.Шапиро-М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2011- 152 с.

33 Истратова, А. Г. О локальных нормативных актах в области управления персоналом / А. Г. Истратова // Менеджмент и бизнесадминистрирование. — 2008. — №3. — С. 182-189.

34 Карнаухова, Е.В. Принципы систематизации локальных нормативных правовых актов / Е. В. Карнаухова // Юридическая наука и правоохранительная практика. — 2009. — №3(9). — С. 11-18

35 Закон РФ "О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях" от 19.02.1993 N 4520-1 (последняя редакция)

36 Канунникова Р.Н. Лояльность потребителей как фактор успеха ведения бизнеса // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 5. Ч. 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/05/53449>

37 Осентон Т. Новые технологии в маркетинге: золотой ключ к лояльности потребителей / Т. Осентон. – М.: Вильямс, 2003. – С. 148-221

38 Салимова Т. Конкуренентоспособность продукции как следствие ориентации на потребителя / Т. Салимова, Л. Сырямина // Практический маркетинг. – 2007. – № 6. – С. 22–28.

39 Мугалова Ж.А. Корпоративная культура современной организации в условиях меняющегося общества / Ж.А.Салимова//Вестник МИЭП. – 2005. - №3(20). - С.79-89

40 Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission>

41 Кодекс этики ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]; Режим доступа: [https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/normative\\_docs/corporate\\_ethics\\_code.pdf](https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/corporate_ethics_code.pdf)

42 Кодекс корпоративного управления ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]//Режим доступа: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative\\_docs/code\\_of\\_corporate\\_governance\\_of\\_sberbank\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/code_of_corporate_governance_of_sberbank_ru.pdf)

43 Калинина Ю.А. Стандарты организации как основа повышения качества социального обслуживания населения в современной России//Ю.А.Калинина – 2010 г.- 4с.

44 ГОСТ Р 50935-2007 Услуги общественного питания. Требования к персоналу[Электронный ресурс]//Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200075570>

45 ГОСТ Р ИСО 22000-2007 Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции[Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200050074>.

46 Широкова Г.В., Серова О.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8, Общий и стратегический менеджмент. - 2006. - Вып. 1.

47 "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) статья 129 «Основные понятия и определения»

48 Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – М.: Издательско-торговая корп. «Дашков и К°», 2013. – 384 с. 16. Дуракова, И. Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / И. Б. Дуракова, А. Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2012. – 368 с.

49 Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э Психология профессиональных деструкций. – М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2005. – 240 с. – С. 207-211

50 Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации" / Базаров Т.Ю. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.

51 Коновалов А. Должностные инструкции / Портал информационного агентства «Финансовый юрист»: (Электронный ресурс). - Электрон. данные. -

Режим доступа: [http:// www.financial-lawyer.ru/topicbox/ instructions/163-431.html](http://www.financial-lawyer.ru/topicbox/instructions/163-431.html).

52 Российская Федерация «О техническом регулировании»: [федер. закон: принят Гос. Думой 12 декабря 2002 г.: по состоянию на 10мая 2020 г.] М.: Ось-89, 2020. 48 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета для персонала ООО «Планета Кофе»

Согласны ли вы со следующими утверждениями о своем рабочем месте?	Принцип	Да	Скорее да(частично)	Скорее нет	Нет	№
Я ознакомлен со стандартами, разработанными компанией	Понятность для персонала	10	25	2	13	1
В каждом стандарте мне понятна структура и стиль изложения		5	15	4	26	2
Мне понятна цель прочитанного мною стандарта		3	12	14	21	3
В стандартах нет информации дискредитирующей половую принадлежность, национальность и т.п	Законность	0	2	12	36	4
При разработке стандартов организация соблюдает нормы законодательства		0	0	5	45	5
Стандарт разработан с учетом статей ТК РФ и не нарушает их права		0	0	1	49	6

Окончание таблицы А.1

Стандарты периодически пересматриваются	Гибкость	2	5	25	18	7
В стандарты вносятся изменения, которые улучшают работу предприятия		5	10	15	20	8
Стандарты отражают актуальную информацию	Удобство применения и долгосрочный характер	1	3	14	32	9
В любой момент, есть доступ к стандартам организации		0	2	25	23	



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ООО «Планета Кофе»

УТВЕРЖДАЮ

Директор

\_\_\_\_\_ /Алиев А.Ч.

«5» июня 2020 г.

### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Должность: Менеджер

Структурное подразделение: Административное управление

#### I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность менеджера.

1.2. Менеджер относится к категории руководителей, принимается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора организации.

1.3. На должность менеджера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и стаж работы от полугода.

1.4. Менеджер подчиняется непосредственно руководителю.

1.5. Менеджер должен знать:

- Правила оказания услуг общественного питания
- Закон «о защите прав потребителя»
- основы менеджмента и его основных функций (планирование, организация, мотивация и контроль);
- правила внутреннего трудового распорядка;
- методы обучения персонала на рабочем месте;
- структуру и планировку кофейни;
- теорию организации обслуживания посетителей кофейни;
- принципы и методы работы с жалобами и предложениями посетителей;

- методы контроля качества обслуживания посетителей;
- оптимальные параметры светового, звукового и температурного режима в помещении кофейни;
- правила эксплуатации обогревательных приборов и кондиционеров;
- правила подготовки кофейни к обслуживанию;
- стили, виды и методы обслуживания посетителей кофейни;
- санитарные правила и гигиенические нормативы (применительно к работе кофейни);
- расположение средств противопожарной защиты и сигнализации, а также правила пользования ими;
- правила пожарной безопасности, охраны труда, производственной санитарии;
- внутренние стандарты одежды (униформы);
- правила учета, мойки и хранения посуды, столовых приборов;
- правила приемки и учета продукции;
- порядок учета товарно-материальных ценностей и отчетности;
- правила инвентаризации;
- правила хранения, подготовки к продаже и подачи напитков, готовых блюд;
- профессиональную терминологию;
- ассортимент и назначение посуды, столовых приборов;
- способы принятия оплаты (наличные деньги, кредитные карты);
- устройство и правила эксплуатации контрольно-кассовых аппаратов;
- порядок получения, хранения и выдачи денежных средств, признаки платежеспособности государственных денежных знаков;
- правила поведения в конфликтных ситуациях;
- основы трудового законодательства;
- формы и правила оформления отчетности и внутренней документации.

1.6. На время отсутствия менеджера (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное приказом руководителя организации. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

## II. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Менеджер:

- 2.1. Открывает кофейню по графику, установленному в кофейне.
- 2.2. Проверяет придомовую территорию на целостность и чистоту.
- 2.3. Контролирует своевременный приход персонала. В случае неявки кого-либо из сотрудников вызывает на позицию другого сотрудника, в противном случае - занять данную позицию лично.
- 2.4. Организовывает и контролирует подготовку зала, бара и кухни к работе (наведение порядка, расстановка приборов на столы, подготовка оборудования и т.д.).
- 2.5. Распределяет официантов по зонам на графическом плане.
- 2.6. Составляет отчет по продажам официантов по текущий период и составляет план на день для официантов.
- 2.7. Открывает кондитерскую витрину и подготавливает кассовую зону.
- 2.8. Проверяет наличие мелочи (для размена) в кассе. Контроль наличия разменного фонда (самостоятельно).
- 2.9. Отправляет ежедневные отчеты для руководства.
- 2.10. Организовывает наличие всех необходимых инструментов для продуктивной и эффективной работы официантов (ручки, бумага для записей и т.д.).
- 2.11. Заказывает необходимые продукты и товары поставщикам, записывает заказ в тетрадь для менеджеров. Проверяет наличие всех блюд в меню и продуктов для их приготовления. Если чего-либо нет, обеспечивает наличие необходимого товара в кратчайшие сроки.
- 2.12. Осуществляет функции кассира-контролера (подсчет, пересчет, сверка денежной наличности).  
Сверяет фактическое наличие денежных средств, с данными, указанными в отчетных документах.
- 2.13. Осуществляет контроль документов и отгрузки десертов.
- 2.14. Готовит кофейню к закрытию: контролирует проведение уборки зала, бара и кухни в конце смены, отсчитывает размен, снимает кассу, сдает деньги в сейф.
- 2.15. Составляет график развоза персонала по направлениям.

- 2.16. Контролирует своевременный вынос мусора в контейнеры.
- 2.17. Контролирует своевременное закрытие всех внутренних помещений предприятия, обеспечивает сдачу помещений охранной организации.
- 2.18. Осуществляет постоянный контроль за технологией приготовления блюд и напитков.
- 2.19. Осуществляет контроль за качеством и своевременностью обслуживания посетителей официантами, поварами и барменами (прием заказов, выписка счетов, производство расчетов, пр.).
- 2.20. Контролирует соблюдение официантами, поварами и барменами профессиональных этических норм поведения и культуры (вежливого обслуживания и общения, тактичности, внимательности, предупредительности, доброжелательности, терпения в отношениях с потребителями).
- 2.21. Отслеживает злоупотребления по отношению казенного имущества со стороны официантов, поваров и барменов и принимает по ним соответствующие решения.
- 2.22. Принимает решения об отстранении от работы работников, явившихся на работу в состоянии опьянения (алкогольного, токсического, пр.), а также при появлении у работников признаков инфекционных заболеваний (повышенной температуры, пр.).
- 2.23. Обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий
- 2.24. Рассматривает претензии посетителей, связанные с обслуживанием, и принимает по ним решения, избегая конфликтных ситуаций.
- 2.25. Контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, санитарных требований и правил личной гигиены (ведение гнойничкового журнала), производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, указаний руководства.
- 2.26. Обеспечивает наличие в месте, доступном для посетителей, книги отзывов и предложений; отвечает за ведение контрольного журнала и иной необходимой документации.
- 2.27. Осуществляет контроль за внешним видом обслуживающего персонала. Обеспечивает ношение обслуживающим персоналом фирменной одежды и обуви принятого в кофейне стиля.

- 2.28. Организует эвакуации посетителей из кофейни в экстремальных ситуациях, обеспечивает при необходимости – вызов полиции, скорой помощи, пожарной команды.
- 2.29. Выполняет служебные поручения своего непосредственного руководителя.
- 2.30. Представляет интересы кофейни при проведении проверок контрольно-надзорными органами.
- 2.31. Проходит периодический медицинский осмотр, профессиональную гигиеническую подготовку и аттестацию в установленном порядке и своевременно передает санитарные книжки управляющему.
- 2.32. Участвовать во всех маркетинговых мероприятиях, фотосессиях, внешних и внутренних дегустаций направленные на улучшение узнаваемости бренда Трэвэлс кофе.
- 2.33. Контроль за выполнением задач по чек-листам, графикам уборок и тому подобное всех подразделений.
- 2.34. Своевременное проведение мероприятий по уборке территории (мытьё окон, уборка фасада, мытьё вывески, уборка снега/оформление газона).
- 2.35. Участвовать в инвентаризации подотчетных материальных ценностей.

### **III. ПРАВА**

Менеджер имеет право:

- 3.1. Требовать от руководства создания необходимых условий для выполнения служебных обязанностей.
- 3.2. В пределах своей компетенции сообщать непосредственному руководству о выявленных в процессе деятельности недостатках и вносить предложения по усовершенствованию деятельности предприятия.
- 3.3. Участвовать в обсуждении проектов решений, принимаемых руководством кофейни.
- 3.4. Инициировать и проводить совещания по вопросам обслуживания посетителей.
- 3.5. Запрашивать и получать от структурных подразделений, работников необходимую информацию, документы.
- 3.6. Давать распоряжения, указания, поручения, обязательные для исполнения подчиненными.
- 3.7. Проводить проверки качества и своевременности исполнения поручений.

3.8. Вносить на рассмотрение руководства представления о назначении, перемещении и увольнении официантов, барменов, кассиров, а также представления о поощрении отличившихся работников за успехи в труде и о наложении взысканий на нарушителей трудовой и производственной дисциплины.

#### **IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Менеджер несет ответственность за:

4.1. Ненадлежащее выполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.

4.2. Несоблюдение субординации по отношению к непосредственному руководителю и руководителям структурных подразделений.

4.3. Невыполнение приказов, распоряжений руководства, в рамках своих функциональных обязанностей.

4.4. Несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

4.5. Совершение правонарушений в процессе своей деятельности (в зависимости от их характера и последствий несет гражданско-правовую ответственность, административную и уголовную ответственность в порядке, установленном законодательством).

4.6. Учет и сохранность товарно-материальных ценностей.

4.7. Неразглашение сведений, относящихся к коммерческой тайне предприятия и организации в целом.

С должностной инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(Подпись) Дата ФИО

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Регламент упаковки с собой

#### Введение:

1. Каждый гость кофейни может взять с собой любое блюдо из меню, со скидкой 20%. Главным условием предоставления скидки является тот факт, что гость не останется в кофейне, а после свершения покупки покинет заведение.
2. Положительным результатом можно считать свершившуюся покупку. По чеку скидка «с собой» предоставлена, качественные блюда и напитки упакованы согласно регламенту. В брендированную упаковку Traveler's Coffee. Время ожидания минимальное, согласно технологическим картам.

#### Виды упаковки:

1. пакет бумажный 8\*20,



2. пакет бумажный 12\*25,



3. контейнер пластиковый 1100мл



4. контейнер пластиковый 1500мл



5. контейнер пластиковый 400мл



6. контейнер пластиковый круглый 350мл



7. контейнер треугольный пластиковый



### **Какие десерты подаются в упаковках по номерам:**

1. Макарон (один или два максимум)
2. Макароны (от трех до пяти)
3. Пирожные; торты и чизкейки (если заказывают один кусочек).
4. Эклеры; торты и чизкейки (если заказываю от двух и более).
5. Тарталетки

### **Какие блюда подаются в упаковках по номерам:**

1. НИЧЕГО
2. НИЧЕГО
3. Салат, паста, гарниры
4. Завтраки (кроме каш), сэндвичи (не на тостовом хлебе), роллы, кесадильи, горячие блюда.
5. НИЧЕГО
6. Супы, каши
7. Сэндвичи на тостовом хлебе

### **Как отдается заказ с собой:**

1. Упаковывается в Брендированный пакет – майка.
2. В этот же пакет кладут салфетки 3-4 шт.
3. Приборы кладутся при уточнении у гостя (т.е. пока вы собираете гостю заказ с собой, спрашиваете: «Вам приборы понадобятся?»)



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г



Должность:	Принял:
ФИО:	Кол-во баллов:
Дата:	
<b>Тест на знания менеджера смены</b>	

### TRAVELER'S COFFEE

1. Сколько посадочных мест в кофейне, где ты стажировешься?

---

2. Сколько человек работает в кофейне?

---

3. Какие праздники совместно отмечаются коллективом кофейни?

---

---

4. Сколько входов в кофейню ты знаешь? Для чего они используются?

---

---

5. Какое количество Гостей посещает кофейню в среднем за день?

---

---

6. Как изменяется количество гостей по дням недели?

---

---

---

7. Какая сумма среднего чека в кофейне?

---

---

8. Перечисли блюда и напитки – лидеры продаж кофейни?

---

---

9. Когда была основана, компания «Travelers coffee»?

---

---

---

10. Перечисли отчеты, которые можно получить на кассе:

---

---

---

11. Что делать, если кассовая система не работает, а в кофейне Гости?

---

---

---

12. Где можно узнать телефоны той или иной технической службы?

---

---

---

13. Кто имеет право на получение ключей от сейфа и кассы?

---

---

---

14. Кого нужно известить при чрезвычайных ситуациях в кофейни?

---

---

15. В какое время проводят проверку готовности кофейни к работе, почему?

---

---

---

16. Что ты сделаешь, если Гости пришли за 10 минут до открытия кофейни?

---

---

---

17. Чем системный балансовый отчет отличается от кассового балансового отчета?

---

---

18. Как утром проверить остаток денег в сейфе и кассе?

---

---

---

19. Какие документы оформляются при удалении заказа, какие необходимо приложить?

---

---

---

20. Проводятся ли в вашей кофейне собрания смены? В какое время? Что обсуждаете?

---

---

---

21. План по выручке на ноябрь 3090000 руб. Сейчас – 8 ноября, выручка с начала месяца составила 790048 руб. Какую величину средней выручки за день, необходимо для выполнения плана, ты назовешь на планерке? Как ее рассчитать?

---

---

---

22. Кому менеджер смены направляет данные по выручке кофейни? Как и когда они это делают?

---

---

---

23. В каких случаях менеджер должен обязательно находиться в зале?

---

---

---

24. Перечислите основные пути повышения выручки кофейни?

---

---

---

25. Для чего сотрудникам кофейни сообщать исполнение плана по выручке?

---

---

---

26. Зачем менеджеру составлять план на день?

---

---

---

27. Почему важно, чтобы промежуточные итоги конкурсов вывешивались на доску информации?

---

---

---

28. Чем нужно обеспечить сотрудника, чтобы он мог выполнить поставленную перед ним задачу?

---

---

---

29. Кто отправляет сотрудника на трудоустройство? Опиши, как это делается и какие документы необходимы?

---

---

---

30. Кто заполняет контрольные листы наблюдений на сотрудников и как это происходит?

---

---

---

---

31. Где расположена электрощитовая с общим рубильником на обесточивание кофейни?

---

---

32. Перечисли где в кофейне находятся огнетушители\пожарные краны?

---

---

---

---

33. Как можно перекрыть подачу воды в кофейне?

---

---

---

34. Кто контролирует расход воды и электричества в кофейне? Как это делают?

---

---

---

35. Как включить вытяжную вентиляцию?

---

---

36. Что делать, если вытяжная вентиляция не работает?

---

---

37. Где хранятся должностные инструкции?

---

---

38. Нужно ли другим менеджерам знать о проблемах с Гостями, которые возникли в твою смену? Почему?

---

---

---

---

39. Почему важно сообщать сотрудникам их оценку за предыдущие дни?

---

---

---

40. Когда менеджер начинает готовить кофейню к закрытию? И как он это делает?

---

---

---

41. Что делать, если время развоза сотрудников подошло, в зале сидят гости?

---

---

42. Можно ли хвалить сотрудника в присутствии других работников? Почему, если да? Почему, если нет?

---

---

43. Можно ли обсуждать ошибки конкретного сотрудника в присутствии других работников? Почему, если да? Почему, если нет?

---

---

44. Зачем регулярно проводить оценку кофейни (АТО)?

---

---

---

45. На какие затраты кофейни влияет менеджер? Как?

---

---

---

---

46. Кто ведет таблицы учета рабочего времени сотрудников подразделений?

---

---

47. Кто и когда формирует бюджет кофейни на следующий месяц?

---

---

48. Как часто проводится инвентаризация? Как она проводится?

---


---

---

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой


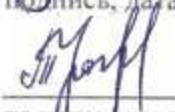
  
И.П. Воронцова  
подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом**

Руководитель	 подпись, дата	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
Руководитель	 подпись, дата	старший преподаватель	Т.Д. Ложникова
Выпускник	 подпись, дата		О.А Крестина
Нормоконтролер	 подпись, дата	старший преподаватель	О.А. Шестакова

Красноярск 2020