

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом

Руководитель	_____	старший преподаватель А. Н. Поздеев
	подпись, дата	
Выпускник	_____	А. В. Носова
	подпись, дата	
Консультант	_____	доцент, канд. социол. наук С. Н. Лыкова
	подпись, дата	

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом» содержит 62 страниц текстового документа, 5 приложений, 50 использованных источников.

КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ, ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ, СТАНДАРТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.

Объект – система управления персоналом в филиале ПАО «Иркутскэнерго» Ново-Зиминской ТЭЦ. Предмет – практика разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом. Цель – предложить меры по совершенствованию практики разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом.

В результате было сформулировано понятие «корпоративные стандарты» и определены их виды, определены условия разработки и особенности стандартов в области управления персоналом на предприятиях энергетической сферы, выделены имеющиеся корпоративные стандарты на предприятии, сформирована функционально-целевая схема этапов разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений для предприятия и создана функционально-целевая схема этапов разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом для Ново-Зиминской ТЭЦ.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты разработки корпоративных стандартов	5
1.1 Понятие и виды корпоративных стандартов в области управления персоналом.....	5
1.2 Этапы и условия разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом.....	13
1.3 Специфика управления персоналом и разработки корпоративных стандартов в энергетической отрасли.....	18
2 Корпоративные стандарты и их разработка в филиале ОАО «Иркутскэнерго» Ново-Зиминской ТЭЦ.....	24
2.1 Организационно-управленческая характеристика филиала ОАО «Иркутскэнерго» Ново-Зиминской ТЭЦ.....	24
2.2 Анализ практики разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом.....	30
3 Процесс разработки корпоративных стандартов предприятия в сфере управления персоналом.....	37
3.1 Меры по совершенствованию практики разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом.....	37
3.2 Функционально-целевая схема разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом.....	41
Заключение	43
Список использованных источников	44
Приложения А-Д	49-62

ВВЕДЕНИЕ

Наличие стандартизированных практик по управлению персоналом позволяет обеспечить общность всех элементов системы управления персоналом, предписать кадровую и организационную деятельность, обеспечивающую достойные условия труда, безопасность на рабочем месте, соответствие кадровой деятельности международным стандартам корпоративной социальной ответственности и трудовому праву, а также сложившимся внешним и внутренним условиям по отношению к конкретному предприятию. Для достижения всех положительных эффектов, стандарты должны базироваться на определенных принципах и учитывать условия организации. Их выявлению и практическому применению будет посвящена работа.

Объектом исследования является система управления персоналом в филиале ПАО «Иркутскэнерго» Ново-Зиминской ТЭЦ. Предмет исследования – практика разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом. Цель – предложить меры по совершенствованию практики разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом.

Задачи:

1. Сформулировать понятие «корпоративные стандарты» и определить их виды.
2. Определить условия разработки и особенности стандартов в области управления персоналом на предприятиях энергетической сферы.
3. Выявить слабые стороны практики разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом на предприятии.
4. Сформировать функционально-целевую схему этапов разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом.

Данная работа включает в свою структуру введение, основную часть, состоящую из трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические аспекты разработки корпоративных стандартов

1.1 Понятие и виды корпоративных стандартов в области управления персоналом

Все работодатели в разные моменты деятельности организаций задумываются о том, как лучше организовать производственные и трудовые процессы, как максимизировать эффективность, производительность, как снизить временные затраты. Для того, чтобы выстроить слаженную и работающую систему, которая способствует всем вышеперечисленным целям, возникает необходимость создания регламентов, стандартов, локальных нормативных актов и прочих видов прописанных или негласных норм и правил выполнения всех возможных работ в компании. Без каких-либо закрепленных оснований, инструкций, последовательностей действий, ограничений, каждый работник будет делать работу по своему усмотрению, в удобном темпе, который не всегда является максимально результативным; появится разобщенность всех процессов в организации, неуправляемый хаос.

В статье 8 Трудового кодекса Российской Федерации закреплено право работодателя принимать разнообразные локально-нормативные акты в своей компании [45]. Нормативный документ – это такой документ, который устанавливает правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов [3]. Локальность нормативных документов выражена тем, что данные акты принимаются в конкретных организациях. Главным условием внедрения подобных документов является их соответствие трудовому законодательству, нормам трудового права, коллективным соглашениям и договорам. Зачастую также работодатель не вправе принимать какие-либо решения без согласования с представительным органом работников.

В общем виде, внедрение разнообразных нормативных документов направлено на выполнение ряда значимых задач:

- установление наиболее эффективной последовательности действий при выполнении конкретных работ;
- установление сроков;
- назначение ответственных за исполнение работ;
- стандартизация;
- конкретизация задач.

Решение данных факторов приведет к множеству положительных последствий: упорядочиванию трудовых отношений и трудовых процессов, созданию наиболее эффективной системы организации труда, защите прав работников и работодателей, снижению уровня разобщенности производственных процедур, формированию понимания у сотрудников общих правил деятельности компании и поведения персонала.

Для того, чтобы далее продолжать работу, необходимо разобраться с основной терминологией.

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 [3].

В организации может быть принято множество стандартов, нормативов и прочих регламентирующих документов, которые могут касаться всех отделов, подразделений, отдельных практик. Сфера управления персоналом – не исключение. Можно выделить ряд локально-нормативных актов, которые можно назвать своеобразными стандартами в этой области.

На основе определения слова «стандарт», данного в ГОСТе 1.1. 2002 [3], было выведено определение корпоративного стандарта в области управления персоналом. Подобным стандартом является нормативный документ, который разработан и принят признанным на соответствующем уровне органом и устанавливает для всеобщего и многократного использования правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности в области управления персоналом.



Рисунок 1 – Классификация стандартов в области управления персоналом

Данную область стандартизации можно классифицировать по разным критериям, как показано на рисунке 1. Одним из них будет выступать специфика действия. Стандарты в управлении персоналом бывают обязательные (установленные на законодательном уровне) и необязательные (решения о принятии которых принимается руководством).

Трудовой кодекс закрепляет список обязательных нормативных актов для всех компаний[45]. Из данного перечня выделим те, которые можно отнести к стандартам в области управления персоналом:

- Положения по обработке и защите персональных данных.

Под персональными данными [20, с. 80] понимается информация о работнике: его фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, паспортные данные, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия, доходы и прочая информация. Федеральный закон «О защите персональных данных» [47] определяет данный феномен еще шире, а именно, как любую информацию, относящуюся прямо или косвенно к физическому лицу (субъекту персональных данных).

Данным положением защищается право человека на сохранение конфиденциальности личных и биографических данных, неприкосновенности частной жизни. Оно отражает цели и задачи в организации в данной области, закрепляет подразделения, которые собирают и хранят личную информацию работников, устанавливает места хранения, способы сбора и обработки, а также предписывает перечень лиц, имеющих доступ к подобным данным.

- Положения по оплате труда.

Данное положение рассматривает и регламентирует вопросы, связанные с системой оплаты труда. Её 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 [15].

- Правила внутреннего трудового распорядка.

Рассматриваемый документ является комплексным локально-нормативным актом, регламентирующим организацию труда в конкретных условиях и устанавливающим трудовой распорядок, правила приема, увольнения, поощрений и взысканий, продолжительность трудового дня, время обеденного перерыва и выходных, основные права и обязанности работников и работодателя, ответственность за нарушения трудовой дисциплины на локальном уровне [1;23].

- 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 [34, с. 54]. Для того, чтобы развить у работника достаточную мотивацию для выполнения трудовых задач, необходимо разрабатывать разнообразные стимулирующие методы. В данном положении устанавливаются разнообразные мероприятия, направленные на стимулирование эффективной трудовой деятельности, формирование благоприятного образа компании как работодателя и улуч-

шения самочувствия персонала, которые соответствуют условиям конкретного предприятия.

- Положения по охране труда.

В подобных документах указаны мероприятия, которые работодатель обязан реализовать с целью создания безопасных и комфортных условий труда для работников, прописаны общие правила безопасности, определены ответственные за исполнение и контроль лица.

Помимо обязательных для разработки и принятия стандартов в компании, существуют и те, которые работодатель вправе принять по желанию. Примеры необязательных локальных нормативных актов в управлении персоналом:

- Положения об аттестации (о проверке знаний).

Аттестация персонала необходима для оценки эффективности выполнения руководителями и специалистами своих должностных обязанностей [49, с. 29]. Эта процедура помогает определить квалификацию, практические навыки, деловые качества работника и установить их соответствие или несоответствие занимаемой должности. Аттестация может проводиться на основе применения совокупности методов тестирования, анкетирования, экспертного опроса, оценки по проектам, рефератам и программам, деловых игр [32, с. 498]. Данным положением могут регламентироваться этапы проведения аттестации, состав аттестационной комиссии, критерии оценки, перечень необходимых документов для проведения, сроки и периодичность рассматриваемых мероприятий.

- 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 [5, с. 40].

Не существует стандартов, регламентирующих содержание кодекса корпорации. Оно определяется, прежде всего, ее особенностями, структурой, задачами развития, установками ее руководителей. Чаще всего подобные кодексы содержат идеологическую (миссия, цели, ценности) и нормативную (стандарты

рабочего поведения) части. Они могут декларировать политику компании в отношении акционеров, политику по отношению к работникам компании, методы разрешения конфликтов интересов 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 общества могут положиться на выработанные стереотипы [24, с. 18].

- Коллективный договор.

Это правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения в компании и заключается работниками и работодателем в лице их представителей [4, с. 145]. 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) [21, с. 53].

- 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 [27, с. 150]. Данная функция управления персоналом подразумевает поиск, идентификацию требований к кандидатам на различные должности, анализ навыков, компетенций, накопленного профессионального опыта, стажа.

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, с. 126].

Документ, регламентирующий подбор персонала нацелен на обозначение применяемых источников поиска, процедур подбора, критериев и способах оценки кандидатов. Положение создается с целью создания единых практик для работы с кандидатами и закрытием свободных вакансий.

- 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 [26, с. 16].

Локально-нормативные акты, связанные с темой обучения персонала, необходимы для закрепления обязательства работодателя перед работниками участия и содействия их профессиональному развитию, для обозначения перечня возможных обучающих мероприятий, их форм и способах оценки эффективности.

Помимо критерия обязательности с точки зрения трудового кодекса, также можно разделить на стандарты формального и неформального действия.

Стандарты формального действия закреплены документально и имеют силу прописанных правил. Например, стандарт внешнего вида персонала четко регламентирует, как должны выглядеть сотрудники. Этот документ утвержден на уровне руководства и требует неукоснительного подчинения. Что касается

стандартов неформального действия, то они могут и не иметь документальной формы, но влиять на организацию труда достаточно сильно. К примеру, кодекс «Улыбающейся команды» для работников сферы сервиса и гостеприимства, в котором прописано, как подобает общаться с гостем/клиентом, к чему надо стремиться, что запрещено, а что, наоборот, поощряется. При том данный кодекс может иметь формат шуточного и оригинального постера. Несмотря на это, данные правила могут быть очень важны и значимы для исполнения в компании. Еще одним вариантом могут выступать чек-листы персонала. Своеобразные стандарты дел на день для каждого сотрудника.

Более того, отдельным критерием для классификации стандартов в рассматриваемой области можно выделить соответствие функциям управления персоналом:

- Кадровое обеспечение (Положения о подборе, о высвобождении, о кадровом резерве, правила при приеме на работу);
- Адаптация (Карты взаимодействий сотрудника в первые дни работы, памятки новому сотруднику, положения о наставничестве, о стажировках, об испытательном сроке, об адаптации);
- Мотивация и стимулирование (положения об оплате труда, о кассах взаимопомощи, о материальной ответственности, о стимулировании, о компенсациях и льготах, о порядке участия работников в прибылях, о премировании работников, о конкурсе «Лучший по профессии» и прочих профессиональных конкурсов);
- Обучение (положения о подготовке персонала, о наставничестве, об обучении, о дистанционном обучении);
- Организация труда (коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка);
- Кадровое делопроизводство (стандарты оформления документов).

Также практики разработки стандартов будут различными в разных моделях управления человеческими ресурсами. Например, в подходе к моделям управления персоналом Дэвида Геста[22]. В данном случае, наблюдается разде-

ление на патерналистскую, производственную, профессиональную модели и модель управления человеческими ресурсами. Патерналистской не присуща стандартизация практик управления персоналом, все функции выполняются интуитивно. Для производственной характерна многообразная и строгая стандартизация процессов, связанных с производством, но не уделяется большого внимания условиям труда персонала, его самочувствию, практикам управления человеческими ресурсами. В профессиональной модели уже вероятнее встретить стандартизацию практик по рассматриваемой области, она направлена на повышение производительности, эффективности работников с учетом специфики труда, потребностей, нейтрализации проблемных зон, мер по повышению лояльности, вовлеченности. В модели человеческих ресурсов практики управления персоналом могут быть как формальными, так и неформальными, сконцентрированными на персонале, его интересах, компетенциях, всестороннем развитии и, хотя бы косвенном, но участии работников в принятии решений. Более подробный анализ проведен в Приложении А.

Подводя итог, стандарты в управлении персоналом, чаще всего выражены локально-нормативными актами, направленными на регламентацию исполнения разнообразных функций управления человеческими ресурсами в организации. Тем не менее, существует большое количество их вариаций, которые могут иметь место быть в компании, в зависимости от её специфики.

1.2 Этапы и условия разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом

Все вышеперечисленные стандарты в области управления персоналом могут иметь собственный специфический алгоритм разработки и принятия в каждой конкретной компании. Он будет зависеть от степени демократии в организации, от наличия трудовых кадров в разнообразных областях, от размера, от готовности руководства выделять время и ресурсы на разработку стандартизирующих документов.

На основе анализа источников [2, 31], можно выделить общую процедуру разработки (рисунок 2). Она включает в себя 7 этапов, обладающих назначениями, субъектами, инструментами и итогами. Несмотря на допущение возможной вариативности, только при соблюдении всех этапов разработка будет рациональной, эффективной и поможет создать действенные стандарты.

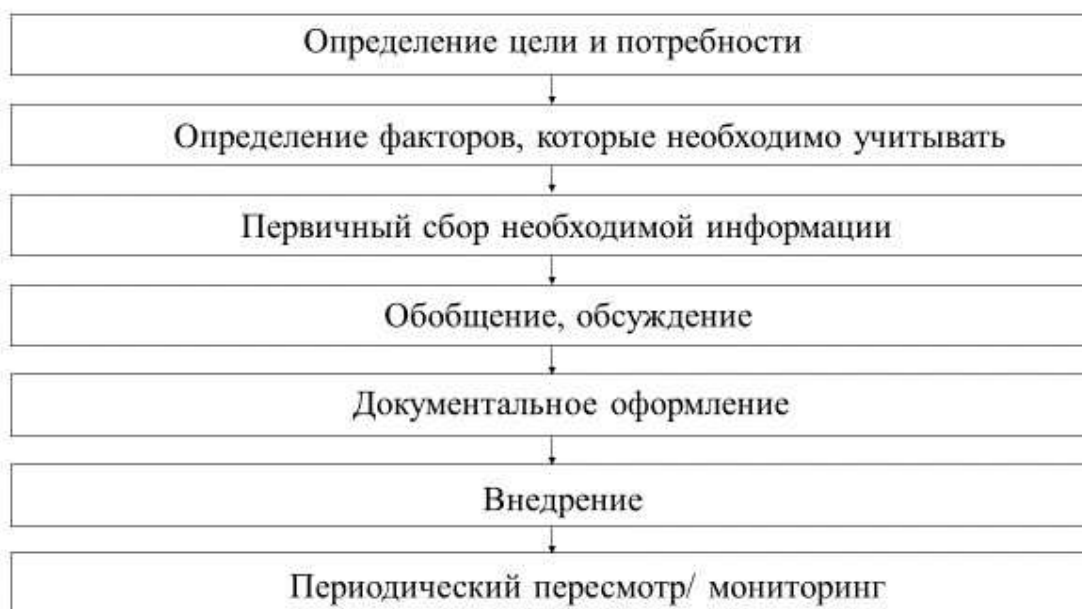


Рисунок 2 – Общая схема разработки стандарта

Этапы разработки стандартов в управлении персоналом:

1) Определение цели и потребности.

Назначение этапа: выделение перечня необходимых к разработке документов.

Субъекты: руководство, представители юридического отдела (для того, чтобы учитывать обязательства перед законодательством) и отдела кадров.

Методы: проведение брифингов, анализ требований законодательства, изучение типовых случаев.

Итог: приказ о подготовке конкретных документов.

2) Определение факторов, которые должны учитываться.

Назначение этапа: формулирование содержания документов.

Субъекты: руководство, представители юридического отдела, отдела кадров, бухгалтерского отдела, представительного органа работников, специалистов по социальной ответственности, представители отделов, которых будет касаться данный стандарт.

Методы: написание каждым представителем комментариев/доклада по поводу того, что, по его мнению, должно быть в конкретном документе, изучение типовых документов.

Итог: список информации, необходимой для первичного сбора.

3) Получение первичной информации о практиках, готовящихся к стандартизации.

Назначение: определить текущее положение в компании, практики, которые необходимо в особенности стандартизировать.

Субъекты: отдел кадров, функциональные руководители подразделений.

Методы: проведение фотохронометражной оценки, опросов работников по поводу их видения идеальной картины рассматриваемой области регламентации, изучение опыта других компаний, работающих в схожих отраслях и имеющих успешные показатели, осуществление непосредственного наблюдения за деятельностью работников, выявление неотработанных процедур, проблемных зон, определение показателей, необходимых для разработки, изучение законодательной базы, регламентирующей определенные документы. Структурированные данные, необходимые для анализа при разработке определенных корпоративных стандартов находятся в Приложении Б.

Итог: характеристика практик организации на данный момент.

4) Обобщение.

Назначение и итог: формирование проекта нового стандарта и способов оценки его эффективности.

Субъекты: руководство, представители юридического отдела, отдела кадров, бухгалтерского отдела, представительного органа работников, специалистов по социальной ответственности, представители отделов, которых будет касаться данный стандарт.

Метод: создание комиссии и проведение обсуждений, вычитка и внесение предложений к изменению (при наличии) каждым субъектом.

5) Оформление.

Назначение и итог: документально-оформленный стандарт.

Субъекты: отдел кадров, руководство.

Методы: формирование документа, утверждение руководством.

6) Внедрение.

Назначение: ввести в действие разработанный стандарт.

Субъекты: руководство.

Методы: ознакомление всех сотрудников под подпись.

7) Периодический пересмотр/мониторинг.

Мониторинг – постоянное отслеживание работы стандартов с целью изучения динамики происходящих процессов и предотвращения нежелательных явлений [25, с. 2]. Особенно важно для достижения эффективной деятельности предприятия обеспечить контроль исполнения документов, представляющий собой совокупность действий, обеспечивающих своевременное исполнение документов [30, с 104].

Назначение: изменение стандартов в случае несоответствия условиям внутренней и внешней среды.

Субъекты: руководство, линейные руководители.

Методы: наблюдение за работой.

За неимением каких-либо субъектов возможно обратиться к компетентным сторонним организациям (например, квалифицированным юристам, экономистам, инспекторам по охране труда).

Помимо этого, процедура может иметь другую структуру при принятии неформальных стандартов. Подобные практики формируются, как правило, стихийно: либо человеком, имеющим собственную интенцию в этом вопросе, с последующим обсуждением в коллективе, либо общими силами сотрудников путем обсуждения, либо через установившиеся за многие года негласные традиции.

Чтобы разработать качественный корпоративный стандарт в области управления персоналом, необходимо придерживаться принципов, говорящих о том, что разработка должна обеспечивать:

- целостность системы стандартов;
- соблюдение законодательных документов и этических принципов;
- логичность и понятность;
- долгосрочность использования;
- гибкость;
- исполнение стандартов.

Более подробную расшифровку каждого из принципов можно найти в Приложении В.

Для того, чтобы понимать, насколько успешен стандарт, необходимо определить, какими признаками он должен обладать, на какие качества необходимо смотреть для того, чтобы оценивать эффективность. Правильно разработанный стандарт будет иметь следующие особенности:

- Целостность – каждый элемент значим и направлен на реализацию основной цели компании.
- Структурность – наличие структуры и взаимодействия внутри неё.
- Долгосрочный характер и возможность многократного применения [9, с 183].
- Понятность для персонала, отсутствие недопониманий при выполнении [12, с. 14].
- Отсутствие противоречий.
- Удобство пользования.
- Законность – соблюдение всех законодательных документов Российской Федерации. После рассмотрения ряда источников [6; 18; 23, с. 3; 45; 46; 50] можно выделить несколько блоков, регламентирующих различные трудовые практики:

а) Законодательные документы общего значения (Конституция РФ, Трудовой Кодекс РФ, стандарты социальной ответственности);

б) Нормативные акты, учитывающие специфику конкретной отрасли, сферы деятельности (Федеральный Закон «Об электроэнергетике), территории (Закон РФ «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах крайнего Севера и приравненных к ним местностях»).

- Соответствие теоретической модели;
- Согласованность с моделью управления персоналом в организации и спецификой вида деятельности.

Стандарты в области управления персоналом бывают разнообразными. Они регулируют, совершенствуют и систематизируют имеющиеся практики. Для того, чтобы они были максимально результативными, стоит придерживаться определенного алгоритма и принципов при разработке.

1.3 Специфика управления персоналом и разработки корпоративных стандартов в энергетической отрасли

Каждая отрасль обладает специфическими особенностями, которые отличают её от других. Предполагается, что разнообразные условия внутренней и внешней среды определенным образом оказывают влияние на то, как выглядит система управления персоналом и как производится разработка кадровых корпоративных стандартов на предприятии.

Энергетика является одной из ведущих отраслей промышленности, которая обеспечивает множество предприятий других сфер и жилищно-коммунальный комплекс теплом и энергией. Управление персоналом в данной области, наряду с технологической оснащённостью, играет ключевую роль в развитии эффективности предприятий энергетического комплекса.

Производство тепло- и электроэнергии зачастую сопряжено с определенной опасностью производства (возможность аварий, несчастных случаев из-за работ на высоте, работ с высокими температурами), что влечет за собой повышенные требования к охране труда, соблюдению техники безопасности, мас-

штабной стандартизации на всех ступенях управления и производственной деятельности предприятий.

Кроме того, энергетические компании отличаются крупными размерами, раздробленностью на филиалы по разным частям страны. Большая часть деятельности зависима от мнения руководства, от мнения акционерного общества и собственников, от потребности городов в энергии в разные моменты времени. Из-за строгой иерархии, отсутствия близкой коммуникации менеджмента и оперативного персонала, головных офисов и филиалов возникает регламентация и бюрократизация всех взаимодействий. Ведь каждая работа должна быть выполнена четко в срок и с использованием определенных ресурсов, иметь своих ответственных, чтобы можно было регулировать/ контролировать деятельность предприятий, не находясь с ней на близком расстоянии. Возможно, это не упрощает взаимодействие, но делает всю систему производства более управляемой.

Исходя из этого, корпоративные стандарты должны быть понятными, доступными, не требующими дополнительных устных разъяснений, с четким указанием на ответственных за исполнение. Разрабатываемые локально-нормативные документы по персоналу должны соответствовать ставящимся перед предприятием задачам и являться актуальными, учитывая особенности его функционирования в каждом отделе. Кроме того, на предприятиях могут быть введены стандарты по взаимодействию различных служб, например, «Регламент взаимодействия служб производственной системы и управления персоналом».

Все вышеперечисленные особенности отражаются на требованиях к разнообразным кадровым практикам:

— Кадровое обеспечение не предполагает использование нестандартных методов. Для энергетических предприятий может быть характерна как открытая (принятие на руководящие должности возможно извне), так и закрытая (новые для компании люди принимаются только на низовые должности) кадровая политика [17, с. 38]. Оформление трудоустройства может занимать до не-

скольких месяцев. Предписывается множество ограничивающих факторов при согласовании кандидата на должность. Это делается, потому что зачастую на подобных предприятиях есть информация, не подлежащая раскрытию, существует корпоративная тайна, имеется множество ценных материалов и ресурсов. К тому же энергетические компании обладают стратегической важностью для страны. Увольнения производятся в соответствии с законодательством РФ.

Корпоративные стандарты, касающиеся этой функции управления персоналом, должны декларировать отсутствие судимости у кандидата и его близких родственников, отсутствие работающих родных в рассматриваемой компании (с целью избегания конфликтов интересов), внешний вид без видимых отхождений от общепринятых норм, наличие профильного образования. Деятельность по подбору, найму и увольнению сотрудников должна подчиняться законодательству и определенным стандартам. Например, через регламенты отбора и найма персонала с указанием списка инстанций, чье мнение необходимо для успешного согласования, с обозначением перечня требований к наличию документов, к результатам медицинского осмотра; через стандартизированные бланки оценки кандидата на собеседованиях; через требования к внешнему виду по отношению к работникам, на которые также необходимо обращать внимание при взаимодействии с кандидатами.

Адаптация должна содержать часть работы с инструктажами, которые объяснят общие правила поведения и техники безопасности, познакомят с разными отделами и общей спецификой производства. Чаще всего последующим координированием адаптации занимается линейный руководитель, а дальнейшая вовлеченность зависит от коллектива и избранных адаптационных мер непосредственного начальника (регламентированными стандартами по наставничеству), а это, порой, субъективно и может не нести максимальной эффективности. Следствиями такого подхода в худшем исходе может выступать усиление стресса новоиспечённого сотрудника, увеличение временных затрат на выполнение заданий, низкое качество выполняемой работы, затруднения при

вхождении в коллектив и многое другое. Иногда необходимо применять более продвинутые методики адаптации нового персонала.

Аттестация персонала должна являться обязательной. Определенными положениями определяются виды аттестаций, категории работников, подлежащих подобной оценке, частота и порядок проведения, составы комиссий, документы, необходимые для прохождения, формы проверки знаний, виды возможных оценок и решений, аттестационные документы. Кроме того, должны присутствовать в документационном обеспечении организации различные стандарты, регламентирующие проверки знаний по технике безопасности и разнообразным сферам, к которым относится работник; стандарты постановки личных ключевых показателей эффективности работников и критериев оценки их выполнения, а также ответственности руководителей за невыполнение показателей.

Мотивация и стимулирование могут быть выражены премиями за перевыполнение планов, льготами на путевки в санаторно-оздоровительные учреждения (как следствие из условий труда повышенной вредности), конкурсами «Лучший по профессии», досками почета, материальной помощью в определенных жизненных ситуациях, сниженными ставками для кредитования. Каждый из этих пунктов регламентируется определенными стандартами по стимулированию персонала, кодексами корпоративной культуры.

Обучение и развитие персонала должно быть учтено в ежегодных планах с указанием мероприятий для каждого сотрудника и выделяемого бюджета. Кроме того, разрабатываются корпоративные университеты («Евросибэнерго» для «Иркутскэнерго»), создаются учебно-тренировочные подразделения (как в «РосЭнергоАтоме» [29]), организуются повышения квалификации, проводятся тренинги по разным направлениям. Основная деятельность сосредоточена в головных офисах. Людям, работающим в разных подразделениях, находящихся в небольших городах, разнообразие вариантов не предоставляется, что влияет на их общий уровень профессионализма. Иногда система обучения работает толь-

ко на документальном уровне, без отражения в реальных развивающихся практиках. Данный факт необходимо отслеживать и нивелировать.

Управление конфликтами редко принимается во внимание. Стандартов по поводу управления конфликтами на предприятиях практически не существует, так как стандартизация, в основном, направлена на совершенствование производственных систем, а не на межличностные и внутриорганизационные взаимодействия. Все работники, исполняя свои должностные обязанности, должны действовать в интересах компаний и избегать любых конфликтов интересов, что прописывается в кодексах корпоративной этики и культуры, но из-за повышенной напряженности и, порой, неэффективной коммуникации, конфликтные ситуации не могут не возникать. Следовательно, необходимо разрабатывать системы управления конфликтами, учитывающие виды возникающих конфликтных ситуаций в каждом отдельном предприятии, способы их предотвращения и преодоления.

Как уже было сказано ранее, энергетические компании обладают достаточной степенью масштабности. Некоторые филиалы могут выступать градообразующими предприятиями для малых городов. Данные условия обуславливают важность соблюдения стандартов корпоративной социальной ответственности. Крупные предприятия могут не только вести экономические/производственные дела, но и выступать своеобразной площадкой для реализации различных общественных интересов. Это оказывается выгодным как для организации, так и для общества. Ведь компания, посредством такого сотрудничества, может улучшить свой имидж, известность среди населения города и даже страны (повлечь прирост желающих устроиться на работу, увеличение лояльности имеющихся сотрудников, увеличение привлекательности для инвесторов), заботится о нейтрализации последствий деятельности (например, вредных выбросов), а общество получает удовлетворение потребностей. Поэтому компании принимают участие в различных городских/областных/краевых мероприятиях. В основном, это благотворительные акции и работа с молодежью.

В России подходы к определению корпоративной социальной ответственности (КСО) имеют определенную специфику. Социальная ответственность бизнеса трактуется по-разному. В узком смысле корпоративная социальная ответственность включает обязанности предприятия эффективно осуществлять функции по созданию добавленной стоимости, в полном объеме выполнять социально-эколого-экономические обязательства, установленные законами, этическими нормами и правилами, принятыми в обществе [13, с. 116]. Международные стандарты социальной ответственности описываются в ISO 26000 [50]. В них также рассматривается ряд практик, связанных с управлением персоналом. В качестве примера можно привести: соблюдение прав работников; создание механизма компенсации для людей, чьи права были нарушены; запрет дискриминации; правила найма и трудовых отношений; соблюдение общепризнанных условий труда; соблюдение правил охраны труда и поддержание безопасности на рабочем месте; необходимость развития и обучения работников.

Наличие социально-ответственной позиции прописывается в разнообразных уставах, кодексах и общественно доступных информационных источниках (корпоративные сайты). Однако, каждое из условий социальной ответственности необходимо соблюдать во всем комплексе корпоративных стандартов.

Корпоративная культура может находить выражение в различных корпоративных кодексах и проводимых мероприятиях каждой отдельно взятых организаций. Во всех компаниях наблюдается формализованность. Даже для проведения корпоративных поздравлений существуют регламенты, которые создаются в целях упорядочения использования средств на изготовление и приобретение подарочной, презентационной, сувенирной и полиграфической продукции, в т.ч. с использованием элементов фирменного стиля. Помимо поздравлений, существуют регламенты проведения представительских мероприятий и деловых встреч, что обозначает четкие границы в их организации и реализации.

Многие энергетические предприятия (ТЭЦ, ТЭС и другие) России относятся к крупным корпоративным компаниям. Весь комплект корпоративных стандартов экстраполируется на малые филиалы. Иногда данные предприятия

имеют свою специфику. Например, работа в условиях Крайнего Севера, что может влиять на порядок психофизического сопровождения профдеятельности персонала, на систему мотивации и стимулирования. В подобных случаях возникает потребность учитывать вариацию всех возможных факторов деятельности разных предприятий, входящих в корпорацию, в одном документе, или же выпускать дополнительные комплекты для определенных филиалов.

Подводя итог, компании энергетической отрасли обладают своей спецификой, которую необходимо учитывать при разработке новых корпоративных стандартов и при построении системы управления персоналом. Возможно, иногда следует изменять общепринятые правила, внедряя инновации в консервативные устои с целью повышения эффективности и соответствия требованиям изменяющейся экономической среды.

2 Корпоративные стандарты и их разработка в филиале ОАО «Иркутскэнерго» Ново-Зиминской ТЭЦ

2.1 Организационно-управленческая характеристика филиала ОАО «Иркутскэнерго» Ново-Зиминской ТЭЦ

В данной работе будет рассмотрен филиал ПАО "Иркутскэнерго" Ново-Зиминская ТЭЦ (Н-ЗТЭЦ). По организационно-правовой форме он является филиалом публичного акционерного общества. Предприятие занимается производством электрической и тепловой энергии.

Энергоугольная компания «Иркутскэнерго» – мощный производственный комплекс, расположенный в Иркутской области и Красноярском крае. Он включает в себя каскад трех гидроэлектростанций, построенных на единственной вытекающей из озера Байкал реке Ангаре, 9 тепловых узлов, расположенных в крупных городах Иркутской области, 6 угольных разрезов, добывающих каменный и бурый уголь, 2 погрузочно-транспортных управления и обогатительную фабрику [7]. Все регламентирующие документы, цели, миссия, кадро-

вая политика исходят от главного центра. Корпоративные стандарты разрабатываются в головном офисе в городе Иркутск и распространяются на все филиалы и подразделения.

Предприятие существует уже долгие годы (с 1972 года), пережило немало кризисов и сложных ситуаций. Тем не менее, оно стойко выдержало все испытания и до сих пор плодотворно работает. Можем сделать вывод, что стадия жизненного цикла – зрелость. По классификации Адизеса, организация пребывает на стадии «аристократизм»: множество формальностей, непринятие новшеств, непринятие мнений сотрудников. Для столь значимой и находящейся на пике деятельности организации очень важно поддерживать позитивный внутренний и внешний облик, содержать все свои системы в порядке, устранять существующие недостатки. К тому же, исходя из позиционирования «Иркутск-энерго», руководство стремиться улучшать сферу управления персоналом, а соответственно, готово вкладывать в это средства и силы.

Внутренняя среда организации:

— Стратегическая цель - стать компанией мирового уровня по:

- а) эффективности бизнеса;
- б) компетенциям работников;
- в) рациональному использованию природных ресурсов и человеческого потенциала;
- г) социальной ориентированности.

Компания должна учитывать данные стратегические задачи при разработке корпоративных стандартов.

— Организационная структура.

В Ново-Зиминской ТЭЦ принята линейно-дивизиональная организационная структура, которую можно рассмотреть на Рисунке 3. Дивизионы (цеха, участки) делятся по виду выполняемой деятельности. Конечно, только при слаженной работе всей организации в целом будут заметны выдающиеся результаты, тем не менее, каждый дивизион индивидуален по выполняемым функциям и инструментам.

Деятельность разнообразных отделов, подразделений, цехов должна быть регламентирована через локальные нормативные акты, учитывающие специфику данных дивизионов. При неправильно разработанных стандартах, при недостаточном учете взаимодействий структурных подразделений могут возникать конфликты (проявляющиеся в следствие несогласованности действий), как следствие, возможно появление нечетко поставленных задач, временных издержек на определение ответственных, разобщенно выполняющихся производственных процедур.



Рисунок 3 – Организационная структура Ново-Зиминской ТЭС

— Технологии.

Тепловая электростанция использует энергию, высвобождающуюся при сжигании органического топлива — угля, нефти и природного газа — для превращения воды в пар высокого давления. Этот пар, имеющий давление около 240 килограммов на квадратный сантиметр и температуру 524°С, приводит во вращение турбину. Турбина вращает гигантский магнит внутри генератора, который вырабатывает электроэнергию [10].

Из этого следует, что производство тяжелое, вредное, требует много сил и энергии от работников. В виду специфики деятельности предприятия, наблюдаются постоянный шум, вибрация, сверкание сварочных аппаратов, жар от котлов, что не может не сказываться на общем состоянии рабочего персонала.

При разработке стандартов, необходимо учитывать разнообразные компенсации, условия труда и отдыха, нормы и требования охраны труда.

— Персонал.

В штате организации находятся 400 человек с небольшими колебаниями. Все они обладают разным уровнем образования, умениями и навыками. Каждому отделу и должности присущи какие-то индивидуальные требования. Выделить общие закономерности практически невозможно, ведь все отделы/цеха/участки выполняют соответствующие работы. Очевидно, что на должность инженера любого цеха не возьмут человека без высшего технического образования, а если в его обязанности будет входить сварка, то сотрудник обязан разбираться в сварочном деле и иметь квалификационные удостоверения. В список высшего руководства входят 8 человек. Самый многочисленный цех, котлотурбинный, насчитывает 94 работника. Во втором по численности цехе топливоподачи работает 71 человек [35]. В работе цеха участвуют специалисты и рабочие 19-ти различных специальностей.

Модель управления персоналом сочетает в себе производственный и профессиональный тип. Большое и основное внимание уделяется производству, тем не менее, позиция крупного предприятия, современные тенденции в экономике и менеджменте, желание соответствовать лучшим практикам на рынке, обуславливает возрастающее внимание к персоналу как к основе производства, к тому, без чего оно не будет максимально плодотворно функционировать.

— Модель управления персоналом по Дэвиду Гесту.

В параграфе 1.2. была дана характеристика моделей управления персоналом по Дэвиду Гесту. Данному предприятию присуща производственная модель. Для более детальной характеристики, необходимо выделить ее факторы:

а) Документационное обеспечение всех производственных и управленческих процессов по строгой законодательной базе с использованием нормативов.

б) Функции управления персоналом реализуются высшим руководством и линейными руководителями, которые зачастую являются профессио-

налами по производственной части, а не управленческой, что ведет к стихийным практикам в данной области, зависящих от личной компетентности каждого руководителя в отдельности.

в) В функционал отдела кадров входит оформление трудоустройства, документационное кадровое обеспечение и контроль за использованием персонала.

г) Определение потребности в персонале исходит из нормативов и производственных нужд и особенностей (например, вид и объемы производства; сложность технологических процессов и оборудования; масштаб производства; уровень автоматизации производства и управления).

д) Организационная структура иерархична, обычно обладает линейно-функциональной конфигурацией. Взаимодействие между отделами/ подразделениями формализовано.

е) Развитие персонала формализовано, зачастую выражено только обучением для повышения квалификации и курсами по охране труда. Современные и инновационные практики отсутствуют.

ж) Оценка персонала осуществляется посредством аттестации и личного мнения линейного руководителя.

з) Стимулирование основано на выполнении производственных показателей эффективности, что закрепляется в соответствующих стандартах.

и) Адаптация направлена на максимально быстрое вхождение в производственный процесс, выход на требуемые объемы производства. Не уделяется внимания самоощущению сотрудника, принятию в коллективе, ознакомлению с кадровой политикой и организационной культуры компании.

к) Все стандарты направлены на повышение производительности и эффективности, в первую очередь, всего производства, достижения целевых объемов и выполнения заданных работ.

л) Обязательные стандарты всегда присутствуют, соответствуют всем требованиям законодательства.

м) Необязательные стандарты редко принимаются во внимание. Например, нет закреплённых практик по развитию, по управлению конфликтами, по поведению с клиентами и прочим.

Практики компании полностью соответствуют данной модели.

Внешняя среда организации:

— Потребители и конкуренты.

Ново-Зиминская ТЭЦ поставляет тепло на промплощадку главного потребителя - ОАО «Саянскхимпласт», населению г. Саянска, г. Зима, предприятиям сельхозкомплекса и одновременно вырабатывает электроэнергию, которая поступает в систему «Иркутскэнерго».

Между всеми филиалами ОАО «Иркутскэнерго» присутствует конкуренция по эффективности. Тем не менее, так как ТЭЦ являются фактически единственным поставщиком энергии в дома людей, конкурентов в сфере энергетического и теплового производства на данной территории не имеется. Если рассмотреть предложение инженерных и технических рабочих мест в городах, то основными конкурентами в этой области будут являться ОАО «Саянскхимпласт» (3400 работников), филиал ОАО «РЖД» — Восточно-Сибирская железная дорога и более 30 предприятий лесопильно-деревоперерабатывающей промышленности.

Позиция одного из двух градообразующих предприятий, подчинение энергетическому гиганту «Иркутскэнерго» диктует соблюдение требований социальной корпоративной ответственности, преобладание добросовестных трудовых практик, которые в том числе должны быть отображены в корпоративных стандартах.

— Социально-культурные факторы.

ПАО «Иркутскэнерго» позиционирует себя как социально-ответственную организацию. Согласно руководству по социальной ответственности ISO 26000 [50], эффективное управление должно быть основано на внедрении принципов социальной ответственности (в их числе: подотчетность, прозрачность, этическое

поведение, уважение интересов заинтересованных сторон, соблюдение международных норм поведения и соблюдение прав человека) в принятие и реализацию организационных решений.

Подводя итог, Ново-Зиминская ТЭЦ - большое предприятие, которое работает в сфере тепло- и электроэнергетики, на его деятельность влияют многие факторы внешней и внутренней среды. Рассмотренные характеристики обуславливают потребность в разработке стандартов в области управления персоналом с учетом специфики конкретного предприятия, что поможет повысить эффективность, достичь стратегических целей и соответствовать стандартам социальной ответственности.

2.2 Анализ практики разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом

Деятельность ТЭЦ подчиняется множеству нормативных, регламентирующих, стандартизирующих документов. В рассматриваемом филиале Ново-Зиминской ТЭЦ на данный момент действуют 149 стандартов предприятия и 15 политик. Каждый из этих документов относится к определенному подразделению. Тем не менее, есть и те, которые причислены к сферам, относящимся ко всем работникам. Например, к управлению персоналом. Рассматривая данный раздел в реестре действующих СТП и политик [28], можно обнаружить там 39 стандартов, которые прямо или косвенно регламентируют разнообразные стороны управления персоналом и общий менеджмент компании. Среди этого компания выделяет следующие подразделы:

— Управление охраной труда («Система управления охраной труда. Основные положения», «Разработка и сопровождение предложений направленных на охрану труда в подразделениях», «Управление профессиональными рисками в области безопасности труда и охраны здоровья» и др.);

— Бизнес-планирование, бюджетирование и защита тарифов («О формировании корпоративной отчетности»);

— Управление документами («Порядок заключения, регистрации, хранения, исполнения и расторжения договоров», «Подготовка, оформление, регистрация, хранение и использование приказов и указаний»);

— Совершенствование системы управления («Управление стандартами предприятия», «Управление организационными структурами», «Порядок управления положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями работников»);

— Управление персоналом («Подготовка студентов для нужд ПАО «Иркутскэнерго», «Инструкция по оформлению на работу со сведениями, составляющими государственную тайну», «Свод этических стандартов ОАО «Иркутскэнерго», «Психофизиологическое сопровождение профдеятельности оперативного персонала», «Порядок планирования и предоставления отпусков», «Наставничество», «Защита персональных данных», «Регламент отбора и найма персонала», «Планирование преемственности»);

— Реализация программ («Материальное стимулирование (участников определенного проекта)»);

— Совершенствование производственной системы («Внедрение системы 5S в рамках развития производственной системы в ОАО «Иркутскэнерго»).

С целью формирования понимания того, как осуществляется разработка стандартов на предприятии на данный момент, было проведено исследование, которое включало в себя анализ документов, анкетирование сотрудников и интервьюирование представителей отдела кадров и котлотурбинного цеха (самого многочисленного).

Главная гипотеза на протяжении всего исследования – разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом не соответствует теоретической модели, принципам, модели управления персоналом, особенностям деятельности предприятия.

Таблица 4 – Схема эмпирического исследования

Метод сбора информации	Объекты	Предмет
Анализ документов	СТП «Управление стандартами предприятия»[40], СТП «Порядок управления положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями работников, о ролевых структурах»[41], кодекс корпоративной этики[14], другие СТП (в том числе «Наставничество»[37], «Регламент отбора и найма персонала»[36], «Материальное стимулирование»[43]).	Реализующиеся этапы разработки стандартов; соответствие принципам разработки стандартов в области управления персоналом; соответствие признакам правильно разработанных стандартов.
Анкетирование	40 представителей разных подразделений.	Известность, понятность и доступность стандартов в области управления персоналом для сотрудников; отношение персонала к стандартам.
Интервью	Линейный руководитель котлотурбинного цеха, специалист по кадрам.	Реализующиеся этапы разработки стандартов

В рамках анкетирования работникам было предложено ответить на вопрос «Согласны ли вы со следующими утверждениями о своем рабочем месте?», касающегося разных утверждений. Отвечающим было доступно 4 варианта ответа («нет», «скорее нет», «скорее да», «да»). Каждый из вопросов был направлен на определение одного из принципов, описывающих положение на предприятии по разработке корпоративных стандартов в управлении персоналом. А именно, принципов понятности, исполнения, гибкости и законности стандартов. Анкетную форму можно увидеть в Приложении Г.

По каждому блоку вопросов, распределяющегося по определяемому принципу, было посчитано среднее значение, которое показало среднюю оценку, даваемую сотрудниками конкретному принципу. Кроме того, по каждому респонденту было выявлено среднее значение ответов, чтобы проанализировать, насколько каждый отдельный представитель работников доволен или недоволен сложившимся положением. По итогу данных расчетов, были выведены коэффициенты вариации, которые продемонстрировали, что, в целом, сотрудники сходятся во мнении, касательно отдельных блоков вопросов.

Полуформализованное интервью было направлено на получение информации о следующих аспектах:

- Существующие этапы разработки стандартов;
- Субъекты разработки;
- Мониторинг работы стандартов;
- Несовершенства в имеющихся стандартах;
- Стандарты, которые необходимо добавить;
- Излишние стандарты;
- Процесс ознакомления;
- Мнение работников;
- Действенность стандартов;
- Различия/сходство действия стандартов на практике и в документе.

В рамках данного комплексного исследования стандартов предприятия в сфере управления персоналом было, что не все этапы соблюдаются на предприятии и соответствуют теоретической модели.

Таблица 6– Этапы разработки стандартов, реализуемые на предприятии

Этапы	Характеристика	Соответствие
Определение цели и потребности.	Руководство и представители юридического отдела определяют потребность в стандарте и издают приказ о разработке.	Частично соответствует. Отдел кадров, линейные руководители должны также участвовать в определении потребности.

Окончание таблицы 6

Сбор данных	Руководителям подразделений, для которых создается стандарт дается задание подготовить данные, которые необходимо учитывать при разработке.	Не соответствует. Этот этап объединен с этапом определения факторов, которые необходимо учитывать. Отдел кадров, юрист, специалист по охране труда, также не принимают участия, хотя должны.
Формулирование содержания документов.	Представители руководства, представители юридического отдела, отдела кадров, руководители отделов, которых будет касаться данный стандарт участвуют в написании стандарта.	Частично соответствует. Кроме представленных отделов, также должны присутствовать представительный орган работников.
Формирование проекта нового стандарта	Секретарями руководства подготавливается проект, который содержит в себе обобщенные данные предыдущего этапа, затем проводится вычитка и редакция.	Соответствует.
Оформление	Документ проходит согласование и подписывается руководством.	Соответствует.
Внедрение	Стандарт вступает в силу.	Соответствует.
Пересмотр/мониторинг	Отсутствует.	Не соответствует, так как этот этап должен присутствовать для достижения наибольшей эффективности стандарта.

Таким образом, на предприятии отсутствует этап пересмотра и мониторинга за тем, как работает внедренный стандарт, а также отсутствуют некоторые необходимые субъекты этапов (например, отдел социальной ответственности, представитель от работников).

Кроме несоответствия имеющимся на предприятии этапам разработки теоретически правильным, также были выявлены отклонения от принципов, которые должны соблюдаться при разработке:

- Принцип «Обеспечение целостности системы стандартов».

а) Все стандарты так или иначе направлены на основные цели организации, обладают целостностью.

б) В кодексе корпоративной этики [14] одной из целей управления персонала указано предотвращение потенциальных рисков, нарушений и конфликтных ситуаций, поощрение этического поведения и наложение санкций за неэтичное поведение. Тем не менее, управлению конфликтами, которые, судя по мнению работников, возникают постоянно, внимание в стандартах предприятия не уделено.

— Принцип «Обеспечение соблюдения законодательных документов и этических принципов»

а) Стандарты соответствуют принципу законности.

б) В формировании содержания документов представительный орган работников и специалист по социальной ответственности не участвовали.

— Принцип «Обеспечение понятности».

а) Наблюдается структурированность всей системы стандартов предприятия в области управления персоналом. Очевидно, какой стандарт к какому подразделению относится, на какие цели направлен. Внутри отдельных документов могут быть отсылки к другим локально-нормативным актам. Также, каждый отдельный документ обладает данным качеством. В них содержатся введение с целеполаганием, область применения, нормативные ссылки, общие положения, принципы оценки (опционально), этапы или порядок выполнения, ответственность.

б) В стандартах используется множество аббревиатур и сокращений, которые могут быть непонятны пользователю, несмотря на то, что всегда вначале приводится список сокращений. Например, в документе «Система мотивации персонала» [39] даже в списке сокращений уже могут возникнуть вопросы. «БР – балансирующий рынок ОРЭ», далее расшифровывается ОРЭ – «оптовый рынок электроэнергии». Тем не менее, персоналу, который, допустим, не знаком с экономико-энергетическими терминами, будет совсем не понятна фраза «балансирующий рынок», в дополнение к временным затратам на расшифровку

одной аббревиатуры, ведь в ней содержится еще одна. В том же документе можно обнаружить фразы, которые не относятся к мотивации персонала прямым образом, но запутывают и усложняют текст для восприятия. В конце более чем на 10 листов приведены множество сложных математических формул расчета сверхнормативной прибыли компании, исходя из которой высчитываются премии. Данные будут понятны только персоналу, связанному с бухгалтерским учетом. Кроме всего прочего, кроме непосредственной премии, в данном документе не идет речи о других способах и средствах мотивации персонала.

в) Существуют стандарты с похожим значением [38, 39, 42, 43]. Например, «Система мотивации персонала», «Материальное стимулирование (участников определенного проекта)», «О материальном стимулировании участников крупных эффективных окупаемых проектов», «Система наград ПАО «Иркутскэнерго».

— Принципы «Обеспечение долгосрочности использования» и «обеспечение гибкости».

а) В стандартах не указан срок длительности. Они все являются долгосрочными и могут применяться неоднократно. Во многих изученных стандартах не указаны условия для внесения изменений и сроки пересмотра.

— Принцип «Обеспечение исполнения».

б) Не все сотрудники читали стандарты предприятия и знают, где их найти.

в) За 2018 год не было несчастных случаев с летальным исходом. Тем не менее, работники сообщают, что 6 раз за год происходили производственные травмы (ожоги, в основном).

В большинстве случаев работники цехов отмечают наличие заболеваний, которые появились после начала работы (например, потеря слуха от постоянного шума, проблемы с легкими от постоянной пыли).

Эти факты могут свидетельствовать о невыполнении стандартов охраны труда и/или отсутствия контроля за этим.

г) За предыдущий год произошло 11 технологических нарушений (аварий), которые имели место быть из-за ошибок персонала. Экономический ущерб по данным годового отчета [10] составил 3 411 206 тыс. рублей. Это также может быть свидетельством недостаточного соблюдения стандартов предприятия во всех областях (как пример, обучение персонала было реализовано недостаточно, или же стандарты могли быть непонятны сотрудникам).

Большинство стандартов предприятия направлены на улучшение производственных процессов. По сравнению с численностью подобных локальных нормативных актов, стандартов в области управления персоналом намного меньше, около 25% от общей массы, что подтверждает производственную модель организации.

После анализа полученных данных, можно сделать вывод, что имеющиеся стандарты рассматриваемого предприятия разрабатывались не в соответствии с теоретической моделью, выведенной ранее, и не соответствуют всем необходимым факторам.

3 Процесс разработки корпоративных стандартов предприятия в сфере управления персоналом

3.1 Меры по совершенствованию практики разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом

Исходя из вышеизложенного анализа теории и реального положения дел на предприятии, касающихся разработки стандартов по управлению персоналом, можно сформулировать несколько предложений, которые повысят эффективность стандартизирующих документов и системы управления персоналом в целом и в рамках конкретных принципов разработки корпоративных стандартов:

— Целостность системы стандартов:

а) Пересмотр перечня стандартов с позиции управления персоналом на данном конкретном предприятии. Сформировать такой список, который бы учитывал потребности предприятия, учитывая и необязательные стандарты.

Благодаря интервью стало известно, что в организации присутствуют конфликты:

1) организационные (Несоответствие задач, выдвигаемых руководством, и возможностей; несогласованность действий рабочих с руководством; отсутствие авторитета руководства у подчиненных)

2) межличностные(перекладывание ответственности друг на друга среди сотрудников;наказание за отставание по срокам (лишение премии); личные оскорбления во время выяснения рабочих вопросов).

3) Межгрупповые (отсутствие коммуникации между цехами; несогласованность действий между участками).

4) внутриличностные(нежелание идти на работу; отсутствие желания выполнять задания качественно при риске остаться виновным в любом случае.)

Таким образом, компания нуждается в чётко построенной системе управления конфликтами, которую можно построить в рамках стандарта. Она должна учитывать возможность прогнозирования, выявления и локализации, регулирования, предупреждения и разрешения выявленных в организации видов конфликтных ситуаций.

Кроме того, интервьюируемые отмечали, что необходимо добавить новые методы оценки персонала. Сейчас в рамках организации практикуется только аттестация. Минусы формальной аттестации персонала – демотивация персонала, усилия сотрудников исключительно на выполнение установленных нормативов. В результате игнорируется все то, за что «оценки не ставят». Для работника на первый план выходит не успех организации в целом, а личный результат. Отношение сотрудников к такой процедуре скорее негативное, так как она происходит в формате экзамен, который зачастую воспринимается как нечто,

что может привести к неприятным последствиям, вызывает опасения и излишние волнения.

В современном мире на замену (или в дополнение) аттестации могут приходиться другие методы оценки, например, метод 360 градусов. Он предполагает, что при проведении оценки индивидуума его непосредственный начальник, коллеги и подчиненные. Система оценки позволяет более объективно судить о личностных и профессиональных качествах, знаниях и умениях сотрудника нежели традиционная система аттестации [48]. Исходя из этого, предлагаем внести данный метод в качестве дополнения в стандарт, касающийся оценки персонала.

Также в ходе интервью респондентами были отмечены неэффективность системы обучения на предприятии. В конце каждого года формируется план обучающих мероприятий для каждого сотрудника, который фактически не соблюдается. Предлагается контролировать соблюдение данного плана и внедрять разнообразные тренинги, направленные на модернизацию производственных процессов и повышение их производительности.

б) Пересмотр документов на предмет дублирующейся информации. Объединение в один документ.

— Соблюдение законодательных документов и этических принципов:

а) Внедрение процедуры согласования с профсоюзной организацией работников всех новых стандартов;

б) Участие представителя от работников в этапе «обобщения».

— Понятность:

а) Пересмотр содержания каждого стандарта, минимизация аббревиатур, сокращений; приведение обязательного словаря терминов;

б) Ознакомление со стандартами через прочтение с последующим проведением собрания, где озвучиваются общие положения, через беседы с работниками, через краткие анкеты после прочтения. Со всеми вопросами, непониманиями необходимо работать;

в) размещение стандартов на общем портале без ограничений доступа и с простой навигацией.

— Гибкость (возможность пересмотра и редакции):

а) Ввести не только пересмотр стандартов через «ИркутскЭнерго», но и пересмотр на самом предприятии с позиции конкретной организационной среды.

б) Проведение анализа на актуальность, организуемого руководителем предприятия и линейными руководителями при поддержке специалиста отдела кадров, раз в полгода. Следует пересматривать стандарты после изменений нормативных, организационно правовых и иных документов, регламентирующего свойства: законов и подзаконных актах РФ, отраслевых стандартов, нормы правил, утвержденных Правительством и Министерствами РФ и т.д.; изменений организационной структуры общества; перераспределения функций между подразделениями предприятия; реализации поданного через систему сбора предложений по повышению эффективности бизнес-процесса или внесения изменений в СТП; переиздания тех СТП, на которые имеются ссылки.

— Исполнение стандартов.

а) Введение ответственности за неисполнение локальных нормативных актов: непредставление к премии, дисциплинарная ответственность (замечание, выговор, увольнение)[33].

б) Мотивирование сотрудников исполнять каждый из стандартов через донесение пользы его положений: через презентацию, через демонстрационные примеры (по стандартам в области охраны труда), через проведение тренингов (при введении новых методов оценки персонала, организация обучающих мероприятий для работников, которые будут принимать в этом участие).

Данные предложения помогут скорректировать имеющиеся этапы разработки и сами стандарты с целью их соответствия теоретической модели, принципам разработки и организационной среде предприятия.

3.2 Функционально-целевая схема разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом

В параграфе 2.3. было выявлено несоответствие существующих этапов разработки корпоративных стандартов и теоретической модели. С целью усовершенствования рассматриваемой практики, можно предложить вариант разработки стандартов на Ново-Зиминской ТЭЦ, учитывающий недостатки существующей системы и специфику конкретного предприятия, описанный в приложении Д через функционально-целевую схему. В ней описан предлагаемый вариант перечня этапов, необходимых для успешной разработки, список ответственных лиц и их действий/задач, направленных на реализацию каждого этапа.

Основные субъекты разработки – директор Ново-Зиминской ТЭЦ, специалист по кадрам, юрист, специалист по охране труда, линейные руководители подразделений, секретарь руководителя и представитель от профсоюза. Все они, согласно схеме, работают на достижение главной цели – разработать корпоративный стандарт в области управления персоналом. Для того, чтобы достичь этой цели они реализуют менее глобальные задачи:

- Определить цели и потребности;
- Определить факторы, которые должны учитываться;
- Получить первичную информацию о практиках, готовящихся к стандартизации;
- Обобщить собранные данные;
- Документально оформить;
- Внедрить;
- Осуществлять мониторинг, пересмотр, изменения.

У каждого специалиста имеются свои подзадачи, которые он должен выполнить для того, чтобы реализовать общие задачи.

Кроме того, существуют критерии, которыми должен обладать хорошо разработанный стандарт, рассмотренные в 1.3. Для того, чтобы подтвердить,

что новый локально-нормативный разработан успешно, необходимо определенным образом отслеживать соответствие принципам. Это можно сделать, используя инструменты из приложения В. В основном, данное соответствие будет проверяться через наблюдения, анализ документов, экспертную оценку и интервьюирование.

Создав новые этапы разработки стандартов в филиале «ИркутскЭнерго», можно подытожить, что это приведет к улучшению множества сторон жизни предприятия. В совокупности эти этапы помогут принимать рациональные, законные, логичные, целенаправленные стандарты, соответствующие теоретической модели, принципам разработки, модели управления персоналом, особенностям предприятия. Это в свою очередь повлечет:

- Повышение упорядочивания документооборота;
- Увеличение скорости принятия решений;
- Рост эффективности и производительности предприятия;
- Повышение устойчивости предприятия к меняющейся среде;
- Соблюдение стандартов корпоративной-социальной ответственности;
- Снижение экономических издержек, связанных с появлением аварий, травм из-за несоблюдения стандартов по охране труда.

Резюмируя, необходимо признать, что корректность разработки стандартов в области управления персоналом является необходимой предпосылкой для максимально полной реализации потенциала локальных нормативных актов как действенного средства и инструмента децентрализованного регулирования(саморегулирования) рабочих отношений[11].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ново-Зиминская ТЭЦ признана одним из самых экономически эффективных объектов ОАО «Иркутскэнерго» [10]. Важно поддерживать текущий статус и совершенствовать имеющиеся практики, чтобы не снижать темпов развития и продуктивной работы. Тем не менее, одним из основополагающих факторов, которые влияют на это, является персонал и его деятельность. Чем более она структурирована, стандартизирована, тем более качественно выполняется работа, снижается риск ошибок, появления экономических издержек.

В ходе выпускной квалификационной работы было сделано следующее:

1. Сформулировано понятие «корпоративные стандарты в области управления персоналом» и определены их виды.
2. Определены условия разработки и особенности стандартов в области управления персоналом на предприятиях энергетической сферы.
3. Выделены слабые стороны практики разработки корпоративных стандартов на предприятии.
4. Создана функционально-целевая схема этапов разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом.

Благодаря стандартизации в области управления персоналом предприятие сможет обеспечить упорядоченность, создать эффективные процедуры изменения системы управления для обеспечения соответствия изменяющимся условиям, создать и описать модели деятельности, повысить определенность в деятельности подразделений и работников, усилить согласование и координацию работ и правил их выполнения, создать условия для постоянного и действенного контроля за соответствием деятельности установленным требованиям.

Корпоративные стандарты управления персоналом призваны дополнить существующую систему общего менеджмента, и являются одним из основных инструментов стандартизации и регламентации повседневных практик, что при должном использовании приведет к повышению эффективности всего предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андропова, И. Ю. Кадровое делопроизводство. Документация / И. Ю. Андропова, Н. Л. Андропова, Н. В. Макарова. // Издательский центр «Академия». — Москва, 2008. — 64 С.
2. 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.
3. ГОСТ 1.1-2002 Межгосударственная система стандартизации (МГСС). Термины и определения — Введ. 2003-07-01. — Москва: Изд-во стандартов, 2001.— 30 с.
4. 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.
5. Евченко, О. С. Корпоративный кодекс как инструмент нравственно-этического регулирования / О. С. Евченко // Вестник Адыгейского государственного университета. — 2010. — №4. — С. 37-46.
6. 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) // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
7. Иркутскэнерго [Электронный ресурс] : О компании // Иркутскэнерго. – Режим доступа: <http://www.irkutskenergo.ru/qa/about.html>.
8. ИркутскЭнергоСбыт [Электронный ресурс] : Вниманию будущих потребителей// ИркутскЭнергоСбыт. – Режим доступа: <https://sbyt.irkutskenergo.ru>
9. Истратова, А. Г. О локальных нормативных актах в области управления персоналом / А. Г. Истратова // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — №3. — С. 182-189.
- 10.Итоги деятельности Ново-Зиминской ТЭЦ: доклад руководителя. – Саянск, 2016. – 23 с.

11. Калюжнов, Е. Ю. Локальная нормотворческая техника: принцип правовой минимальности / Е. Ю. Калюжнов // *Legalconcept*. — 2011. — № 2. — С. 210-213.
12. Карнаухова, Е.В. Принципы систематизации локальных нормативных правовых актов / Е. В. Карнаухова // *Юридическая наука и правоохранительная практика*. — 2009. — №3(9). — С. 11-18.
13. Киварина М. В. Корпоративная социальная ответственность / М. В. Киварина // *Экономический журнал*. — 2014. — №23. — С. 26-32.
14. ККЭ 011.107.194-2013. Кодекс корпоративной этики ОАО «Иркутскэнерго». — Иркутск : ОАО «Иркутскэнерго», 2013. — 14 с.
15. Коваленко, А. Ю. Социально-экономическая сущность оплаты труда и основы её организации / А. Ю. Коваленко // *TerraEconomicus*. — 2011. — №4-3. — С. 115-117.
16. Командиров, М. А. Основные принципы разработки локальных нормативных актов по персоналу с применением нормирования труда / М. А. Командиров // *Проблемы экономики и менеджмента*. — 2014. — №5. — С. 33-36.
17. Кондратьева, Е. А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия / Е. А. Кондратьева // *Социально-экономические явления и процессы*. — 2014. — №7. — С. 38-44.
18. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. : (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ30 декабря 2008 № 6-ФКЗ и № 8 – ФКЗ) // СПС «Консультант плюс». — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
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.Макарова, С. В. Роль коллективного договора в регулировании трудовых отношений / С. В. Макарова // Вестник Челябинского государственного университета. — 2011. — №4. — С. 52-54

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

23. Мироненко, Е. С. Правила внутреннего трудового распорядка как локальный нормативный правовой акт / Е. С. Мироненко // Вопросы территориального развития. — 2014. — №6. — С. 1-14.

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

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

26.Петряков, П. А. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации/ П. А. Петряков, М. Н. Певзнер // Человек и образование. — 2009. — №4. — С. 16-22.

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

28.Реестр действующих СТП и политик. – опубл. 21.08.2018. – Саянск : ПАО «Иркутскэнерго» Ново-Зиминская ТЭЦ, 2017. – 5 с.

29. Росэнергоатом [Электронный ресурс] : Система обучения и развития. Режим доступа: <http://www.rosenergoatom.ru/employees/sistema-obucheniya-i-razvitiya/>

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

- 31.Савенкова, Т. М. Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие / Т. М. Савенкова. – Новосибирск: Издательство «СибАГС», 2014. – 228 с.
- 32.Семиныхин, В. В. Кадровое делопроизводство / В. В. Семенихин. – Москва: ИД «Гросс-Медиа»: РОСБУХ, 2017. – 594 с.
- 33.Сидоренко, А. С. К вопросу сущности и понимания дисциплинарной ответственности в трудовых отношениях / А. С. Сидоренко // Проблемы законности. – 2012. – №119. – С.277-287.
- 34.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.
- 35.Справочник численности. – опубл. 10.10.2017. – Саянск : ПАО «Иркутскэнерго» Ново-Зиминская ТЭЦ, 2017. – 15 с.
- 36.СТП 00.04.01.089.0001-2003 Стандарт предприятия: Регламент отбора и найма персонала – введ. 24.05.2003. – Иркутск, 2003. - 11 с.
- 37.СТП 001.089.060-2007 Стандарт предприятия: Наставничество – введ. 11.03.2007. – Иркутск, 2007. - 13 с.
- 38.СТП 001.092.093 -2008 Стандарт предприятия: О материальном стимулировании участников крупных эффективных окупаемых проектов – введ. 19.01.2008. – Иркутск, 2008. - 8 с.
- 39.СТП 011.410.106-2017 Стандарт предприятия: Система мотивации персонала – введ. 08.10.2017. – Иркутск, 2010. - 16 с.
- 40.СТП 011.523.001-2015 Стандарт предприятия: «Управление стандартами предприятия» – введ. 15.09.2015. – Иркутск, 2015. – 25 с.
- 41.СТП 011.523.005-2015 Стандарт предприятия: Порядок управления положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями работников – введ. 20.10.2015. – Иркутск, 2015. - 14 с.
- 42.СТП 011.563.080-2015 Стандарт предприятия: Система наград ПАО «Иркутскэнерго» – введ. 04.04.2015. – Иркутск, 2015. - 14 с.

43.СТП 011.563.130-2016 Стандарт предприятия: Материальное стимулирование– введ. 02.06.2016. – Иркутск, 2016. -24 с.

44.СТП 011.574.019-2016 Стандарт предприятия: Материальное стимулирование участников РПС ПАО «Иркутскэнерго» – введ. 14.09.2016. – Иркутск, 2016. - 12 с.

45.Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.

46.Федеральный закон "Об электроэнергетике" от 26.03.2003 N 35-ФЗ (последняя редакция) // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

47. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция) // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

48. Чичибабин, И. Н. Круговая оценка как современный метод аттестации персонала / И. Н. Чичибабин, Е. Н. Картушина //

49.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.

50.ISO 26000 Руководство по социальной ответственности. – Введ. 12.09.2010. – Москва, 2012. – 140 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сопоставление моделей управления персоналом и специфики стандартов организации

Модель управления персоналом	Основные постулаты	Специфика стандартов
Патерналистская	<ul style="list-style-type: none">— Отношения между работниками, между руководством и персоналом почти семейные, близкие.— Руководитель – родитель, работник – ребенок. Выстраиваются отношения, похожие на детско-родительские.— Управление персоналом возложено на руководителя.— Функции отдела кадров заключаются в оформлении кадров и кадровом делопроизводстве.	<ul style="list-style-type: none">— Отсутствие стандартизации.— Неформальные требования.— Произвольные действия работников по их собственному усмотрению.— Функции управления персоналом осуществляются руководителем.
Производственная	<ul style="list-style-type: none">— Работники – средство производства.— На первом месте – производительность, выработка, неважно, какими усилиями.— Управление персоналом осуществляется руководителем, иногда консервативным отделом кадров.— Функции отдела кадров такие же, как и в производственной модели, с добавлением контроля за использованием персонала.	<ul style="list-style-type: none">— Строгая стандартизация производственных процессов.— Недостаточное внимание персоналу и его потребностям. Отсутствие или незначительное количество стандартов по управлению персоналом, учитывающих интересы производства.

Продолжение приложения А

Модель управления персоналом	Основные постулаты	Специфика стандартов
Профессиональная	<p>— Работники обладают уникальными компетенциями и являются основным ресурсом организации, благодаря которым производство функционирует эффективно.</p> <p>— Управление персоналом осуществляет профессиональный отдел кадров, который также занимается методической поддержкой научной организации труда, реализацией программ и прочим.</p>	<p>— Стандартизация, направленная на улучшение производственных показателей, повышение эффективности работы, с учетом интересов работников как главного ресурса.</p>
Модель человеческих ресурсов	<p>— Работники – основной, специфический ресурс, которому уделяется больше всего внимания.</p> <p>— Функции управления персоналом осуществляются отделом кадров и руководством совместно с использованием индивидуальных, системных, современных подходов.</p>	<p>— Формальные и неформальные стандарты, направленные на всестороннее улучшение как качества результатов труда, так и условий работы, самочувствия персонала.</p> <p>— Работники вольны участвовать в формировании стандартов для себя.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Данные, которые должны быть учтены для разработки стандартов

Наименование разрабатываемого документа	Данные, необходимые для анализа
Положения по обработке и защите персональных данных.	<ol style="list-style-type: none">1. Цели обработки данных работников;2. Перечень персональных данных необходимых для обработки;3. Место хранения;4. Лица, имеющие доступ к персональным данным;5. Лица, отвечающие за сохранность сведений;6. Процедура обработки персональных данных;7. Условия передачи данных третьим лицам.
Положения по оплате труда.	<ol style="list-style-type: none">1. Порядок формирования и распределения заработной платы;2. Система оплаты труда (система тарифных ставок, окладов, надбавок);3. Порядок выплат стимулирующего, поощрительного, компенсационного характера;4. Сроки выплат;5. Индексация заработной платы.
Правила внутреннего трудового распорядка.	<ol style="list-style-type: none">1. Время труда и отдыха;2. Права и обязанности работника;3. Ответственность за дисциплинарные нарушения.

Продолжение приложения Б

Наименование разрабатываемого документа	Данные, необходимые для анализа
Положение о премировании и материальном стимулировании работников (о системе наград, о мотивации).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение потребностей работников; 2. Условия начисления/ предоставления; 3. Определение показателей премирования; 4. Определение размера премирования, видов стимулирования.
Положения по охране труда.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обязанности и права работников и работодателей в сфере охраны труда; 2. Мероприятия по обеспечению безопасных и комфортных условий труда; 3. Ответственные за соблюдение правил техники безопасности; 4. Порядок расследования несчастных случаев.
Положения по аттестации (оценке).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение необходимого уровня образования, компетенций, навыков у персонала; 2. Периодичность оценки персонала; 3. Форматы оценивания; 4. Критерии оценки; 5. Состав комиссии, ответственные за оценку лица; 6. Последствия в случае неудовлетворительного прохождения оценки.

Продолжение приложения Б

Наименование разрабатываемого документа	Данные, необходимые для анализа
Положения по обучению.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Варианты/формы/виды подготовки персонала; 2. Способы оценки результативности обучения; 3. Лица, которым необходимо проходить обучение; 4. Периодичность обучения; 5. Ответственный за планирование обучающих мероприятий.
Положения о подборе.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Направления кадровой политики; 2. Лица, ответственные за подбор персонала; 3. Процедуры подбора и отбора; 4. Состав персонала; 5. Требования, предъявляемые к кандидатам.
Коллективный договор.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработанные системы оплаты труда, стимулирования, гарантий, правил трудового распорядка, охраны труда; 2. Условия для отказа от забастовок; 3. Профсоюзная деятельность; 4. Возможные трудовые споры и варианты их решения; 5. Лица, ответственные за исполнение.

Окончание приложения Б

Наименование разрабатываемого документа	Данные, необходимые для анализа
Корпоративный (этический) кодекс.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цели, задачи, миссия компании; 2. Нормы поведения персонала; 3. Нормы внешнего вида; 4. Работа с конкурентами; 5. Работа с поставщиками; 6. Работа с инвесторами/спонсорами; 7. Возможные конфликты интересов; 8. Социальная ответственность.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Принципы, которым должна соответствовать разработка

Принцип	Определение / механизмы исполнения	Шкалы оценивания	Критерии	Инструменты
Целостность	<ul style="list-style-type: none"> — Соответствие целям управления персонала и компании; — Взаимодействие стандартов; — Согласованность с моделью управления персоналом; — Отсутствие противоречий между стандартами; — Наличие структуры стандартов и взаимодействия внутри неё. 	Целостный	Соответствует всем механизмам исполнения	Анализ документов, интервью с экспертами.
		Относительно целостный	Существует ряд стандартов, которые направлены на цели управления персоналом, но имеют противоречия между собой.	
		Нецелостный	Разобщенные стандарты, не имеющие структуры, общих целей, взаимодействия.	
Соблюдение законодательных документов и этических принципов	<ul style="list-style-type: none"> — Соблюдение всех законодательных документов Российской Федерации; — Участие представителей работников (согласно главе 8 ТК РФ) в форме согласования с профсоюзом и социального партнерства; — Соблюдение ISO 26000 Руководства по социальной ответственности. 	Законный, с соблюдением этических принципов	Полное соблюдение всех общепринятых этических и законодательных норм.	Анализ документов в соответствии с законодательством, экспертное мнение.
		Законный, без соблюдения этических принципов	Соблюдение только законодательных принципов. Отсутствие учета интересов работников, которые не регламентируются трудовым правом.	
		Не законный	Несоблюдение законодательных документов.	

Продолжение приложения В

Принцип	Определение / механизмы исполнения	Шкалы оценивания	Критерии	Инструменты
Понятность	<ul style="list-style-type: none"> — Наличие структуры изложения (введение, область применения, общие положения, расшифрование сокращений и определения терминов, ответственные и прочее); — Небольшой объем и количество стандартов; — Минимальное число сокращений и аббревиатур; В СТП не допускается: <ul style="list-style-type: none"> — применять обороты разговорной речи, техницизмы и профессионализмы; — применять для одного и того же понятия различные научно-технические термины, близкие по смыслу (синонимы), а также иностранные слова и термины при наличии равнозначных слов и терминов в русском языке; — применять сокращения слов, кроме установленных правилами русской орфографии и соответствующими государственными стандартами, а также в данном СТП. — В файле с СТП должна быть обеспечена возможность перехода по используемым внутренним ссылкам. — Отсутствие ситуаций, где сотрудник показывает неосведомленность о стандартизированных правилах, хотя он был ознакомлен со стандартов. 	Понятный	Соответствует всем механизмам исполнения и четко исполняется.	Интервью, анкетирование.
		Вызывающий вопросы	После прочтения стандарта сотрудники демонстрируют непонимание тех или иных терминов, предназначения стандарта, его форм реализации.	
		Непонятный	Сотрудники теряют концентрацию еще во время прочтения. Ознакамливаются, подписываются, а затем на практике действуют вне стандартизированных процедур.	

Окончание приложения В

Принцип	Определение / механизмы исполнения	Шкалы оценивания	Критерии	Инструменты
Долгосрочность использования	<ul style="list-style-type: none"> — Возможность неоднократного применения; — Обеспечение регламентации повторяющихся процедур и процессов. 	Однократного применения	Стандарт направлен на обеспечение максимально эффективной реализации 1 мероприятия.	Анализ документов.
		Множественного применения	Стандарт регламентирует комплекс процедур в рамках определенной функции, выполнение которой входит в повседневную практику организации.	
Гибкость	<ul style="list-style-type: none"> — Возможность пересмотра и редакции. 	Гибкий	Проводится постоянный мониторинг за действенностью стандартов, определены условия для внесения изменений.	Интервью, анализ документов.
		Негибкий	Отсутствует мониторинг, отсутствуют условия для внесения изменений.	
Исполнение стандартов	<ul style="list-style-type: none"> — Соблюдение работниками; — Результативность; — Действенность. 	Практического использования	Стандарт действительно соблюдается и работает.	Наблюдение, интервью, анализ статистики.
		Формального действия	Стандарт существует только документально, а исполнение стихийно.	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета для персонала Ново-Зиминской ТЭЦ

№	Согласны ли вы со следующими утверждениями о своем рабочем месте?	Определяющийся принцип	Количество ответов, %			
			Нет	Скорее нет, чем да	Скорее да, чем нет	Да
1	Я знаю о существовании стандартов, связанных с управлением персоналом (по наставничеству, по мотивации и стимулированию и т.д.)	Понятность	0,0	5,0	47,5	47,5
2	В каждом стандарте УП есть четкая структура изложения (введение, направленность, общие положения, ответственные и т.д.)		5,0	10,0	32,5	52,5
3	Стандарты легко воспринимать при чтении.		27,5	35,0	35,0	12,5
4	Я знаю, где найти данные стандарты.	Исполнение	15,0	27,5	35,0	22,5
5	Стандарты УП предприятия часто используются в работе.		0,0	22,5	40,0	37,5
6	Работники не отказываются следовать стандартам УП.		17,5	17,5	30,0	35,0

Продолжение приложения Г

№	Согласны ли вы со следующими утверждениями о своем рабочем месте?	Определяющийся принцип	Количество ответов			
			Нет	Скорее нет, чем да	Скорее да, чем нет	Да
7	Стандарты УП периодически пересматриваются.	Гибкость	47,5	32,5	20,0	0,0
8	Организация соблюдает все законодательные нормы.	Законность	0,0	0,0	52,5	47,5
9	Работники через своих представителей имеют возможность предлагать свои обоснованные корректировки в стандарты УП.		42,5	25,0	22,5	10,0
10	Стандарты УП согласуются с профсоюзной организацией работников.		17,4	40,0	22,5	20,0

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Функционально-целевая схема разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом

Цель: разработать стандарт в области управления персоналом	Субъекты, вовлечённые в реализацию цели						
	Директор Н-З ТЭЦ	Специалист по кадрам	Юрист	Специалист по охране труда	Линейные руководители подразделений	Секретарь руководителя	Представитель от профсоюза
1. Определить цели и потребности	Анализирует перечни специалистов, выделяет приемлемый вариант, утверждает.	Выделяет список стандартов, которые будут регламентировать функции УП.	Выделяет список обязательных стандартов и тех, которые помогут поддерживать социальную ответственность .	-	Выделяют список необязательных стандартов.	Обобщает перечни специалистов. Формирует единый список после утверждения директором.	-
2. Определить факторы, которые должны учитываться	Анализирует доклады.	Готовит доклад о том, что должно учитываться в документе.	Готовит, доклад о том, что должно учитываться в документе.	Готовит, доклад о том, что должно учитываться в документе.	Готовят, доклады о том, что должно учитываться в документе.	Координирует написание докладов, их сбор.	Готовит, доклад о том, что должно учитываться в документе.
	Проводит собрание для обсуждения (факторы, способы учета, ответственные)	Участствует в собрании.	Участствует в собрании.	Участствует в собрании.	Участствуют в собрании.	Ведет протокол собрания.	Участствует в собрании.

Продолжение приложения Д

Цель: разработать стандарт в области управления персоналом	Субъекты, вовлечённые в реализацию цели						
	Директор Н-ЗТЭЦ	Специалист по кадрам	Юрист	Специалист по охране труда	Линейные руководители подразделений	Секретарь руководителя	Представитель от профсоюза
3. Получить первичную информацию о практиках, готовящихся к стандартизации	Дает распоряжение конкретным лицам готовить оценку.	Проводит соответствующие замеры, оценивание, изучение опыта других компаний и исследований. Готовит доклад.	Изучает опыт международных правовых и социальных практик. Готовит доклад.	Проводит соответствующие замеры, оценивание, изучение опыта других компаний и исследований. Готовит доклада.	Проводят соответствующие замеры, оценивание, изучение опыта других компаний и исследований. Готовят доклады.	Собирает доклады и обобщает результаты.	-
4.Обобщить собранные данные	Анализирует собранные данные. Проводит собрания. Выделяет способы анализа актуальности и действенности для каждого отдельного стандарта. Определяет ответственных.	Участствует в собрании, вычитке, вносит предложения.	Участствует в собрании, вычитке, вносит предложения..	Участствует в собрании, вычитке, вносит предложения.	Участвуют в собрании, вычитке, вносят предложения.	Ведет протокол собрания.	Участствует в собрании, вычитке, вносит предложения.

Окончание приложения Д

Цель: разработать стандарт в области управления персоналом	Субъекты, вовлечённые в реализацию цели						
	Директор Н-З ТЭЦ	Специалист по кадрам	Юрист	Специалист по охране труда	Линейные руководители подразделений	Секретарь руководителя	Представитель от профсоюза
5. Документально оформить	Издаёт приказ о выпуске стандарта.	-	-	-	-	Занимается документальным оформлением стандарта.	Согласовывает/не согласовывает.
6. Внедрить	Издаёт приказ о вступлении стандарта в силу.	Ознакомляет персонал.	-	-	-	-	-
7. Осуществлять мониторинг, пересмотр, изменения	Раз в полгода реализовывает избранные способы анализа актуальности и действенности для каждого отдельного стандарта.	Раз в полгода реализовывает избранные способы анализа актуальности и действенности для каждого отдельного стандарта.	-	-	Раз в полгода реализовывает избранные способы анализа актуальности и действенности для каждого отдельного стандарта.	-	-

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

« 01 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом


Разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом

Руководитель


подпись, дата

старший преподаватель А. Н. Поздеев

Выпускник


подпись, дата

А. В. Носова

Консультант


подпись, дата

доцент, канд. социол. наук С. Н. Лыкова

Красноярск 2019