

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ОРЛОВСКИЙ ФИЛИАЛ**

**Селивоненко О.Г.**

# **КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ И АУДИТ**

Учебно-методическое пособие

Орел – 2015

**ББК 65.290-2я73+65.050.2я73**

**С-29**

*Рекомендовано к изданию Ученым советом ОФ РАНХиГС*

- С-29 Селивоненко О.Г.**  
**Кадровый консалтинг и аудит: Учебно-методическое пособие.**  
– Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2015. – 112 с.

В учебно-методическом пособии рассматриваются вопросы кадрового консалтинга и аудита в деятельности кадровых служб, имеющие важное значение для специалистов по работе с персоналом.

Материалы пособия предназначены для профессиональной подготовки магистров по направлению подготовки 080400. 68-«Управление персоналом».

Работа будет представлять интерес в области теории и практики управления человеческими ресурсами для руководителей компаний, директоров и менеджеров по персоналу.

**ББК 65.290-2я73+65.050.2я73**

© Селивоненко О.Г., 2015

© Орловский филиал РАНХиГС, 2015

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие .....</b>	<b>4</b>
<b>Введение.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Кадровый консалтинг как особая профессиональная деятельность.....</b>	<b>10</b>
1.1 Кадровый консалтинг, основные понятия .....	10
1.2 Кадровое консультирование как технология управления персоналом.....	16
1.3 Профессиональный профиль специалиста в области кадрового консультирования.....	22
1.4 Развитие консалтинга в России.....	27
<b>2. Кадровый аудит как инструмент оценки результативности деятельности персонала.....</b>	<b>32</b>
2.1 Понятие и виды кадрового аудита.....	32
2.2 Технология кадрового аудита.....	37
2.3 Объекты кадрового аудита.....	42
2.4 Развитие аудита в России.....	46
<b>3. Методические рекомендации по разработке и внедрению локальных нормативных актов по работе с персоналом.....</b>	<b>52</b>
3.1 Локальные нормативные акты как инструмент регламентации трудовых отношений.....	52
3.2 Разработка и внедрение локальных нормативных актов.....	59
3.2.1 Правила внутреннего трудового распорядка.....	70
3.2.2 Положение об аттестации.....	77
3.2.3 Положение об адаптации.....	80
3.2.4 Положение об испытательном сроке.....	87
3.2.5 Положение о наставничестве.....	92
3.2.6 Положение о защите персональных данных.....	100
3.2.7 Положение о коммерческой тайне.....	103
3.2.8 Положение об оплате труда и материальном стимулировании...	107
<b>Библиографический список.....</b>	<b>109</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Особенность нового поколения основных образовательных программ высшего профессионального образования (ООП ВПО, ООП) состоит в реализации идей компетентностного подхода, для которого характерна концентрация внимания на личности студента и ожидаемых результатах образования.

Учебно-методическое пособие «Кадровый консалтинг и аудит» является составной частью учебно-методического комплекса по дисциплине «Управление персоналом», который реализует базовую (общепрофессиональную) часть профессионального цикла ООП магистратуры по специальности 080400.68 «Управление персоналом».

Цель данного пособия – формирование целостного представления о технологиях кадрового консалтинга и аудита в системе управления человеческими ресурсами; развитие умений и навыков разработки и внедрения локальных нормативных актов, регулирующих кадровую деятельность в организации.

Содержание учебно-методического пособия представлено разделами, каждый из которых направлен на формирование общекультурных и профессиональных компетенций (см. таблицу 1-2).

Таблица 1 – Общекультурные и профессиональные компетенции

Наименование раздела	Перечень компетенций, формируемых данным разделом
1. Кадровый консалтинг	ОК– 1, ОК-2, ОК -3, ПК-4, ПК-16
2. Кадровый аудит	ОК– 1, ОК-2, ОК -3, ПК-3, ПК-4, ПК– 16, ПК– 37-
3. Методические рекомендации по формированию и внедрению локальных нормативных актов	ОК– 1, , ОК -3, ПК-3, ПК-4, ПК– 16, ПК– 37, ПК-41-

Таблица 2 – Кластер компетенций

Код компетенции	Наименование компетенции
ОК-1	способностью развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы работы
ОК– 2	способностью к аналитической работе, умением осуществлять научно-исследовательскую и инновационную деятельность в целях получения нового знания, готовностью применять эти

	знания для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций
ОК-3	владением инструментальными средствами исследования, получения, хранения, обработки и предъявления информации, готовностью применять инструментальные средства исследования к решению поставленных задач
ПК -3	использованием принципов корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии
ПК– 4	владением современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности
ПК-16	умеет проводить анализ социально-экономической эффективности системы и процессов управления персоналом и использовать его результаты для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее функций
ПК-37	умением проводить бенчмаркинг и другие процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации
ПК-41	умением готовить обзоры, научные отчеты и научные публикации по актуальным проблемам управления персоналом

Пособие направлено в помощь студентам в самостоятельном освоении учебного материала, на реализацию индивидуально-ориентированного обучения в рамках основной образовательной программы подготовки магистров.

Пособие ориентирует студентов на получение следующих результатов обучения (согласно ООП).

*Знать:*

- методы организации новых исследований, планирования и организации деятельности;
- принципы аналитической работы при осуществлении научно-исследовательской и инновационной деятельности;
- процесс управления персоналом;

– процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации;

*Уметь:*

– оценивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы его развития;

– применять экспертные оценки реальных управленческих ситуаций;

проводить анализ социально-экономической эффективности системы и процессов управления персоналом и использовать его результаты для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом или отдельных ее функций;

– проводить бенчмаркинг и другие процедуры для оценки вклада службы управления персоналом;

– использовать информационные технологии для оформления научных отчетов и публикаций;

*Владеть:*

– инструментальными средствами исследования, получения, хранения, обработки и предъявления информации, готовностью применять инструментальные средства исследования к решению поставленных задач;

– современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности.

Уровни предполагаемых результатов обусловили структуру каждого раздела данного учебно-методического пособия: теоретический и технологический.

## ВВЕДЕНИЕ

Стремительно изменяющиеся условия внешней среды и усиление конкурентной борьбы в различных отраслях бизнеса предъявляют сегодня руководителям компаний высокие требования по управлению кадровыми ресурсами.

Возникновение и развитие, а значит, и системное изучение отрасли управленческих консалтинговых услуг становится практически неизбежным для экономики, в которой производственные отношения регулируются путем создания политических, экономических, правовых, социально-психологических и иных условий. Соответственно консультантов по управлению привлекают для того, чтобы снять неопределенность, возникающую на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных управленческих решений.

При этом в современных условиях проблема управления персоналом является ключевой в перестройке системы управления любого предприятия (организации, фирмы), т.к., исходя из условий новой управленческой парадигмы, теперь персонал рассматривается как основной ресурс предприятия, которым надо грамотно управлять и вкладывать средства в его развитие.

В настоящее время прослеживается тенденция к усложнению структурного и функционального состава организаций, что неизбежно формирует запрос на внедрение более эффективных форм и методов управления персоналом. Специалисты стали более образованы и подготовлены профессионально, лучше информированы и лучше знают свои права, их уровень занятости и жизненные запросы увеличились, система ценностей кардинально изменилась. Появилась потребность в качественно новых задачах развития персонала. При этом обнаруживается недостаточный уровень подготовки службы управления персоналом к этой работе.

Разрешение этих противоречий требует постоянного обновления систем управления персоналом, целенаправленной деятельности руководителей организации и специалистов служб управления персоналом по обеспечению темпов обновления работы с кадрами в соответствии с текущими и перспективными целями организации, профессиональную помощь в которой оказывают специалисты – консультанты.

Для России кадровый консалтинг и аудит являются сравнительно новым направлением, но наиболее растущим сектором экономики. Кадровый консалтинг – это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области

управления человеческими ресурсами. Основная цель консультантов в области управления персоналом заключается в улучшении качества деятельности кадровых служб, что в свою очередь окажет существенное влияние на эффективность деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Общие проблемы кадрового консалтинга и аудита в отечественной литературе рассматриваются в трудах Н. Арефьевой, Н.Н. Григорьевой, Т.Ю.Базарова, Егоршина, А.Я. Кибанова, М. Кубр, Г.И. Маринко и др<sup>1</sup>.

Частные вопросы кадрового консалтинга и аудита в основном получают освещение в периодических изданиях.

Кадровый консалтинг и аудит представляет собой деятельность, осуществляемую по заказу клиента специалистами, специализированными предприятиями и организациями в области управления персоналом, результатом которой является выработка рекомендаций по решению поставленных проблем.

Основная задача консультантов в области управления персоналом – содействие руководителям в деятельности по оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов организации.

Следовательно, кадровый консалтинг и аудит можно определить как систему организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и культуры предприятия с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала.

При этом, консультанты активно используют технологии проектного управления; проведение комплексных социологических исследований, аудит; тренинги и т.д. Эффективный результат приносят групповая дискуссия, диагностика командных отношений, элементы социально-психологического, рефлексивного и организационного тренингов.

Каждое из этих направлений деятельности предполагает не только использовать имеющиеся в распоряжении консультанта концептуальный

---

<sup>1</sup> Арефьева Н. Кадровый консалтинг – что это // Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг / Н. Арефьева. – М.: Коммерсантъ XXI, Альпина Паблишер, 2002., Григорьева Н.Н. Организационное консультирование. Учебный курс / Н.Н. Григорьева. – М.: МИЭМП, 2010. – 36 с., Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 560 с., Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с., Управление персоналом организации: Учеб. для студентов / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с., Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пос. / Г.И. Маринко. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 381 с. Организационное консультирование. Учебный курс / Н.Н. Григорьева. – М.: МИЭМП, 2010. – 36 с.,



и методический инструментарий, но и определить, как в каждом конкретном случае практически увязать в целостную технологию деятельности исходные элементы. Поэтому становится понятно, что технологии управления человеческими ресурсами организации должны быть ориентированы на решение, как минимум, двух типов задач: 1) диагностики, экспертизы или оценки «человеческого измерения» организации; 2) поддержания реорганизационных или развивающих процессов в организации.

Технологии управления человеческими ресурсами организации, в нашем понимании, – это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации.

Как правило, они:

1) создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс;

2) носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов;

3) адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

Не противоречит ли идея технологичности гуманистическим принципам и индивидуальному подходу в работе с персоналом организации? Опыт свидетельствует, что это противоречие снимается, если кадровому консультанту удастся, используя соответствующую технологию, в комплексе учесть цели организации, потребности и возможности отдельных групп и индивидов.

На наш взгляд, подход к управлению человеческим ресурсом организации должен быть именно технологичным – учитывать все три составляющие организации (организацию в целом, отдельные группы и конкретных работников) и реализовывать достижение запланированного результата через последовательное осуществление различных вариантов действий.

В предлагаемом учебно-методическом пособии предпринята попытка рассмотреть такую технологию управления человеческими ресурсами организации, как кадровое консультирование организаций и проведение кадрового аудита. Как уже отмечалось, потребность в кадровом консультировании – это, прежде всего, потребность в новых технологиях управления человеческими ресурсами организации.

# 1. КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК ОСОБАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

## 1.1 Кадровый консалтинг, основные понятия

**Консалтинг** (англ. consulting – консультирование) – вид профессиональных услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса. Круг проблем, решаемых консалтингом, весьма широк – стратегия, экология, организация труда, инвестиции, кадровая политика, финансы, налоги или т.д. Иными словами, консалтинг – это любая помощь в решении той или иной проблемы, оказываемая внешними консультантами.

Консалтинговые услуги можно классифицировать по следующим основаниям:

**по направлению:** бизнес-консалтинг; психологическое консультирование.

**по отраслевой или предметной области консалтинга:** консалтинг в управлении персоналом; юридический консалтинг; IT-консалтинг; консалтинг в маркетинге; консалтинг в логистике и т.д.<sup>2</sup>

**В классификации консалтинговых услуг** выделены следующие группы:

- общее управление – это разработка и планирование общей стратегии развития; прогнозирования; организации филиалов, отделений и новых фирм, изменение формы собственности и т.д.;
- администрирование – вопросы формирования и регистрации компаний, организация работы офиса, обработка данных, т.е. оптимизация управления организацией;
- финансовое управление – вопросы финансового планирования и контроля, налоги, бухгалтерский учет, страхование и т.д.;
- управление кадрами – подбор сотрудников, контроль уровня подготовки кадрового состава, системы оплаты труда, повышение квалификации и обучения кадров и т.д.;
- маркетинг – формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиски новых заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта;
- производство выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;

---

<sup>2</sup> Ефремов В.С. Консалтинговая деятельность: Учебник / В.С. Ефремов. – М.: Юрайт-Издатель, 2012. – С. 70.

- информационная технология – использование компьютеров и информационных систем в управлении;
- специализированные услуги – это те виды услуг, которые не относятся ни к одной из вышеперечисленных групп: обучающее консультирование, информационный консалтинг, консалтинг по телекоммуникациям, экологии, консалтинг в государственном секторе и т.д.<sup>3</sup>

Консультирование в широком смысле слова – это оказание помощи в виде советов, рекомендаций или наставлений тому, кто в них нуждается. Наиболее распространенные виды консультирования: правовое (юридическое); медицинское; педагогическое; психологическое; сексологическое; техническое; финансовое; управленческое; социальное.

Тех, кто оказывает консультационные услуги какого-либо вида, принято называть консультантами, а организации, предоставляющие такие услуги, – консультативными организациями (фирмами, предприятиями). Тех, кто специализируется на предоставлении услуг в области экономики и управления, называют, соответственно, консультантами по управлению и консультативными организациями по управлению (менеджменту).

Европейская федерация ассоциаций консультативных фирм (FEACO – ФЕАКО) трактует менеджмент-консалтинг как предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей; рекомендации по применению соответствующих мер и помощь в их реализации. Данное определение включает четыре признака: советы и помощь; определение и оценку; рекомендации по принятию мер; содействие в их реализации<sup>4</sup>.

Различают **внутреннее и внешнее консультирование**. При варианте внутреннего консультирования в организации (на предприятии, в учреждении) создается специальное подразделение временного или относительно постоянного характера. Внешним консультированием (относительно данной организации) профессионально занимаются профессиональные фирмы и индивидуальные консультанты.

**Субъектами** управленческого консультирования выступают, прежде всего, частные консультативные фирмы (предприятия), другие организации – аудиторские, юридические и тренинговые.

---

<sup>3</sup> Григорьева Н.Н. Организационное консультирование. Учебный курс / Н.Н. Григорьева. – М.: МИЭМП, 2010. – С. 26.

<sup>4</sup> Комаров Е.И. Общий менеджмент: Учебное пособие.– М.:РИОР:ИНФРА,2010. – С. 237.

Консалтинговые фирмы обычно рассматривают по таким признакам, как организационно-правовой статус (частные, государственные), размер и вид предоставляемых услуг (специализация), отечественные и зарубежные.

К другим субъектам управленческого консультирования относятся:

- внутренние, в пределах организации (предприятия, учреждения), консалтинговые подразделения различного профиля и специализации;
- кафедры высших учебных заведений (институтов, университетов, академий) и, соответственно, преподаватели;
- подразделения научно-исследовательских институтов, их сотрудники;
- отдельные лица – индивидуальные консультанты, имеющие самую разную базовую подготовку.

Клиентами управленческого консультирования выступают организации, предприятия и учреждения всех форм собственности.

На сегодняшний день, нет четкой классификации услуг, оказываемых консалтинговыми компаниями в области управления персоналом. Каждая компания классифицирует услугу исходя из собственного представления.

В работе кадровых служб любой организации возникают вопросы: откуда и как привлечь профессиональные кадры; как усилить мотивацию персонала; повысит ли обучение сотрудников эффективность работы; как оптимизировать численность персонала; стоит ли оценивать топ-менеджмент и др.

Ответить на эти и другие вопросы, связанные с организацией эффективной работы службы управления персоналом, поможет осуществление процедур кадрового консалтинга.

**Кадровый консалтинг** – это система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала<sup>5</sup>.

Кадровый консалтинг – оказание консультационных услуг топ-менеджменту организаций по вопросам управления персоналом<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup>Арефьева Н. Кадровый консалтинг – что это // Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг / Н. Арефьева. – М.: Коммерсантъ XXI, Альпина Паблишер, 2002.

<sup>6</sup>Целютина Т.В. Направления и технологии консультирования по управлению человеческими ресурсами / Т.В. Целютина // Экономика и менеджмент: проблемы и тенденции развития. – Ярославль, 2011. – № 12. – 103 с.

Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) дает следующее определение: «Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации»<sup>7</sup>.

Таким образом, кадровое консультирование есть разновидность управленческого консультирования (консалтинга), и исходя из этого – кадровое консультирование (кадровый консалтинг, HR-consulting, HR-консалтинг) – вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса<sup>8</sup>.

**Цель** кадрового консалтинга – обеспечение организации-клиента новейшими и самыми эффективными способами работы с человеческими ресурсами.

Кадровый консалтинг – этот вид консалтинговых услуг направленный на удовлетворение функций, относящихся к сфере кадровых служб. В рамках кадрового консалтинга решаются следующие **задачи**:

1. Организация с нуля деятельности службы по работе с персоналом.
2. Повышение эффективности деятельности действующей службы управления персоналом.
3. Разработка и оптимизация отдельных процедур по управлению кадрами: документационное обеспечение управления персоналом; поиск, подбор и адаптация персонала; оценка персонала; система стимулирования и мотивации; обучение и развитие<sup>9</sup>.

**Субъектом** кадрового консалтинга является консультант или консалтинговая фирма.

**Объектом** – клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах).

#### **Основные направления кадрового консультирования:**

1. В области подбора персонала: анализ потребности в кадрах, определение должностных обязанностей, определение источников поступления кандидатов, технологии отбора кадров.

---

<sup>7</sup> Григорьева Н.Н. Организационное консультирование. Учебный курс / Н.Н. Григорьева. – М.: МИЭМП, 2010. С28-29.

<sup>8</sup>Цыцарова Т.Е. Управленческое консультирование: текст лекций / Т. Е. Цыцарова. Ульяновск: УлГТУ, 2009. С.43–44.

<sup>9</sup>Кубр М. Управленческое консультирование: введение в профессию / М. Кубр. – М.: Планум, 2006. С. 404–406.

2. В области адаптации новых сотрудников: последовательность действий для создания программы адаптации и ориентации персонала.

3. В области оценки персонала: концепции, методы и критерии оценки сотрудников, аттестация персонала.

4. В области обучения и развития персонала: определение потребностей в обучении, разработка системы обучения, проведение учебных мероприятий.

5. В области мотивации персонала: создание моделей индивидуальной и групповой мотивации.

6. В области системы оплаты труда: основные принципы и этапы построения, традиционные и нетрадиционные системы стимулирования.

7. В области формирования и развития корпоративной культуры: определение типа культуры, этапы создания корпоративной культуры.

8. В области выявления и предотвращения конфликтных ситуаций в организации, оценка уровня конфликтности и стрессоустойчивости персонала, разработка рекомендаций по урегулированию конфликтов. Проведение переговоров.

9. В области кадрового делопроизводства: анализ состава кадровой документации, движение кадров.

10. В области трудового права: анализ документации на соответствие положениям Трудового Кодекса (ТК РФ). Разработка должностных инструкций: цели создания, основные требования к составлению, рекомендации.

11. В области обеспечения безопасности: оценка надежности персонала и партнеров, технология хранения коммерческой тайны.

12. В области оценки стиля руководства и выявления лидерства в коллективе, оценка эффективности групповой динамики, социально-психологическая диагностика межличностных отношений.

13. В области разработки кадровой политики компании: Диагностика текущей ситуации в области кадровой политики фирмы, разработка общей идеологии управления персоналом, наилучшей для достижения стратегических целей фирмы, определение (коррекция) стиля управления, исходящего из стратегических целей компании.

Эффективность деятельности кадрового консалтинга, во многом определяют **принципы**, реализация которых является обязательной:

- принцип профессиональной компетентности (постоянное наращивание консультантами уровня профессиональной компетентности);
- принцип приоритетности интересов клиента (интересы настоящего клиента выше интересов бывших клиентов и собственных);

- принцип независимости и объективности (независимость мышления и независимость поведения позволяют консультанту выражать беспристрастное мнение без конфликта интереса или негативного влияния других);
- принцип научности (использование последних достижений науки).

**Продуктом консультационной** деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Под услугой отдельной личности или организации понимается осуществление деятельности определенного плана, которая является полезной и приемлемой для клиента.

Консультирование (консалтинг) как метод вмешательства и оказания услуг включает в себя процесс обучения, научные исследования и информационные услуги.

**Процесс обучения** консультанта и клиента происходит взаимно, хотя иногда клиент не осознает того, что учит консультанта. Обучение часто используется как метод вмешательства в целях изменения и помощи освоиться с изменениями в организации. Поэтому консультант в процессе консультирования организует обучающие семинары для управленческого персонала. Такая практика требует навыков преподавания и разработанных технологий обучения.

**Научная работа** и консультирование связаны между собой. Работая с проблемами управления, консультант должен быть знаком с результатами научных исследований и уметь пользоваться ими. Например, прежде чем рекомендовать какой-либо метод, ему необходимо узнать, изучал ли кто-нибудь его применение в аналогичных условиях, каковы негативные и позитивные последствия применяемого метода и т.д. Отсюда консультант должен поддерживать контакт с ведущими исследователями в области управления, что, естественно, способствует и практике, и научным разработкам. Очень многие проблемы можно решить только с помощью научных разработок, получив новые знания.

**Информация** в консультировании имеет огромное значение и может влиять на поведение людей, которые заинтересованы, и способны на ее основании делать выводы и принимать управленческие решения. Иногда единственная задача, которую ставит клиент перед консультантом – это обеспечить информацией клиента по интересующей его проблеме. Таким образом, сбалансированность этих методов вмешательства позволяет получить наилучший для клиента эффект.

## 1.2 Кадровое консультирование как технология управления персоналом

Кадровый консалтинг (кадровое консультирование) – особая профессиональная деятельность специалистов по кадровому менеджменту. Она предполагает оказание помощи организации или отдельным руководителям в разрешении управленческих проблем<sup>10</sup>.

Кадровое консультирование как программа управления персоналом возможно в двух вариантах.

**В первом варианте** кадровое консультирование представляет собой любую помощь, оказываемую консультантом в вопросах содержания, процесса, структуры задач. При этом сам кадровый консультант не решает тех вопросов, с которыми обращаются к нему за помощью, а создает особую ситуацию, в которой решение находят сами заказчики консультирования. Другими словами – задача кадрового консультирования состоит в применении особой технологии анализа проблем, при котором сам человек или группа людей оказываются в состоянии увидеть собственную ситуацию с иной стороны, обнаружить неиспользованные резервы и выбрать приемлемый для себя способ решения. В этом смысле все сотрудники организации являются друг для друга кадровыми консультантами, когда коллеги обращаются за помощью к сослуживцам или просят их разъяснить некоторые обстоятельства, вызывающие сомнения.

Следовательно, кадровое консультирование в первом варианте предполагает потенциальное участие следующих субъектов: топ-менеджеры (руководители высшего звена); руководители подразделений; специалисты; линейные руководители; исполнители.

Кадровый менеджер является представителем группы специалистов. Соответственно, любой сотрудник организации, вне зависимости от ранга, может обратиться к нему с вопросами, касающимися проблем организации взаимодействия с коллегами, подчиненными, руководителями или с вопросами организации собственной деятельности. Кадровое консультирование этого рода проводится индивидуально и в группе.

**Индивидуальное кадровое консультирование** проводится с использованием метода моделирования. Консультант организует процедуры, с помощью которых консультируемый описывает ситуацию, вызывающую затруднение и получает возможности ее анализировать.

---

<sup>10</sup> Кудрявцева Е.И. Управление персоналом / Е.И. Кудрявцева. – СПб.: Изд-во МИПК, 2008. С. 245.



В качестве приемов моделирования используются такие как SWOT-анализ, семантическое моделирование (словесное описание характеристик), структурное моделирование и т.д.

Современная форма консультирования получила наименование коучинга.

**Коучинг** – специфическая форма консультирования, при котором постепенно сам консультируемый составляет план действий, направленных на реализацию его целей, видит свои возможности и обучается их использовать. В процессе коучинга консультант не оказывает давления на консультируемого, не предлагает ему вариантов выхода из ситуации. Задача консультанта – контролировать ход рассуждений консультируемого с целью предотвращения логических и фактических ошибок при принятии решений.

**Групповое кадровое консультирование** проводится в виде семинаров, тренингов и конференций. На семинарах кадровый консультант прежде всего выступает как преподаватель – носитель новой информации

**Семинары**, как правило, используются в том случае, когда в организации нет серьезных проблем, персонал работает стабильно. Задача семинара – рассказать более подробно о каком-то аспекте деятельности – технологиях, материалах, средствах деятельности, формах ее организации, новых документах, оформляющих деятельность и т.д.

Структура семинара предполагает наличие двух частей:

- *информационной* – основная часть семинара, посвященная изложению нового материала;
- *пояснительной* – ответы на вопросы и разъяснения отдельных аспектов.

При этом, семинар как форма кадрового консультирования не может заменить собой обучение персонала, а только дополняет его.

**Тренинг** как самостоятельная форма группового кадрового консультирования используется все шире. Основная задача тренинга – создание нового состояния группы, в котором проблемы участников получают новое освещение. Именно достижение нового состояния позволяет в ходе тренинга быстро сформировать навыки, не образующиеся в ходе семинаров, обсуждений и обучения. В основе тренинга лежит ориентация на действия. В ходе тренинга участники получают ответ на следующие вопросы:

- 1). Как действовать в конкретных обстоятельствах;
- 2). Каков собственный ресурс эффективности действий;
- 3). За счет чего этот ресурс можно увеличить;

4). Какие внутренние механизмы являются помехой индивидуальной эффективности;

5). Каков диапазон актуальной компетентности.

Эти же вопросы можно решить и в ходе индивидуального консультирования. Однако, групповая работа позволяет существенно сэкономить время, так как группа создает особые социально-психологические эффекты, интенсифицирующие процессы формирования навыков.

Тренинги также используются для формирования особых свойств группы как единого целого, таких как целостность, гибкость, коммуникативность, а также – для придания группе единых черт корпоративной культуры. С этой целью на тренинге отрабатываются навыки телефонных переговоров, переговоров с клиентами и партнерами, навыки поведения, особенности стиля коммуникации, внешнего вида и т.д.

**Конференция** представляет собой особый вид консультирования, который еще не получил развития в должной мере. Задача конференции – создать условия прямого диалога сотрудников организации с представителем того или иного уровня управления или специализированного подразделения. В ходе подготовки конференции предварительно собираются вопросы от потенциальных участников, адресованных лицу, приглашаемому на конференцию. Сама конференция – непосредственная встреча сотрудников организации с приглашенным лицом. В начале этой встречи излагаются в целом ответы на поступившие вопросы. Далее предполагается работа в режиме пресс-конференции, когда вопросы поступают из зала и требуют обязательного непосредственного ответа. В конце конференции подводятся итоги и сообщается о порядке рассмотрения поступивших вопросов и предложений.

Конференции необходимо тщательно готовить, готовя к ним участников. В этом основную роль играют кадровые консультанты, выступающие в роли PR-сопровождения. При грамотном проведении конференции позволяют снять многие противоречия в организации, предотвратить организационные конфликты, отрегулировать элементы организационной культуры, в частности – утвердить имидж топ-менеджмента и отдельных специалистов.

**Второй вариант** кадрового консультирования представлен особыми проектами, реализуемыми в организации. В этом случае организация, как правило, уже столкнулась с проблемами деятельности и выступает как заказчик разрешения этих проблем. Такое консультирование осуществляется чаще всего внешней

консультационной службой, к которой организация обращается в роли заказчика.

Задачи консультантов:

- 1). Выявление организационно-управленческих проблем;
- 2). Анализ выявленных проблем, определение их источников и оценка возможностей их разрешения;
- 3) Формулирование рекомендаций в адрес системы управления организации;
- 4). Оказание методической и организационной помощи в реализации рекомендаций.

Таким образом, второй вариант кадрового консультирования предполагает внедрение консультантов в систему организации деятельности и управления и участие в управлении в качестве специалистов. В этом смысле кадровое консультирование аналогично антикризисному управлению и иногда является его существенной частью<sup>11</sup>.

**Технологию кадрового консалтинга** можно представить в виде следующих основных последовательных действий:

- уточнение проблемы, возникшей у объекта консалтинга;
- обсуждение с объектом сути возникшей проблемы;
- изучение проблемы, диагностика ситуации;
- разработка советов и рекомендаций (предложение определённых технологий решения проблемы);
- доведение советов и рекомендаций до объекта консалтинга;
- оказание оперативной помощи объекту в процессе разрешения проблемной ситуации;
- оценка результатов и последствий действий, предпринятых объектом консалтинга, внесение корректив в предложенную технологию;
- анализ эффективности советов и рекомендаций.

**Процесс управленческого консультирования**<sup>12</sup>.

Этот процесс начинается с трех типичных ситуаций в организации, испытывающей потребность в менеджмент-консалтинге.

**Первая ситуация:** можем ли мы самостоятельно справиться с нашей проблемой (проблемами) и если «да», то каким образом? Этот вариант называется внутренним консультированием и не предполагает приглашения консультантов со стороны.

---

<sup>11</sup>Т.Ю. Базаров Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена. – М.: Юнити-Дана, 2009. – С. 238.

<sup>12</sup> Комаров Е.И. Общий менеджмент: Учебное пособие. – М.:РИОР:ИНФРА, 2010, с. 240-241.

**Вторая ситуация:** мы не в состоянии своими силами решить свою проблему и поэтому нам необходима помощь извне. Такая ситуация называется внешним консультированием.

**Третья ситуация:** какую-то часть проблемы мы можем решить самостоятельно, а в остальном нам необходима помощь со стороны. Такого рода ситуации именуют комбинированным или смешанным консультированием.

Применительно ко второй и третьей ситуациям руководство организации вынуждено выбирать на рынке услуг консультативную фирму или консультантов. Обычно для такого выбора характерны три стадии:

**Первая** – предварительный отбор или составление лонг-листинга (длинный список) на основе различных источников информации.

**Вторая** – отбор фирм или индивидуальных консультантов по определенным критериям и составление шорт-листинга (короткий список). Наиболее распространенные критерии отбора консультантов или консультативных фирм: кто был их клиентом; качество консалтинга (какие и когда выполнялись проекты); каковы результаты; место расположения; цена консалтинговых услуг.

Усредненно шорт-листинг включает несколько консалтинговых фирм для крупного и среднего проекта и 1–2 фирмы для небольшого проекта.

**Третья стадия** – окончательный отбор по определенным критериям. Для практики характерен выбор на основе тендера: компания, нуждающаяся в консалт-услугах, приглашает консультантов/консультативные фирмы, которые должны сделать заявку с указанием конкурентных цен.

Процесс управленческого консультирования делится на ряд **этапов**, каждый из которых имеет свои составляющие (подэтапы) и характерные особенности: подготовка, диагностика проблемы, разработка решений, внедрение и завершение консалтинга.

**Подготовка** консалтинга включает первый контакт с клиентом, предварительный анализ проблемы, определение задания, предложения клиенту и контракт (договор) на консультирование.

**Диагностика проблемы** – сбор и обработка информации с помощью различных форм и методов.

Диагностика, диагноз (греч. *diagnosis* – распознавание) – процесс изучения, анализа чего-либо/кого-либо; промежуточный и/или конечный результат этого процесса. Для диагностики (диагноза) характерны такие особенности:

- выбор предмета (предметов), то есть того, что будет изучаться;
- постановка цели (целей) или задачи (задач);

- получение диагностической информации с помощью соответствующих форм и методов или средств в соответствии с поставленной целью (задачей);

- последующее использование полученной информации для разработки рекомендаций, проектов, программ, прогнозов и т.д.

Диагностические средства, используемые в управленческом консультировании, можно классифицировать следующим образом;

- методы базовых наук (экономики, статистики, математики, социологии, социальной психологии, теории организации и др.);
- методы науки управления, образующие арсенал самых разнообразных средств;
- методы, которые создаются, интерпретируются и используются консультантами и являются их своеобразным ноу-хау (знать-как).

**Разработка решений** состоит из обоснования и оформления клиенту предложений/рекомендаций, а также оценки с его стороны. При этом клиент вправе принять решение – самостоятельно внедрить рекомендации консультантов или заключить с ними отдельный договор на процесс внедрения. В зависимости от этого, процесс консультирования может прекратиться или продолжиться.

**Внедрение** – наиболее сложный из этапов, включающий практическую реализацию разработок, выполненных консультантами. В них могут вноситься коррективы. Может также производиться обучение персонала организации, например, в связи с переходом на другую технологию работы.

**Завершение консалтинга** предполагает составление консультантами итогового отчета, оценку полученных результатов со стороны клиента и окончательный расчет за выполненную работу. В положительном случае консультанты могут рассчитывать на продолжение сотрудничества

Наиболее актуальны следующие **консалтинговые услуги** в сфере управления персоналом: оценка работающего персонала (кадровый аудит); проведение семинаров и тренингов; коучинг-руководителей и топ-менеджеров; бенчмаркинг (законная бизнес-разведка) и др.

Консультанты активно используют технологии проектного управления; анкетирование, интервьюирование, проведение комплексных социологических исследований, мониторинг, аудит; тренинги и коуч-сессии, а также элементы фокус-группы. Быстрый результат приносят групповая дискуссия, диагностика командных

отношений, элементы социально-психологического, рефлексивного и организационного тренингов и группы личностного роста<sup>13</sup>.

Набирают популярность технологии решения сложных задач, моделирования желаемого будущего и многие другие. В процессе решения проблем применяются технология группового решения проблемы, процедуры которой предписывают определенные действия, направленные, в конечном счете, на решение проблемы; диагностика ситуации; постановка проблем; определение целей; выработка решений; разработка проекта; разработка программ реализации.

### **1.3 Профессиональный профиль специалиста в области кадрового консультирования**

Особенность современной ситуации в России состоит в том, что консультирование организаций по проблемам кадров как профессиональная область деятельности лишь складывается: нет ни узаконенного «профессионального профиля» такого рода специалистов, ни специальных учебных заведений, где бы их готовили.

Среди практикующих консультантов сегодня можно встретить представителей многих специальностей. Чаще всего этим видом деятельности заняты экономисты, юристы, социологи, программисты и психологи.

Считается, что для этих специалистов, имеющих разную базовую подготовку, необходимы практические знания, навыки и умения применительно к конкретной области экономики и управления; диагностике (исследованию, анализу) систем и процессов управления; общению с клиентом (заказчиком); работе в команде консультантов; представлению информации клиенту.

По мнению М. Бовера, проработавшего четверть века ведущим специалистом в известной фирме McKinsey&Co (США), консультанты по управлению отличаются от «просто работников» предприятия тем, что они:

- обладают специальными знаниями, навыками и умениями;
- накапливают опыт в процессе работы с разными клиентами;
- имеют время для детального анализа проблемы;
- независимы от руководства компании-клиента;
- способны внедрять собственные разработки и предложения.

В своей профессиональной среде консультанты отличаются друг от друга по опыту работы (начинающие и опытные), специализации

---

<sup>13</sup>Кравцова Н. Кадровый консалтинг / Н. Кравцова. – Иркутск: БГУЭП, 2003. – С. 35.

(широкого и узкого профиля), формам организации работы (внутренние и внешние), технологии консалтинга (экспертные и процессные), стране занятости (отечественные и зарубежные), формам работы (индивидуальный и групповой консалтинг), стилю общения с клиентом.

Независимо от этого, общим для всех консультантов являются виды выполняемых работ, то, что в своей совокупности, составляет содержание их труда. Для лучшего восприятия покажем типичные виды работ во взаимосвязи с профессиональными ролями консультантов по управлению.

**Информационный работник**, определяющий источники диагностической информации, использует известные и находит новые средства ее получения, обработки и представления в форме промежуточного и окончательного отчетов.

**Коммуникатор**, умеющий устанавливать, поддерживать и доводить до логического завершения отношения с клиентами, имеющими свои психологические особенности.

**Творческий (креативный) специалист**, создающий, представляющий и защищающий перед клиентом различные консалт-продукты (планы, проекты, программы, графические материалы, рекомендации).

**Врач**, способный поставить диагноз, рекомендовать рецепты или непосредственно лечить типичные и/или оригинальные «управленческие болезни» с учетом своеобразия условий их возникновения и протекания. Чаще всего консультанту приходится быть врачом-терапевтом.

Но иногда ситуация у предприятия-клиента требует и более радикальных методов, в частности, хирургических.

**Преподаватель**, умеющий обучать персонал, то есть дать знания и привить навыки, необходимые в условиях перехода к другой системе и технологии работы.

Как видно из перечня основных ролей, консультант по управлению должен обладать определенными профессиональными знаниями, навыками и умениями<sup>14</sup>.

**Задачи**, которые де-факто приходится решать специалисту, приглашенному в организацию, позволяют предложить следующий набор профессиональных требований к консультанту по управлению персоналом:

1). Умение выделять и анализировать кадровые процессы в организации;

---

<sup>14</sup> Комаров Е.И. Общий менеджмент: Учебное пособие. – М.: РИОР:ИНФРА, 2010, с. 242.

2). Умение программировать кадровые процессы в направлении, соответствующем целям организации, в том числе владение навыками разработки и применения конкретных средств и методов работы с персоналом;

3). Умение передавать технологии кадровой работы сотрудникам кадровых служб.

Можно выделить две **поведенческие роли** консультанта: консультант по ресурсам; консультант по процессу:

- **по ресурсам** – экспертиза актуального состояния профессионально-кадрового состояния и предложение путей разрешения кадровых проблем. Консультант по ресурсам (эксперт) помогает клиенту, однако руководство организации не предполагает, чтобы он широко касался социальных и поведенческих аспектов процесса изменения в организации. Он участвует в обсуждении, поставяет нужную информацию, разрабатывает новую систему, обучает персонал, вносит некоторые рекомендации, но действия его ограничены;
- **по процессу** – организация процесса разрешения проблем и обучение сотрудников организации самостоятельным действиям в рамках созданных алгоритмов. Консультант по процессу является активно действующим субъектом изменений в организации, он пытается научить клиента решать свои проблемы, передавая методы, прогнозируя последствия изменений, подходы к оценке, чтобы организация сама могла в дальнейшем проводить диагностику и устранять (решать) собственные проблемы<sup>15</sup>.

Различие между этими поведенческими ролями консультанта заключается в том, что если консультант по ресурсам старается предложить клиенту что изменять, консультант по процессу предлагает, в основном, как изменять, и помогает клиенту пережить процесс изменений и решить проблемы человеческих отношений по мере их возникновения. Э. Шейн описывает эту модель как «род деятельности консультанта, который помогает клиенту заметить, понять и воздействовать на события в ходе процессов, которые происходят в окружении клиента»<sup>16</sup>.

Выбор парадигмы работы определяется, как правило, самим консультантом, исходя прежде всего из особенностей заказа и профессионального инструментария, которым он владеет.

<sup>15</sup> Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 240-243.

<sup>16</sup> Корнюшин В.Ю. Кадровый консалтинг. Учебно-методический комплекс / В.Ю. Корнюшин. – М.: МИЭМП, 2010. – С. 12.



Типы заказов на кадровое консультирование можно разделить на **заказы-задачи и заказы-проблемы**.

Парадигма консультирования по ресурсам, как правило, применяется в тех случаях, когда заказ формулируется в виде задачи, для решения которой необходимо лишь подобрать и использовать уже имеющийся инструментарий.

Консультирование по процессу обычно применяется, когда заказ формулируется как проблема, и консультант должен либо обучать заказчика использованию специальных средств решения кадровых проблем, либо одновременно с этим создавать новые (применительно к конкретному случаю) средства для ее решения.

Работа специалиста по кадровому консультированию осуществляется в два этапа: аналитический и программирующий.

**Аналитический этап**, как правило, начинается с уяснения темы и задач консультирования. К основным видам деятельности на этом этапе можно отнести:

- анализ предыстории событий – конкретизация ситуации, приведшей к необходимости консультирования, хода ее развития, позиции заказчика, причин невозможности самостоятельно решить проблему;
- сбор дополнительной информации и выдвижение гипотез о кадровых процессах в организации (поиск данных из различных источников, построение гипотетической модели ситуации, анализ аналогичных ситуаций);
- диагностика ситуации на объекте консультирования – сбор данных с целью проверки и уточнения гипотез, поиск дополнительной информации для конкретизации возможной стратегии консультирования;
- уточнение стратегии и определение программы кадрового консультирования; коррекция стратегии с учетом данных, полученных в ходе диагностики ситуации на объекте консультирования; формулирование предполагаемого результата; определение конкретных шагов и предполагаемых мероприятий.

**Программирующий этап** имеет целью активизацию человеческого ресурса организации в направлении ожидаемых результатов. Для этого необходимо создание:

- «развивающей среды» – формирование искусственного процесса в организации, направленного на обучение ее работников способам выявления и решения проблем;
- «поддерживающей среды» – создание условий для протекания процесса;

- «закрепляющей среды» – перевод модельного процесса в саморегулируемый.

Достижение поставленных задач возможно лишь в том случае, если консультантам удастся сформировать в организации разделяемое всеми позитивное отношение к следующим принципам совместной работы над проблемой: **принципы привлекательности, реальности и управляемости (или контролируемости) консультационного процесса.**

Суть первого принципа состоит в том, чтобы «образ желаемого будущего» – конечный результат консультирования – был привлекателен для всех участников процесса.

Согласие со вторым принципом позволяет всем участникам работы ориентироваться на конкретные условия сложившейся ситуации, «заземлять» свои идеи, исходя из имеющихся ограничений (среди которых не последнюю роль играют интересы контрагентов).

Наконец, соблюдение принципа управляемости позволяет всем участникам вместе и каждому в отдельности через соответствующие вклады в нормативное регулирование происходящего контролировать процесс движения к конечному результату.

Если в развитых странах профессионализация деятельности консультантов в области развития специалистов по управлению человеческими ресурсами и тренингу персонала достигла своих зрелых форм, то в России этот процесс только начался.

Известно, что институционализация профессиональной деятельности включает фазы социальной и когнитивной институционализации.

**Под социальной институционализацией обычно понимают:**

- появление социальной функции и людей, которые ее способны выполнять;
- образование сообщества, представители которого готовы посвящать свое рабочее и даже свободное время выполнению этой функции;
- появление системы воспроизведения опыта, связанного с этой специализированной деятельностью;
- возникновение профессиональной корпорации;
- создание санкционированной государством системы лицензирования и надзора.

**Под когнитивной институционализацией принято понимать:**

- появление совокупности высказываний, имеющих отношение к определенной тематической области;

- утверждение некоей эпистемы, позволяющей упорядочить эти высказывания в форме несистематизированного, рецептурного знания;
- создание систематизированного, научно-теоретического знания;
- построение систем аксиоматизированного знания с формальными языками описания.

#### 1.4 Развитие кадрового консалтинга в России

Исторически первым видом внешних профессиональных консалтинговых услуг были юридические, в частности, адвокатские и нотариальные.

В конце XIX в., по мере усложнения экономики и развития экономических наук, возник новый вид услуг – менеджмент-консалтинг или управленческое консультирование.

В 1881 г. в США появилась фирма «Артур Д'Литтл», предоставлявшая услуги в области бухгалтерского учета. Одним из первых профессиональных консультантов был Ф. Тейлор, автор известной системы.

Первая фирма по менеджмент-консалтингу создана в 1914 г. в Чикаго (США) – «Служба исследований бизнеса» (Business Research Services). В 20–30-е гг. такие фирмы появились в Европе и в США, а в 40–50-е гг. – в Азии, Африке и Латинской Америке.

В первой половине 20-х гг. в СССР возникла и стала развиваться система органов и подразделений по рационализации труда, производства и управления. На предприятиях, например, к ним относились подразделения по следующим направлениям:

- рационализация управления – оргбюро;
- совершенствование управления и производства – бюро НОТ, бюро улучшений, бюро оборудования;
- изменения в какой-либо узкой области – стандарт-бюро, теплосиловые бюро;
- комплексная рационализация производства – бюро организации производства.

В 1921 – 1924 гг. наиболее характерными объектами рационализации были (в процентах от общего объема работ): учет – 38%; делопроизводство – 21%; предприятие в целом – 11%; заводоуправление – 2%. По субъектам рационализации работы проводились в 27% случаев самими предприятиями, а в 73% – специальными органами – Высшим советом народного хозяйства (ВСНХ),

Центральным институтом труда (ЦИТ), Народным комиссариатом рабоче-крестьянской инспекции (НК РКИ).

50–60-е гг. XX в. считаются «золотым временем» менеджмент-консалтинга, который как профессиональный вид деятельности занял свое место в системе предпринимательства.

В 70–80-е гг. рост услуг по управленческому консультированию стабилизировался и их перечень достиг 10 видов.

Менеджмент-консалтинговые услуги – важный сектор реальной экономики. В США его оборот составляет 14 млрд долларов в год, в Европе – 8 млрд, Японии – 2,5 млрд долл., а в остальных странах в целом, примерно, 2 млрд долларов. Наибольшим спросом пользуются такие услуги, как разработка стратегии и бизнес-планов, а также рекомендации по реструктуризации предприятия.

Большинство крупнейших консалтинговых фирм по своему происхождению являются американскими, и каждая имеет филиалы в десятках стран с персоналом от 50 до 100 процентов из местных специалистов. «Большая пятерка» с оборотом более 5 млрд долларов в год каждая: «Делойт энд Туш» (США), «Эрнст энд Янг» (США), «КРМГ Пит Марвик» (Голландия), «Артур Д'Литтл» (США), «Прайс Вотерхаус» (Англия). Основным источником дохода этих фирм – аудиторские услуги.

Европейская федерация ассоциаций консультативных фирм (FEASO – ФЕАКО) трактует менеджмент-консалтинг как предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей; рекомендации по применению соответствующих мер и помощь в их реализации.

В настоящее время в стране насчитывается несколько сотен консалтинговых фирм. Более 80 процентов из них имеют небольшой штат. Часть этих фирм входит в российскую Ассоциацию консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), созданную в 1991 г. и через три года принятую в члены *FEASO*<sup>17</sup>.

Часть консультативных фирм и индивидуальных консультантов в России входят в Ассоциацию консультантов по экономике и управлению (АК.ЭУ), которая является как членом ФЕАКО, так и Европейского фонда развития менеджмента.

Деятельность АКЭУ имеет следующие направления: развитие сети консалтинговых услуг; сбор и распространение информации; оказание помощи членам Ассоциации в налаживании деловых контактов;

---

<sup>17</sup>Корнюшин В.Ю. Кадровый консалтинг. Учебно-методический комплекс / В.Ю. Корнюшин. – М.: МИЭМП, 2010. – 86 с. С. 12.

исследование рынка; подготовка консультантов; контакты с правительственными учреждениями; сотрудничество с международными и зарубежными организациями; связи с представителями СМИ.

Ситуация рынка консалтинговых услуг и HR-консалтинга в России за последние годы носила очень неоднородный характер. Анализ рынка консалтинга, в целом, показывает, что кадровый консалтинг на этом рынке не является лидером, в то же время, уже началась новая тенденция – снижение спроса на IT-консалтинг и увеличение – на управленческий консалтинг, включая и HR.

Развитию кадрового консалтинга в России способствует усиливающийся дефицит кадров.

Одно из современных направлений кадрового консалтинга в России – **рекрутинг**, или подбор персонала<sup>18</sup>. Это направление, в силу своей неоспоримой значимости, давно уже получило существенное развитие. Рекрутинг существует в форме специализированных отделов внутри самих частных компаний и в форме специализированных кадровых агентств. Их основное назначение – поиск и продажа трудовых ресурсов, соответствующих требованиям потенциального работодателя.

Другое направление кадрового консалтинга, которое также достаточно давно и успешно развивается – это **обучение персонала и повышение квалификации** (курсы, тренинги, семинары).

Данное направление кадрового консалтинга представлено довольно большим количеством компаний, как высокопрофессиональных, так и тех, чья работа на этом рынке вызывает определенные нарекания, в силу недостаточной профессиональной подготовки.

Еще одним направлением кадрового консалтинга является **оценка персонала**. Оценка персонала позволяет выявить:

- сотрудников, приносящих компании наиболее выраженные положительные результаты,
- сотрудников «группы риска», которые нуждаются в особом контроле и коррекции их работы,
- сотрудников, чей профессиональный уровень, мотивация и результативность низки, вследствие чего их содержание в штате компании генерирует убытки.

По результатам оценки персонала производятся кадровые решения – от поощрения сотрудников и продвижения их по карьерной лестнице, до обучения и переподготовки сотрудников, либо их увольнения.

---

<sup>18</sup>Кайгородцева О.В. Роль кадрового консалтинга в управлении персоналом / О.В. Кайгородцева // Сборник научных статей «Экономика и управление: проблемы и перспективы развития». – Волгоград. – 2010. – 212 с.

С оценкой тесно связано другое направление кадрового консалтинга – создание на предприятии **кадрового резерва**. Подобная услуга востребована на средних и крупных предприятиях. Суть ее состоит в том, что компания, проводя регулярную оценку своего персонала, выделяет работников, способных в настоящем или в ближайшем будущем занять и эффективно трудиться на позициях руководителей среднего и высшего звена.

Таким образом, закладывается фундамент будущего роста и развития компании «изнутри» и предотвращается появление «кадровых дыр» (когда, в результате увольнения сотрудника, его место нечем заполнить и необходимо подбирать кандидата на общем рынке труда).

Одним из направлений кадрового консалтинга, получивших существенный толчок в своем развитии в результате последнего финансового кризиса, стало **консультирование по оптимизации системы материального и нематериального стимулирования работников**.

Смысл и ценность данной функции состоит в повышении финансовой оправданности расходов на заработную плату персонала за счет ее жесткой и четкой ориентированности на конечный результат, а также в стимулировании улучшения указанных результатов (объемов продаж, доходности, доли рынка и т.д.) за счет грамотного построения мотивационной схемы компании.

Среди довольно известных, но также получивших развитие в результате кризиса направлений кадрового консалтинга, наиболее популярными являются **оптимизация штатной численности персонала** и близко связанное с ней консультирование по **разрешению и предотвращению конфликтных ситуаций с персоналом**.

Не секрет, что, в результате глобальных экономических изменений, многим предприятиям пришлось проводить активные меры по оптимизации (не только сокращения, но и перераспределения функций) численности персонала, в результате чего возникло большое количество трудовых конфликтов. Кроме того, любая активно развивающаяся компания имеет большие шансы на рост количества трудовых споров и конфликтов, поскольку интенсивные преобразования, даже положительные, порождают существенные изменения в условиях труда отдельных работников или подразделений компании, что не всегда устраивает сотрудников. Указанная выше функция кадрового консалтинга позволяет разрешать напряженные и конфликтные ситуации с наименьшими потерями для компании.

Еще одним, активно развивающимся в последнее время направлением кадрового консалтинга, является **аудит и коррекция кадрового делопроизводства**. Не секрет, что российское кадровое

законодательство является довольно сложным, часто имеет противоречивые трактовки. При этом количество проверок предприятий по данным вопросам из года в год растет, как и суммы штрафов за неисполнение установленных законодательством норм. Небольшое или среднее предприятие не всегда может себе позволить содержание в штате специалиста по кадровому делопроизводству должного (высокого) уровня, а, следовательно, подвергает себя указанным выше рискам.

Таким образом, внешнее консультирование в кадровой сфере получает в последнее время все большее распространение в нашей стране. Причины роста отрасли многообразны, основные из них:

1).С ростом скорости изменения окружающей среды растет потребность в новых идеях. Между тем, ведение текущего бизнеса не дает возможности руководству компаний заниматься их поиском, потому они прибегают к привлечению консультантов.

2).Потребность в узких специалистах подталкивает компании к использованию консультантов с соответствующими компетенциями (как правило, на ограниченный срок).

3).Ощущение важности структурированной методологии развития бизнеса возникает в организации при завершении этапа быстрого роста, когда у компании появляется возможность выбора дальнейшего пути.

4).Необходимость формирования социальных сетей, в которых консультанты могут эффективно играть роль связующих звеньев<sup>19</sup>.

Кроме того, привлечение консультантов объясняется и острой нехваткой профессиональных менеджеров, которых можно было бы привлечь в компанию на постоянную работу.

---

<sup>19</sup> Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – С. 28.

## 2. АУДИТ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

### 2.1 Понятие и виды кадрового аудита

Несмотря на то, что понятие «кадровый аудит» сегодня широко распространено и консультанты часто получают запросы на проведение этой процедуры, точный смысл термина известен далеко не всем. Практика показывает, что представители компаний подчас понимают под «кадровым аудитом» разные вещи: одни имеют в виду оценку сотрудников с целью определения соответствия их квалификации занимаемым должностям, другие рассчитывают получить исчерпывающую информацию об эффективности используемых в организации технологий управления персоналом. На самом деле в ходе подобной проверки оцениваются и качество работы сотрудников, и система управления персоналом.

**Кадровый аудит** – это полная проверка внутренней кадровой документации на предмет ее соответствия требованиям трудового законодательства и кадрового делопроизводства, выстраивание алгоритмов кадрового документооборота, документальное оформление (кадровые документы) приема и увольнения, оценка качества сотрудников и системы управления персоналом<sup>20</sup>.

**Аудит персонала** – система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, позволяющая выявить его соответствие организации, ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникновения социальных проблем (рисков) и возможные пути их решения или снижение их негативного воздействия

**Объектом аудита персонала** является состояние трудовой сферы экономического субъекта, а **предметом** – трудовой коллектив, его деятельность; организация, нормирование, условия и охрана труда персонала; соблюдение прав и обязанностей работников всех уровней, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Следует особо отметить, что в странах с рыночной экономикой придается огромное значение состоянию работающих, так как они являются важнейшим фактором, обеспечивающим прибыльность

---

<sup>20</sup>Соколов, Я. В. Основы аудита / Я. В. Соколов // Бухгалтерский учет. – 2013. – № 5. – С. 36.



деятельности фирмы, и это уже давно подтверждено существованием на предприятиях специальных служб персонала, в функции которых включаются организация трудовой деятельности персонала предприятия во всех ее проявлениях, а также анализ эффективности этой деятельности.

**Главная цель** данного аудита – оценка эффективности и производительности деятельности персонала, как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации<sup>21</sup>.

**Задачи кадрового аудита** следующие:

1. Нахождение проблем в области управления персоналом.
2. Формирование эффективных методов управления персоналом
3. Приведение системы управления персоналом в соответствие с законодательством
4. Определение вклада службы персонала в эффективность организации в целом

**Кадровый аудит необходимо проводить в следующих случаях:**

1. Когда планируется реорганизация компании.
2. Когда штаты слишком широки и нет уверенности в эффективности такого количества персонала.
3. Когда существует необходимость объективной оценки кадрового потенциала компании.
4. Когда решается вопрос об инвестировании в компанию.
5. Когда компания настроена на выпуск нового продукта или услуги на рынок.
6. Когда компания решает вопрос о расширении производства<sup>22</sup>.

**Сущность аудита персонала** – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

**Основные принципы аудиторской проверки персонала:**

- профессионализм;
- независимость;
- достоверность;

---

<sup>21</sup> Там же, с.144.

<sup>22</sup> Полуян, Л. Я. Технология проведения кадрового аудита / Л. Я. Полуян // Консультант бухгалтера. – 2013. – №6. – с.162

- честность;
- объективность;
- сопоставимость с международным правом<sup>23</sup>.

**В кадровом аудите выделяется три основных блока**, которые в совокупности позволяют получить полное представление о системе управления персоналом на предприятии<sup>24</sup>.

**Первый блок** – аудит субъектов управления персоналом предполагает оценку управленческой компетентности руководителей, а также – профессиональных навыков специалистов кадровой службы.

**Второй блок** связан с аудитом объектов управления, т. е. с оценкой исполнителей и корпоративной среды компании. В рамках данного этапа проводится оценка персонала, исследуется эффективность корпоративной культуры и традиций, сложившихся в организации, а также особенности социально-психологического климата в коллективе.

**Третий блок** предполагает аудит системы управления персоналом (СУП). Здесь детальному анализу подвергаются технологии управления персоналом: как они представлены, насколько удовлетворяют стратегическим, тактическим, оперативным целям и задачам компании.

Для того, чтобы кадровый аудит был проведен грамотно и профессионально менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно знать направления аудита и параметры аудита по функциям управления персоналом<sup>25</sup>.

#### **Основные направления аудита персонала:**

- Оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала (достаточное ли количество работников для нормального функционирования и развития организации; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого оценивается фактический состав рабочих, особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.
- Диагностика кадровых процессов и процедур УП, оценка их эффективности

<sup>23</sup> Управление персоналом организации: Учеб. для студентов / Под ред. А.Я. Кибанова.– М: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.С.617.

<sup>24</sup>Полуян, Л. Я. Технология проведения кадрового аудита / Л. Я. Полуян // Консультант бухгалтера. – 2013. – № 6. – с.162

<sup>25</sup>.Управление персоналом организации: Учеб. для студентов / Под ред. А.Я. Кибанова.– М: ИНФРА-М, 2009. - С. 617.

## Основные параметры аудита по функциям управления персоналом

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
Формирование Кадровой Политики	Оценка текущего состояния КП, степени ее согласованности с целями организации, стратегией ее развития, оценка связи КП со спецификой организации и внешними условиями.
Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, изменений КП потенциала организации.
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения.
Рекрутинг персонала	Оценка методов найма персонала, источники и способы покрытия потребностей персонала организации, стоимость найма, обеспеченность вакансий кандидатами; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, местными органами власти, конкурентами.
Деловая оценка персонала	Анализ использования форм деловой оценки персонала, периодичность ее проведения; результаты и решения по данным результатам.
Профориентация и адаптация	Анализ методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество уволенных, конфликты в отделах новичков), анализ проблем в периоде адаптации.
Обучение персонала	Анализ целей и форм обучения, их соответствие целям организации, продолжительности и содержания обучения; оценка персонала прошедшего обучение; оценка фактических результатов обучения
Работа с кадровыми резервами	Анализ управления деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребностей в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровыми резервами.

Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда; оценка эффективности организации рабочих мест, распределение работ; анализ вложений финансовых средств в этой области.
Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста.
Мотивация и стимулирование труда	Анализ исполнительных форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда.
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социального напряжения в организации, сопротивление переменам, диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации.

Профессиональный и своевременный кадровый аудит дает следующие **результаты**:

- 1). Выявление основных кадровых проблем подробно и четко с выяснением их причин
- 2). Возможность разработки программ по оптимизации затрат на управление персоналом компании.
- 3). Оценку степени соответствия существующей структуры и численности кадрового состава, стоящим перед организацией задачам.
- 4). Критические точки и зоны риска в сложившейся системе управления персоналом.
- 5). Оценку готовности персонала к реализации целей и задач организации.
- 6). Явные, скрытые и потенциальные источники угроз и рисков, связанных с персоналом.
- 7). Источники возникновения стрессогенных, проблемных и конфликтных ситуаций.
- 8). Рекомендации по оптимизации и повышению эффективности управления человеческими ресурсами компании<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.businessvoc.ru> – Организационно-кадровый аудит

Таким образом, каждый руководитель должен иметь четкое представление о кадровых ресурсах своего предприятия. Ведь залог успеха деятельности любой компании – сбалансированная кадровая политика. Достоверная информация о кадровой ситуации – основа для принятия взвешенных управленческих решений, гарантия снижения предпринимательского риска. Источником такой информации является аудит персонала или кадровый аудит.

## 2.2 Технология аудита персонала

Для наиболее четкого понимания технологии кадрового аудита в организации рассмотрим **этапы аудиторской проверки персонала:**

1. **Подготовительный этап** – определение целей проверки, предполагаемой эффективности для организации, подбор персонала (внутри или вне организации) для организации проверки, его обучение, разработка внутрифирменного документа (приказ, распоряжение), сроков, задач, инструктаж исполнителей, разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализов информации.

2. **Сбор информации** – проверка документации и отчетности, беседы с сотрудниками, предварительная обработка данных статистики.

3. **Обработка и анализ информации** – информация оформляется в виде таблиц, схем, диаграмм, вводится в ЭВМ. Анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающей организацией, научно-обоснованными нормативами, путем применения методов экспертной оценки и т.д.

4. **Обобщение и представление оценочных результатов**, выводов и рекомендаций – итоговый материал, включая отчет об аудите персонала. Указываются пути усовершенствования управления персоналом (внедрение новых технологий – коммуникационной, офисной, информационной), предложения по модификации управления персоналом, уточнение документации. Здесь же оценка результативности аудита персонала, заключаются в предложенных рационализаторских мероприятиях в области труда, кадровой службы<sup>27</sup>.

Аудит персонала предполагает использование многообразных методов, которые можно разделить на три основные группы:

1). **Организационно– аналитические методы** – проверка документов и отчетности. Анализ трудовых показателей о результативности деятельности организации и ее персонала (показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества и производительности труда, оплаты труда). Источники информации:

---

<sup>27</sup>Абчук, В.А. Менеджмент: учебник / В.А. Абчук. – СПб.: Союз, 2006, с. 451.

баланс трудовых ресурсов, описание работы и специфики, должностные инструкции, данные об издержках найма, увольнения, обучения и переподготовки кадров, анкеты и тесты кандидатов, уровень профессионального травматизма и общей заболеваемости;

2). **Социально-психологические методы** – проведение социологических опросов, анкетирование, индивидуальные и коллективные беседы, интервьюирования рабочих различного уровня. Данные методы используются для оценки удовлетворения трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждения;

3). **Экономические методы** – через сравнение экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами, нормативами, или со средними и лучшими в отрасли (группе аналогичных организации) показателями оценить: конкурентоспособность предприятия на рынке труда, эффективность функционирования служб управления персоналом, эффективность самого аудита персонала<sup>28</sup>.

В аудите персонала используются типичные для управленческого аудита **инструменты**:

- Интервью;
- Анкетные опросы и обзоры;
- Анализ официальных документов;
- Внешняя информация;
- Эксперименты в области управления персоналом.

**Интервью** – наиболее применимый инструмент сбора информации, применяемый для получения информации для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам. В ходе беседы каждый последующий факт дополняет или опровергает предыдущие, раскрывает побочные факты и неожиданные взаимосвязи, влияния или ограничения. В области управления персоналом получаемые комментарии позволяют аудиторам определить сферы, требующие оптимизации. Критицизм работников может свидетельствовать о низком уровне удовлетворения их потребностей и о необходимости повернуть работу службы управления персоналом в эту область.

Разновидность интервью является «выходное» интервью – это интервью с увольняющимися работниками, которые проводятся, чтобы изучить их представления об организации. Анализ данных такого интервью позволяет выявлять и осуществлять меры по предотвращению текучести, которые могут носить как априорный характер (более

---

<sup>28</sup>Управление персоналом организации: Учеб. для студентов / Под ред. А.Я. Кибанова.– М: ИНФРА-М, 2009. – 638 с. С.619-621.

тщательный отбор сотрудников с учетом предотвращения еще на этой стадии наиболее часто встречающихся причин увольнений работников), так и апостериорные (целенаправленную работу по удержанию на предприятии кадровых работников).

Анкетные опросы и обзор отношений. Известно, что влияние отношения к работе на трудовое поведение работника очень велико. Оценивая удовлетворенность работников трудом, можно определить их отношение к рабочему процессу, руководству, взаимоотношениям в коллективе и специфике организации труда. На базе такой информации можно производить организационные изменения, которые повысят у работников удовлетворенность трудом. Один из наиболее объективных и экономичных подходов – это проведение опросов об отношении работников к работе. Использование анкет позволяет получить большое количество фактов от большого числа людей. Такие опросы представляют, как правило, собой самостоятельное заполнение респондентом вопросников или анкет. Эти инструменты используются довольно часто, потому что интервью дорогостоящая процедура, и обычно используется только в отношении немногих работников. Опросы работников особенно результативны для оценки взаимоотношений, в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций. Кроме того, анкетные опросы обычно приводят к более искренним ответам, чем лицом к лицу с интервьюером.

Один из видов опросов в современной практике управления персоналом – «обзор отношений». Это исследование используется, чтобы узнать, как служащие рассматривают своего менеджера, свою работу и службу управления персоналом. Иногда задают до нескольких сотен вопросов по критическим проблемам. Ответы группируются и анализируются с целью выяснения факторов риска в системе взаимоотношений в коллективе.

Анализ может выявить проблемы с определенными руководителями, рабочими местами или льготами.

Обзоры отношений дают ценную обратную связь. Линейные менеджеры узнают, какие рабочие места требуют корректировки. Служба управления персоналом узнает, как ее деятельность оценивается работниками. И в случае регулярности таких обследований, аудиторская команда может выявлять тенденции в работе службы управления персоналом. Возможно, что наиболее важно, изменения, сделанные после такого анализа, показывают работникам обязательства менеджмента по отношению к ним.

**Анализ отчетов.** Не все проблемы можно увидеть из обзоров отношений. Иногда проблемы могут быть вскрыты только после изучения

отчетов фирмы. Изучение отчетов помогает определить соответствие деятельности в области управления персоналом требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, а также выявить проблемные области.

**Внешняя информация.** Исследование, ограниченное только изучением внутренних отношений в организации и отчетов, может раскрыть неблагоприятные тенденции. А внешние сопоставления дают контрольной бригаде перспективу, с позиций которой фирмы могут быть оценены действия фирмы.

Большинство внешней информации поступает из опубликованных государственных статистических данных, отраслевых сборников, периодики научно-практического характера.

Используются официальные статистические материалы Госкомстата России и Минтруда России, такие как:

- Статистика экономической активности населения, обследование населения по проблемам занятости;
- Статистика численности, заработной платы, условий труда работников – данные предприятий и организаций;
- Расчеты баланса трудовых ресурсов;
- Расчеты обобщающих показателей на основе интеграции данных из различных источников.

Эти данные позволяют аудитору получить информацию по наиболее важным для оценки современного состояния экономики индикаторам: среднемесячной заработной плате, просроченной задолженности по ее выплате, среднему числу замещенных рабочих и вакантных мест, движению кадров, прогнозам предприятий по высвобождению персонала, отработанному времени, вынужденной неполной занятости и потерям рабочего времени по этой причине, условиях труда работающих, уровне и динамике производительности труда .

Так же важное значение имеют Интернет – технологии. Основная задача, которую может решать с помощью Интернета служба персонала – оперативное взаимодействие с рынком труда. Существует много вариантов поиска трудовых ресурсов в Интернете, не только прямых, но и опосредованных – через агентства-посредники, биржи труда. В виртуальном варианте рынок труда начинает видоизменяться, поскольку каждый обладает возможностью обратиться напрямую если не к руководителю компании, то к организации в целом. Становится возможным прямое общение – «работодатель – соискатель».

Следующее явление – это сайты, являющиеся сами по себе свободным онлайн-тренажером определенных качеств человека. Пользователь, эффективно взаимодействуя с ресурсами сайта,



приобретает знания. Сам сайт уже имитирует в этом случае учебный процесс.

Итак, можно говорить о формировании в Интернете самонастраивающейся системы; с ее помощью любой пользователь имеет возможность с максимальной эффективностью найти подходящие условия и партнеров для своей деятельности.

Переход на другой уровень пользования ресурсами сети наступит гораздо быстрее, чем кажется. За последний год в России количество пользователей выросло на 30%. Сейчас общее число составляет порядка 5 млн.

**Эксперименты** в области управления персоналом – это инструмент, доступный службам управления персоналом и аудиторским командам. Идеальный проект исследования – «полевой» эксперимент, позволяющий службе управления персоналом сравнивать экспериментальную и контрольную группы в реальных условиях.

Например, служба управления персоналом может осуществить программу обучения технике безопасности для половины менеджеров фирмы. Эта половина – экспериментальная группа. Группа контроля – менеджеры, которые не обучаются. Затем сравниваются последующие отчеты по безопасности обеих групп спустя несколько месяцев после окончания обучения. Если экспериментальная группа имеет значительно более низкое число несчастных случаев, это свидетельствует, что программа обучения безопасности была эффективной.

Однако экспериментирование связано с некоторыми препятствиями. Многие менеджеры отказываются экспериментировать с отдельными рабочими из-за нравственных проблем и потенциальной неудовлетворенности среди тех, кто не был отобран для эксперимента. Вовлеченные же, могут чувствовать, что ими манипулируют.

Эту проблему можно упростить, когда в проект вовлечены две разные организации, например, две школы.

Таким образом, можно сказать, что данные инструменты являются ключевыми и наиболее эффективными при проведении кадрового аудита. Их использование помогает выявить проблемы, имеющиеся в организации, оценить степень удовлетворенности работников трудом, определить их отношение к рабочему процессу, руководству, взаимоотношениям в коллективе и специфике организации труда, определить соответствие деятельности в области управления персоналом требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, а также выявить проблемные области, что является необходимым для любой организации, стремящейся к успеху.

#### **Источники информации при аудите персонала:**

- Учредительные документы;

- Анкеты, опросники, шкалы;
- Решения о назначении на должность;
- Штатное расписание;
- Правила внутреннего трудового распорядка, положение о персональных данных;
- Приказы;
- Трудовые книжки;
- Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них;
- Личные карточки по форме Т-2;
- Законы и инструкции в области труда и трудовых отношений;

Результаты анкетирования и интервьюирования работников<sup>29</sup>

### 2.3 Объекты кадрового аудита

Несомненно, объект оценки должен соответствовать поставленным задачам и способствовать их достижению. В зависимости от особенностей работы и назначения оценки основное внимание оценщиков может быть направлено на результат или на процесс его достижения (ожидаемые от работника фирмы поведения, развитие его потенциальных способностей и возможностей).

Непосредственно оценке могут подлежать:

- результаты исполнения индивидуальных заданий;
- стиль поведения;
- характерные особенности работника

**Результаты исполнения индивидуальных заданий.** Если результат важнее, чем средства его достижения, то хорошим способом является оценка по показателям, характеризующим конечные результаты. Примером такого рода показателей является количество произведенной продукции, трудоемкость единицы продукции и т.п. например, деятельность работника торговой фирмы можно оценить на основе общего объема продаж на обслуживаемой территории, увеличения числа новых клиентов.

Основные направления использования оценки результатов труда персонала:

- обоснование решений в области заработной платы и премирования,
- обратная связь по результатам оценки эффективности труда,
- определение потребностей в обучении,
- определение кандидатов для продвижения по службе,

---

<sup>29</sup> Базаров Т.Ю., Управление персоналом. Словарь понятий. – М.,1012.– С.71.

- индивидуальное планирование улучшения результатов,
- наложение дисциплинарных взысканий, увольнение.

**Стиль поведения.** Во многих случаях трудно оценить выполнение конкретных задач, которые могут быть непосредственно поставлены перед исполнителем. Это имеет особое отношение к тем работникам, которые работают в группе (или продукт их труда – результат групповых усилий). В этом случае результат работы группы определить легко, однако четко определить вклад каждого иногда практически невозможно. Также для оценки персонала, имеющего непосредственный контакт с клиентами, – продавцов, социальных работников, работников сферы услуг. Для этой оценки требуется предварительный анализ содержания работы и установление определенных стандартов поведения, отклонение от которых негативно влияет на эффективность работы.

**Индивидуальные особенности работников.** Проводится в специальных центрах оценки персонала и базируется на измерении или оценке психологических особенностей личности различных категорий сотрудников или наиболее характерных чертах их личности. Качества типа «позитивное отношение к труду», целеустремленность, умение работать в команде, дружелюбие могут быть не всегда тесно связаны с результатами работы, но их нельзя игнорировать, поэтому они также должны использоваться в оценке персонала. Данные критерии оценки очень важны, например, при решении вопросов расстановки кадров, их перемещения внутри фирмы, при планировании карьеры, в то время, как использование этих показателей вряд ли будет уместно при решении вопросов, связанных с обоснованием уровня заработной платы конкретного работника и размера его премирования.

Показатели, характеризующие результаты, а также поведение работников, могут также успешно быть использованы при определении потребностей в обучении персонала. В соответствии с трудовым законодательством преимущественное право на сохранение работы в этих случаях представляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. Таким образом, оценка при решении данных вопросов является также юридическим основанием правомерности принимаемых решений.

### **Критерии оценки деятельности персонала.**

При разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка, иными словами, что именно в деятельности работника нам надо оценить. Говоря о критерии, мы исходим из следующего определения: «Критерий – это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению

квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели».

Критерии оценки деятельности разделяются по разным основаниям, среди которых можно выделить следующие группы критериев:

**Общеорганизационные** или корпоративные: наличие и соответствие им одинаково для всех сотрудников. Например:

- качество,
- своевременность,
- полнота выполнения обязанностей и др.

Критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности (или специализированные). Эта группа критериев закрепляется в отдельных документах – методиках оценки деятельности, разработанных для каждой отдельной должности.

**Количественные** показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала. Это самый понятный, самый объективный и самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основе достигнутых результатов. Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые его подчиненными, и своевременность выполнения установленных планов.

**К качественным критериям оценки относят:**

**Качество работы.** Очень часто качество работы бывает важнее, чем производительность труда. Как и при оценке количественных показателей, здесь могут действовать факторы, «зашумляющие» результаты оценки качества работы. Например, устаревшее оборудование, низкое качество сырья могут привести к ухудшению качества работы.

**Индивидуальные характеристики работника** оцениваются с помощью различных оценочных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы.

При оценке личных качеств работника на первый план выходят те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др.

При оценке деловых качеств, как правило, определяется степень проявления у работника качеств, характеризующих его отношение к порученной работе. В первую очередь речь идет о таких качествах, как:

- самостоятельность,
- ответственность,
- инициативность,

- надежность,
- настойчивость и др.

Оценка рабочего поведения, как правило, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов: поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, коллегами по работе и клиентами.

#### **Объективные и субъективные критерии.**

Наиболее широкое распространение получили объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Наиболее приемлемо использование объективных критериев для оценки деятельности менеджеров и топ-менеджеров, поскольку эти сотрудники либо определяют стратегию развития компании, либо оказывают реальное влияние на ход событий. Часто говорят, что критерии обязательно должны быть объективными, считающимися и проверяемыми. Но процесс может оцениваться и по субъективным критериям.

К субъективным критериям относятся такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов. Такая категория критериев используется, в частности, при оценке деятельности специалистов-исполнителей. Объективность здесь всегда будет относительной. Главное в этом случае, чтобы менеджеру было удобно достигать поставленных целей при помощи специалистов, находящихся в его подчинении. Соответственно, только субъективное мнение коллег, и в первую очередь непосредственного руководителя, может служить мерилom правильности производственного поведения сотрудника.

#### **Интегральные и простые критерии.**

Практически для любого работника не составляет труда собрать информацию об уровне его производительности, о качестве его работы и об основных особенностях его рабочего поведения, таких как трудовая дисциплина, уровень конфликтности. Кроме того, с помощью экспертов, в качестве которых могут выступить непосредственный руководитель оцениваемого или его коллеги, может быть оценена степень выраженности у него тех или иных деловых качеств, важных для работы: ответственность, инициативность, самостоятельность в принятии решений и т.п.

Если при оценке эффективности работы сотрудника в одном показателе учитывается, комбинируется или сочетается информация, полученная в результате оценки различных характеристик работы и

рабочего поведения оцениваемого, то такой показатель является интегральной оценкой. Если же оцениваются отдельные аспекты работы или рабочего поведения, например, такие, как уровень производительности или отсутствие опозданий на работу, то данные показатели могут рассматриваться как простые критерии.

Совокупность простых критериев дает возможность получить дифференцированную оценку работы и рабочего поведения данного сотрудника, которая в некоторых случаях оказывается предпочтительнее интегральной.

Еще один вопрос, связанный с использованием интегральных и простых показателей, – это компенсаторные возможности различных оцениваемых показателей. К примеру, не слишком высокая профессиональная компетентность руководителя может быть с успехом компенсирована его высокими организаторскими способностями. При этом следует помнить, что для многих профессий существуют такие области, где человек не может восполнить дефицит в одной области за счет хорошей работы в другой.

Критерии оценки работы персонала призваны оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству организации принимать верные административные решения. Выбор конкретных критериев оценки (личностные качества, рабочее поведение или рабочие результаты) зависит от категорий оцениваемых работников и от того, как предполагается использовать получаемые результаты<sup>30</sup>.

## **2.4 Развитие кадрового аудита в России**

Развитие аудита было тесно связано с особенностями финансово-промышленной истории отдельных стран и определялось, прежде всего, характером развития рынка капитала<sup>31</sup>.

Аудит – одна из форм финансового контроля, потребность в котором возникла одновременно с зарождением и развитием товарообменных и денежных отношений. Первой страной, создавшей систему финансового контроля, был Китай около 700 г. до н.э.

Аудит был известен в Европе уже в Средневековье, однако как наука и вид экономической деятельности активно развивается с XIX века. В XIX веке основными заказчиками аудита стали, помимо кредиторов,

---

<sup>30</sup> Основы управления персоналом: технологии кадровой работы Учебно-методическое пособие/Под общ.ред. О.Г.Селивоненко.. – Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2012.,с.149-150.

<sup>31</sup>Селина, А. Ю. Кадровый аудит / А. Ю. Селина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – № 5. – с.35

собственники компании – что связано с активным развитием акционерных и ограниченных компаний, в которых собственники не занимались текущим управлением и, соответственно, нуждались в периодической проверке нанятых управляющих.

Глобализация экономики, создание транснациональных корпораций с множеством подразделений, разбросанных зачастую по всей стране, а то и по всему миру, значительно усилили потребности бизнеса в независимых ревизорах. Кроме того, по мере роста государственного вмешательства в экономику и усложнения системы налогообложения, компании стали испытывать необходимость в независимых специалистах, которые могли проверить бухгалтерскую и налоговую отчётность фирмы с целью выявления ошибок и искажений отчётности и предотвращения санкций со стороны государственных органов.

В XX веке в связи с активным развитием фондового рынка появилась новая категория лиц, заинтересованных в аудите – инвесторы. В силу многочисленности инвесторы стали наиболее активным и требовательным потребителем аудиторских услуг.

С середины XX века аудиторы стали расширять сферу своих интересов и начали осуществлять деятельность не только по подтверждению бухгалтерской отчётности, вследствие чего аудит широко развивался в различных сферах.

В России аудит бухгалтерской отчётности появился с конца 1980-х гг. и был тесно связан с деятельностью вновь возникших совместных предприятий. До середины 90-х гг. XX в. рынок складывался стихийно, хотя определённый порядок внесло принятие Президентом Временных правил аудиторской деятельности в 1993 году. Характерная черта этого времени – профессия формировалась из бывших советских ревизоров и бухгалтеров. С конца 1994 была введена обязательная аттестация аудиторов, а начиная с 1995 – лицензирование аудиторских организаций и частных аудиторов<sup>32</sup>.

В 2001 был принят и с 2002 года вступил в силу Федеральный Закон РФ «Об аудиторской деятельности», который оказал определённое воздействие на рынок финансового аудита и его движение в сторону более цивилизованных стандартов работы. В частности, закон установил специальную правоспособность для аудиторских организаций (аудиторские фирмы имеют право заниматься только аудитом и сопутствующими услугами). Была введена минимальная численность

---

<sup>32</sup>Селина, А. Ю. Кадровый аудит / А. Ю. Селина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – № 5. – с.37

штата аудиторских фирм. Был закрыт доступ индивидуальных аудиторов на рынок обязательного аудита<sup>33</sup>.

Начиная с 2003 по инициативе Минфина, представителей аудиторской профессии, иных заинтересованных лиц велась подготовка новой редакции закона «Об аудиторской деятельности», которая изрядно затянулась из-за столкновения противоположных мнений относительно ряда моментов.

Наконец, в декабре 2008 был принят и с 1 января 2009 (отдельные статьи – с 1 января 2010) вступил в силу новый федеральный закон «Об аудиторской деятельности» № 307-ФЗ, в соответствии с которым лицензирование аудиторов заменено обязательным членством в аудиторских СРО<sup>34</sup>. Членами СРО должны быть также физические лица-аудиторы. Минимальное число членов – 700 аудиторов или 500 аудиторских организаций. Индивидуальным аудиторам частично возвращен доступ к проведению обязательного аудита. Страхование ответственности заменено механизмом компенсационных фондов СРО.

Виды аудита выделяются в соответствие с определенным критерием.

Если речь идет о статусе аудитора, то аудит бывает внешний и внутренний.

**Внешний аудит** – контроль с привлечением специалистов аудиторской фирмы – для получения действительно независимой оценки, которую может дать только взгляд «со стороны». Поэтому, помимо проведения обязательных аудиторских проверок аудиторские фирмы также оказывают помощь организации в текущих вопросах, связанных с правильностью исчисления налогов и формированием достоверной отчетной информации.

**Внутренний аудит** – технически осуществляемый собственными силами предприятия, незаменим для осуществления оперативного контроля. Основная цель внутреннего аудита – это защита интересов учредителей, руководителей, инвесторов, и их клиентов путем контроля над соблюдением сотрудниками компании законодательства, нормативных актов и стандартов профессиональной деятельности, обеспечения надлежащего уровня надежности и минимизации рисков деятельности организации<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup>Об аудиторской деятельности : федер. закон от 30.12.2013 г. № 307-ФЗ // Собр.законодательства РФ. – 2013. – № 2 – Ст. 74, № 28 – Ст.34667 – № 7.

<sup>34</sup> Там же.

<sup>35</sup>Румынина, Л. А. Внутренний кадровый аудит / Л. А. Румынина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – № 9. – с.152



По критерию инициативности виды аудиторских услуг подразделяются на инициативный аудит и обязательный<sup>36</sup>.

**Обязательный аудит** – ежегодная обязательная аудиторская проверка ведения бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности организации. Обязательный аудит проводится только аудиторскими организациями. Целью её является официальное подтверждение достоверности бухгалтерской отчетности организации. Обязательная аудиторская проверка осуществляется в случаях, установленных актами законодательства

**Инициативный аудит** – или, как его еще называют, добровольный аудит, это аудит, который проводится по решению руководства организации или его учредителей. Основная цель инициативного аудита – выявить недостатки в ведении бухгалтерского учета, составлении отчетности, налогообложении, провести анализ финансового состояния хозяйствующего субъекта и помочь ему в организации учета и отчетности.

По периодичности выделяются следующие виды аудиторских услуг: первоначальный аудит и периодический.

**Первоначальный аудит** – это проведение проверки на предприятии впервые.

**Периодический** (повторяющийся) выполняется на предприятии повторно, по договору, если объем выручки организации от реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг) за один год превышает 500 тысяч МРОТ либо сумма активов баланса превышает на конец отчетного года 200 тысяч МРОТ. Если аудит проводится на муниципальном предприятии, то эти показатели могут быть снижены<sup>37</sup>.

По объекту изучения выделяют следующие виды аудита: финансовый аудит, операционный аудит и аудит на соответствие.

**Финансовый аудит** – оценка достоверности финансовой информации по шкале общепринятых принципов бухгалтерского учета. Осуществляется независимыми аудиторами и заключение аудитора используется в дальнейшем.

**Операционный, или управленческий, аудит** направлен на проверку любой части процедур и методов функционирования предприятия для оценки производительности или эффективности. Комплексный анализ экономики предприятия – вот цель операционного аудита. При этом проверяется не только бухгалтерский учет, но и

---

<sup>36</sup> Антошина, О. А. Аудит социально-трудовой сферы организации / О. А. Антошина // Аудиторские ведомости. – 2014 – № 6. – с.63

<sup>37</sup> Моргунов, Е. Б. Виды кадрового аудита / Е. Б. Моргунов // Управление персоналом. – 2012. – № 3. – с.115

организационная структура, методы производства, инвестиционная и маркетинговая политика, целевые программы и т.д.

Аудит на соответствие преследует своей целью определение соблюдения на предприятии каких-либо конкретных правил, норма, законов, инструкций, договоров и пр., которые влияют на результаты деятельности или отчеты компании<sup>38</sup>.

Приведенные виды и классификация аудита, конечно, не является полным, потому как с каждым днем сфера применения аудиторских услуг расширяется, соответственно, появляются новые направления в аудите. Однако здесь перечислены основные виды аудиторских услуг, предоставить которые полностью способна только профессиональная аудиторская компания.

На сегодняшний день аудит широко развит в различных сферах. Существуют следующие разновидности аудита<sup>39</sup>:

**Финансовый аудит** – это и есть аудит в классическом понимании, то есть независимая проверка бухгалтерской отчетности, платежной документации, налоговых деклараций и остальных финансовых обязательств и требований экономических субъектов для установления достоверности их бухгалтерской отчетности и соответствия их финансово-хозяйственных операций нормам Российской Федерации.

Близко примыкает к нему и **инвестиционный аудит** – заключение о целевом и эффективном использовании инвестиционных ресурсов и аудит профессиональных участников инвестиционной деятельности (бирж, инвестиционных и строительных компаний).

**Промышленный аудит** – более сложное явление, так как включает в себя элементы финансового (в части формирования себестоимости изделий, подтверждения обоснованности тарифов на услуги – например, услуги ЖКХ) и чисто технического аудита.

Вплотную к промышленному аудиту примыкает инспекционная деятельность – то есть деятельность по техническому надзору (за изготовлением, строительством, сборкой, пуском-наладкой) технически сложных изделий, имеющих так называемые скрытые работы (работы, которые невозможно увидеть и принять по качеству в будущем – например, фундаментные работы) и деятельность по независимой приёмке технически сложных изделий (кораблей, турбин, технологических комплексов) и подтверждению достижения проектных параметров, а также приёмке партий товаров с подтверждением их свойств, количества и качества.

---

<sup>38</sup>Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Словарь понятий / Т. Ю. Базаров. – М., 2012. – с.53

<sup>39</sup>Моргунов, Е. Б. Виды кадрового аудита / Е. Б. Моргунов // Управление персоналом. – 2012. – № 3. – с.117

Разновидностями промышленного аудита являются **экологический аудит** – подтверждение нагрузок на природную среду, аудит затрат на эксплуатацию и подтверждение тарифов – применяется в основном для обоснования цен на продукцию естественных и иных монополий и иные виды специальных аудитов.

Под **техническим аудитом** понимают проверку независимыми специалистами системы организации производства, системы контроля и управления качеством, применяемых технических и технологических решений, а также проверку технического состояния машин оборудования, механизмов, зданий и сооружений, инженерных коммуникаций, систем и сетей, также проверку технической и проектной документации с выражением мнения относительно обоснованности применяемых технических или технологических решений, способов управления производством и соответствия технического состояния инженерно сложных систем и оборудования требованиям нормативных актов<sup>40</sup>.

Что же касается **кадрового аудита**, то это – комплекс мер, включающий в себя диагностику юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов компании, рекомендации и выполнение работ по устранению допущенных компанией ошибок в кадровых документах.

Как видно, понятие аудита весьма широко и включает целый комплекс мероприятий, призванных, в конечном счете, существенно скорректировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия и защитить его от ущерба. Сущность аудита как раз и заключается в обеспечении стабильности и грамотности финансово-хозяйственного производства.

---

<sup>40</sup>Симоненко, С. В. Инструменты кадрового аудита / С. В. Симоненко // Управление персоналом. – 2014. – № 23. – с.85

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ЛОКАЛЬНЫХ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ**

#### **3.1 Локальные нормативные акты как инструмент регламентации труда**

**Локальные нормативные акты (ЛНА)**– документы, которые разрабатываются для регламентации трудовых отношений в данной организации.

Как сказано в статье 8 ТК РФ, «работодатель принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями»<sup>41</sup>.

Локальные нормативные акты следует отличать от коллективного договора, который представляет собой соглашение, принимаемое в договорном порядке (ст. ст. 40, 41 ТК РФ).

В отличие от коллективных договоров и соглашений, которые заключаются после проведения коллективных переговоров и действуют в течение определенного срока (до трех лет), локальные нормативные акты принимаются обычно по инициативе работодателя, процедура их принятия не определена (за исключением указания об учете мнения представительного органа работников), они могут быть как срочными, так и постоянными.

Локальный нормативный акт -это фактически «закон», действующий в рамках конкретной организации. Такой документ обязателен для всех работников организации, если в самом локальном акте не установлено иное.

#### **Назначение ЛНА.**

Каждая компания должна иметь определенный набор правил, положений и инструкций, необходимых для эффективного ее функционирования. Проверяющие органы (прокуратура и трудовая инспекция) при проверке их запрашивают в первую очередь. Так как для проверяющих недостаточно, чтобы в организации фактически соблюдались трудовые права работников. Необходимо, чтобы это было документально оформлено. При этом обращают внимание не только на содержание, но и на грамотное их оформление.

Локальные нормативные акты (правила, положения, инструкции) определяют общие принципы работы организации, устанавливают

---

<sup>41</sup>Закон РФ «Трудовой кодекс Российской Федерации» № 197-ФЗ от 30.12.2001 (ред. от 04.11.2014) // <http://www.consultant.ru>

режим труда и отдыха работников, должностные функции работников, систему оплаты труда и оценки персонала, основные права и обязанности сторон трудового договора.

Локальные нормативные акты устанавливают порядок организации и условия труда, характеризуют систему управления трудом в целом, для всех работников организации.

Локальные нормативные акты конкретизируют трудовое законодательство с учетом особенностей и условий работы у конкретного работодателя, повышение гарантий, предоставляемых работникам, а также определение условий их труда.

Разрабатываются локальные нормативные акты в соответствии с действующим трудовым законодательством, с учетом специфики и особенностей организации. При этом работодатель должен использовать возможности своих полномочий в полной мере, но не превышать их пределы.

Локальные нормативные акты, ухудшающие положение работников, по сравнению с установленным трудовым законодательством, не подлежат применению.

Имейте в виду, что обязанность соблюдать правила, установленные локальным нормативным актом, распространяется не только на работников, но и на работодателя (ст. 22 ТК РФ).

**Отличие ЛНА от других документов, действующих в организации.**

Локальные нормативные акты не следует смешивать с организационно-распорядительной документацией и индивидуальными правоприменительными актами работодателя. От тех и других локальный нормативный акт отличается, как минимум, шестью признаками.

1. Локальный правовой акт несет волевое содержание. Содержание локальных актов составляет воля организации или профсоюза.

2. Внутриорганизационный характер. Локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, являются лишь те, которые регулируют трудовые и непосредственно связанные с ними отношения, складывающиеся в данной конкретной организации. В соответствии со ст. 13 ТК РФ локальные нормативные акты организации, содержащие нормы трудового права, действуют в пределах этой организации. Именно в организации происходит разработка, согласование и принятие локальных норм трудового права.

3. Динамизм и устойчивость – разнонаправленные свойства. Динамизм означает изменчивость, развитие, а устойчивость, напротив, консерватизм, стабильность.

Стабильность локальных правовых актов – необходимое условие для обеспечения непрерывных, длящихся общественных отношений. Гарантией стабильности является их соответствие нормативным правовым актам.

4. Локальные акты рассчитаны на многократное применение.

Государство наделяет организации правом создавать свои собственные внутриорганизационные акты. Сколько бы работников в организации ни было, на них на всех распространяется единый локальный акт.

5. Локальные акты обеспечиваются государственным принуждением. Однако следует заметить, что оно зачастую носит опосредованный и дополнительный характер. Так, например, руководитель предприятия может самостоятельно решить вопрос об увольнении работника, поставив об этом в известность профсоюзный орган (если таковой на предприятии имеется). Но если уволенный работник не согласится с решением об увольнении и предъявит иск, то суд будет обязан исследовать все обстоятельства дела. Проверке, в том числе будет подвергнут и локальный правовой акт. Если этот внутриорганизационный акт соответствует законодательству, то увольнение будет оценено как основательное, правомерное. Если нет, то последует восстановление работника. Таким образом, государство поддерживает законные локальные акты при помощи своего механизма принуждения.

6. Производный от законодательства характер означает, что все локальные акты возникают в силу непосредственного указания закона. Закон указывает, что по данному вопросу должен быть принят локальный правовой акт.

#### **ЛНА в системе трудового законодательства.**

Система правового регулирования деятельности организаций складывается из законодательных, иных правовых актов и внутренних документов, принимаемых самой организацией в рамках локального нормотворчества безотносительно к форме собственности. В современном законодательстве сужение сферы госрегулирования влечет расширение сферы локального нормотворчества.

В соответствии со ст. 5 Трудового кодекса РФ регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений осуществляется, кроме трудового законодательства, иных нормативно правовых актов, содержащих нормы трудового права, а также коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

То есть локальные нормативные акты в сфере трудовых отношений являются частью системы трудового законодательства. Принятые в

соответствии с законодательством, локальные нормативные акты имеют обязательную силу для судов общей юрисдикции, в частности, при рассмотрении любых трудовых споров, вытекающих из внутренней деятельности общества, арбитражных судов.

Федеральным Законом Российской Федерации от 30.06.2006

№ 90-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» введены нормы, более подробно регулирующие вопросы о локальных нормативных актах, принимаемых работодателями<sup>42</sup>.

Работодателям дано право создавать нормативно-правовую базу для своей деятельности, а также устанавливать необходимое количество ЛНА.

Если работодатель является физическим лицом, он утверждает эти акты самостоятельно.

Если же работодатель – юридическое лицо, то его локальное нормотворчество осуществляется посредством деятельности коллегиальных или единоличных органов управления организацией, к компетенции которых отнесены соответствующие полномочия.

Работодатель реализует свои нормотворческие полномочия в пределах своей правосубъектности, устанавливаемой законами, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями. Содержание данной компетенции указывается в законодательстве, регулирующем деятельность юридических лиц определенной организационно-правовой формы (например, акционерного общества, производственного кооператива, унитарного предприятия и др.), а также в Уставе конкретной организации.

О составе локальных нормативных актов, обязательных для каждой организации, говорится в ТК РФ:

- заключая трудовые договоры, специалисты кадровых служб должны по возможности, руководствоваться наименованиями должностей, специальностей, профессий (с указанием

---

<sup>42</sup>О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации: Закон РФ от 30.06.2006 № 90-ФЗ // Собр. законодательства Российской Федерации от 3 июля 2006 г. № 27 ст. 2878.

квалификации), включенными в штатное расписание организации (ст. 57 ТК РФ);

- заключив трудовой договор с работодателем, работник обязан соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка (ст. 56, 189, 190 ТК РФ);
- работники организации должны быть под роспись ознакомлены с документами, устанавливающими порядок обработки персональных данных работников, а также об их правах и обязанностях в этой области (п. 8 ст. 86 ТК РФ);
- при сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности (ст. 103 ТК РФ);
- очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков (ст. 123 ТК РФ).

Трудовой кодекс РФ закрепил в локальных нормативных актах порядок решения следующих вопросов:

- установление системы заработной платы, размеров тарифных ставок, окладов, различного вида выплат (ст. 135 ТК РФ);
- установление системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок;
- введение, замену и пересмотр в организации норм труда (ст. 162 ТК РФ).

Наряду с прямо предусмотренными ТК РФ локальными нормативными актами работодатель, осуществляя локальное нормотворчество, может принимать и другие документы, содержащие нормы трудового права, необходимые для решения возникающих проблем во взаимоотношениях с работниками.

Примерами таких документов являются положение о персонале, положение о комиссии по трудовым спорам, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции работников организации и др.

Трудовое законодательство не дает четкого определения локального нормативного акта организации, поэтому возникают вопросы относительно принадлежности того или иного организационно-распорядительного документа к нормативным актам.

#### **Основные признаки локального нормативного акта.**

**Первое** – это документ, принимаемый работодателем.

**Второе** – локальный нормативный акт содержит нормы трудового права.



**Третье** – это документ, обладающий нормативностью, а именно рассчитанный на многократное применение и обязательный для неопределенного круга лиц. То есть в документе не называется конкретный работник или персонально определенный работник. Документ распространяет свое действие на всех сотрудников организации либо на определенную в документе часть работников организации.

Таким образом, локальные нормативные акты можно определить как акты работодателя, имеющие в своем содержании правила поведения, обязательные для неопределенного круга лиц и рассчитанные на неоднократное применение.

Локальные акты организации можно условно разделить на следующие **виды**:

- акты, которые должны быть в организации в обязательном порядке;
- акты, наличие которых в организации не обязательно.

### **Перечень трудовых документов, касающихся трудовых отношений**

Документ	Ссылка на законодательство	Условия оформления
1	2	3
Правила внутреннего трудового распорядка	Статья 189 ТК РФ	Обязательно
Штатное расписание	Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 N 1	Обязательно
Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них	Постановление Минтруда России от 10.10.2003 N 69	Обязательно
Должн. инструкции по каждой должности в соответствии со штатным расписанием	Единый тарифно-квалификационный справочник	Обязательно, если должностные обязанности не урегулированы в трудовых договорах
Положение о персональных данных работников	Статья 86 ТК РФ	Обязательно
Положение об оплате труда работников	Раздел VI ТК РФ	Обязательно, если вопросы оплаты труда не урегулированы в трудовых договорах
Договоры о полной материальной ответственности	Приложения N 2 и N 4к Постановлению Минтруда России от 31.12.2003 N 85	Обязательно в случаях установления полной материальной ответственности

Положение о премировании и материальн.стимулировании работников	Раздел VI ТК РФ	Обязательно, если вопросы оплаты труда не урегулированы в трудовых договорах
Положение об охране труда	Раздел X ТК РФ	Не обязательно
Инструкции по охране труда по профессиям	Раздел X ТК РФ	Обязательно
Журнал инструктажа (ознакомление с инструкциями)	Раздел X ТК РФ	Обязательно
Журнал прохождения работниками обязательного медицинского освидетельствования	Статья 69 ТК РФ	Лица, не достигшие возраста 18-ти лет, а также иные лица в случаях, предусмотренных ТК РФ и иными Фед. законами
График отпусков	Статья 123 ТК РФ, Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 N 1	Обязательно
Положение о коммерческой тайне	Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ «О коммерческой тайне»	Обязательно, если в ТД РФ указано, что работник должен сохранять комм. тайну
График сменности	Статья 103 ТК РФ	Обязательно при наличии сменной работы
Коллективный договор	Глава 7 ТК РФ	по соглашению сторон
Трудовой договор	Статьи 16, 56, 67 ТК РФ	Обязательно
Приказ о приеме на работу	Статья 68 ТК РФ, Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 N 1	Обязательно
Личная карточка работника	Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 N 1	Обязательно
Трудовая книжка	Статья 66 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 N 225 «О трудовых книжках» Постановление Минтруда России от 10.10.2003 N 69	Обязательно
Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда	Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 N 1	Обязательно

Однако недостаточно просто иметь документы по указанному списку. Важное условие – каждый документ должен обладать юридической силой. То есть его содержание, механизм разработки и утверждения не должны противоречить закону, а при оформлении все необходимые реквизиты должны быть в наличии.

Иными словами, разрабатывая локальный нормативный акт, руководитель организации должен быть озадачен его содержанием, формой и процедурой принятия. Без специальной подготовки решить эти вопросы бывает достаточно сложно. Так как на практике зачастую приходится сталкиваться с различными проблемами, нюансами и «подводными камнями».

### **3.2 Разработка и внедрение локальных нормативных актов**

Следует отметить, что не существует типовых форм локальных нормативных актов. Условия, указываемые в локальном акте конкретной организации, индивидуальны, которые каждый работодатель может доработать с учетом своих требований. Поэтому универсальных форм, которые могли бы применять любые работодатели, не существует.

Еще одна сложность в разработке локальных нормативных актов состоит в том, что единого списка локальных нормативных актов в законодательстве не существует. Указания на тот или иной локальный нормативный акт разбросаны по различным статьям трудового законодательства.

Работодатели, за исключением работодателей – физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, принимают локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями.

В установленных случаях работодатель при принятии локальных нормативных актов учитывает мнение представительного органа работников (при наличии такого представительного органа). Коллективным договором, соглашениями может быть предусмотрено принятие локальных нормативных актов по согласованию с представительным органом работников.

Не подлежат применению нормы локальных нормативных актов, ухудшающие положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, а также локальные нормативные акты, принятые без соблюдения учета мнения представительного органа работников (ст. 8 ТК РФ).

Работодатель принимает локальные нормативные акты как единолично, так и с учетом мнения представительных органов работников.

Без учета мнения представительного органа работников (единолично) принимаются: штатное расписание, должностные инструкции, приказы, распоряжения и т.п

С учетом мнения представительного органа работников принимаются следующие акты:

- локальные нормативные акты, устанавливающие нормы труда, независимо от их наименования (ст. 162 ТК РФ);
- графики сменности, которые, как правило, являются приложением к коллективному договору (ст. 103 ТК РФ);
- локальные нормативные акты об оплате труда (положения об оплате труда) (ст. 135 ТК РФ);
- правила внутреннего трудового распорядка, которые, как правило, являются приложением к коллективному договору (ст. ст. 189, 190 ТК РФ).

По решению работодателя могут приниматься и другие локальные нормативные акты, например положение о персонале, положение о порядке ведения коллективных переговоров в организации, положение об участии работников в управлении организацией, положение о комиссии по трудовым спорам и т.п.

Если постоянно действующий представительный орган работников в организации не сформирован, проект локального нормативного акта должен быть направлен представителям работников, избранным в соответствии со ст. 31 ТК РФ.

В том случае, когда работники не воспользовались своим правом избрать представителей, работодатель имеет право принять соответствующий локальный акт единолично.

Порядок учета мнения представительного органа, представляющего интересы работников организации при принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, определен ст. 372 ТК РФ.

Так, работодатель в предусмотренных ТК РФ случаях перед принятием решения направляет проект такого локального нормативного акта и обоснование по нему в выборный орган первичной профсоюзной организации, представляющий интересы всех или большинства работников, который не позднее пяти рабочих дней направляет работодателю мотивированное мнение по данному проекту в письменной форме.

Если это мнение не содержит согласия с проектом локального нормативного акта либо содержит предложения по его

совершенствованию, работодатель может согласиться с ним либо обязан в течение трех дней после получения мотивированного мнения провести дополнительные консультации с выборным органом работников в целях достижения взаимоприемлемого решения.

При недостижении согласия возникшие разногласия оформляются протоколом, после чего работодатель имеет право принять локальный нормативный акт, который может быть обжалован выборным органом первичной профсоюзной организации в Федеральную службу по труду и занятости или в суд. Выборный орган первичной профсоюзной организации также имеет право начать процедуру коллективного трудового спора в порядке, установленном ТК РФ.

Государственная трудовая инспекция при получении жалобы (заявления) выборного органа обязана в течение одного месяца со дня получения жалобы (заявления) провести проверку и, в случае выявления нарушения, выдать работодателю предписание об отмене указанного локального нормативного акта, обязательное для исполнения.

Локальные нормативные акты не должны содержать норм, ухудшающих положение работников по сравнению с трудовым законодательством, подзаконными нормативными актами (указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, актами федеральных органов исполнительной власти), законами и подзаконными актами субъектов РФ, нормативными актами органов местного самоуправления, а также соглашениями и коллективными договорами.

Порядок принятия локальных нормативных актов очень важен с точки зрения определения их действия. Акты, принятые с нарушением установленного порядка учета мнения представительного органа работников (либо в случаях, предусмотренных коллективным договором, соглашением, – без согласования с таким органом), считаются недействительными и не подлежат применению.

В соответствии со ст. 5 ТК РФ и методическими рекомендациями по разработке локальных нормативных актов локальный нормативный акт – это нормативный акт, содержащий нормы трудового права, направленный на урегулирование трудовых отношений и принятый в пределах своей компетенции и распространения властных полномочий работодателем в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашением.

Локальные нормативные акты организации в зависимости от числа участников их создания можно условно разделить:

- на локальные нормативные акты, принимаемые работодателем единолично;

- локальные нормативные акты, принимаемые работодателем с учетом мнения представительного органа работников;

- локальные нормативные акты, принимаемые работодателем по согласованию с представительным органом работников, по правилам, зафиксированным в коллективном договоре.

К локальным нормативным актам, принимаемым работодателем единолично (через органы управления организацией) относятся:

- штатное расписание;
- должностные инструкции;
- приказы и распоряжения, имеющие нормативное содержание.

К локальным нормативным актам, принимаемым работодателем с учетом мнения представительного органа работников, относятся:

- акты, определяющие порядок проведения аттестации работников (п. 3 ст. 81 ТК РФ), об оплате труда (положение об оплате труда) (ст. 135 ТК РФ), о стимулирующих выплатах (положение о премировании, надбавках, вознаграждении по итогам работы за год, за выслугу лет и т.д.) (ст. 144 ТК РФ), об оплате труда в ночное время (ст. 154 ТК РФ), о нормировании труда (ст. 159 ТК РФ), об оплате труда в выходные и нерабочие праздничные дни (ст. 153 ТК РФ);

- акты, устанавливающие нормы труда, независимо от их наименования, о введении, замене и пересмотре норм труда (ст. 162 ТК РФ), о снятии дисциплинарного взыскания (ст. 194 ТК РФ), о создании комитета (комиссии) по охране труда (ст. 218 ТК РФ);

- графики сменности (ст. 103 ТК РФ);
- перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем (ст. 101 ТК РФ);

- правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189, 190 ТК РФ).

- акты о введении режима неполного рабочего времени (смены) и (или) неполной рабочей недели на срок до шести месяцев в случаях наличия причин, которые могут повлечь за собой массовое увольнение работников (ст. 74 ТК РФ), о привлечении работников к сверхурочным работам (ч. 4 ст. 99 ТК РФ), акты, устанавливающие порядок разделения рабочего дня на части (ст. 105 ТК РФ), о проведении работ в выходные и нерабочие праздничные дни (ч. 4 ст. 113 ТК РФ), об очередности предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков (ст. 123 ТК РФ), о системе оплаты и стимулирования труда (ст. 135 ТК РФ), о конкретных размерах повышения оплаты труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда (ст. 147 ТК РФ), о принятии мер при угрозе массовых увольнений работников (ст. 180 ТК РФ), о разработке и утверждении правил и инструкций по охране труда для работников (ст. 212 ТК РФ), о порядке применения вахтового метода, об увеличении

продолжительности вахты в исключительных случаях на отдельных объектах до трех месяцев, продолжительности вахты (ст. 297, 299 ТК РФ);

- форма расчетного листка о составных частях заработной платы (ч. 2 ст. 136 ТК РФ);
- перечень необходимых профессий и специальностей, требующих профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников (ст. 196 ТК РФ);
- график работ при работе вахтовым методом (ст. 301 ТК РФ);
- перечень профессий и должностей работников, имеющих право на ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск (ст. 116 ТК РФ);
- перечень профессий и должностей работников, занятых на работах с вредными и опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением, имеющих право на бесплатную выдачу спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, улучшающих по сравнению с типовыми нормами защиту работников от имеющихся на рабочих местах вредных и (или) опасных факторов (ст. 221 ТК РФ).

Порядок учета мнения выборного органа первичной профсоюзной организации при принятии локальных нормативных актов установлен ст. 372 ТК РФ.

По решению работодателя могут приниматься и другие локальные нормативные акты (положение о персонале, положение о порядке ведения коллективных переговоров, положение об участии работников в управлении организацией, положение о комиссии по трудовым спорам, инструкция по кадровому делопроизводству и др.).

В связи с тем, что участие представительных органов работников в осуществлении локального правотворчества может рассматриваться как одна из форм социального партнерства, при разработке локальных нормативных актов, не указанных в ТК РФ, целесообразно информировать представителей работников о намерениях работодателя и учитывать их мнение.

В порядке осуществления социального партнерства работодатель и представительные органы работников могут установить правило о согласовании локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, с представительным органом работников, действующим в организации. Такое решение фиксируется в коллективном договоре или соглашении.

Необходимо иметь в виду следующее: согласование отличается от учета мнения тем, что при отказе представительного органа работников

дать согласие на принятие соответствующего акта, он не может быть принят.

Порядок принятия локальных нормативных актов очень важен с точки зрения определения их действия.

Следует также иметь в виду, что в соответствии со ст. 8 ТК РФ, нормы локальных нормативных актов, ухудшающие положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а также локальные нормативные акты, принятые без соблюдения установленного ст. 372 настоящего Кодекса порядка учета мнения представительного органа работников, не подлежат применению.

Следовательно, при проверках организаций государственными инспекторами труда они будут отменены, виновные должностные лица будут привлечены к административной ответственности. В таких случаях применяются трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, коллективный договор, соглашения.

Важно отметить, что новый Трудовой кодекс РФ не относит коллективный договор к локальным нормативным актам, выделяя его наряду с трудовыми договорами и соглашениями в группу источников трудового права, принятых в договорном порядке.

Гармоничное сочетание локальных нормативных актов и коллективного договора при регулировании трудовых отношений создают условия для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений.

**Разработка локальных нормативных актов должна осуществляться с учетом следующих требований:**

- локальные нормативные акты, регламентирующие режим и условия труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников (статьи 103, 123, 135, 144, 162, 190 ТК РФ);
- штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции принимаются работодателем единолично;
- другие локальные нормативные акты (например, положение о персонале) могут приниматься с учетом мнения представительного органа работников, что предпочтительнее их единоличного принятия, так как это свидетельствует об участии работников и их представителей в управлении организацией и о развитии форм социального партнерства (ст. 27 ТК РФ).



**Процедура учета мнения выборного органа при принятии ЛНА.** При принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, работодатель обязан осуществить процедуру учета мнения не любого выборного профоргана, действующего в организации, а только представительного профоргана (представляющего интересы всех или большинства работников данной организации). К представительным профсоюзам относится выборный профсоюзный орган профорганизации, которая объединяет более половины работников организации, либо которой работники организации на общем собрании (конференции) поручили представление своих интересов.

Статья 372 ТК РФ, регулирует отношения работодателя и выборного профсоюзного органа по разработке и принятию локального нормативного акта, которая содержит определенные действия:

- работодатель самостоятельно разрабатывает проект локального нормативного правового акта, который, по его мнению, необходим для организации.
- разработав проект локального нормативного акта, работодатель обязан подготовить письменное обоснование содержания такого акта, смысл которого сводится к необходимости его принятия, соответствия действующему законодательству и уже работающим локальным нормативным правовым актам в организации.
- работодатель обязан направить проект локального нормативного правового акта и обоснование необходимости его принятия в выборный профсоюзный орган, представляющий интересы всех или большинства работников данной организации.
- выборный профсоюзный орган, представляющий интересы всех или большинства работников организации, обязан в течение пяти рабочих дней с момента получения проекта локального нормативного правового акта коллективно выработать свое мотивированное заключение по нему в письменной форме и направить работодателю.

Пропуск пятидневного срока, несвоевременное представление работодателю мотивированного мнения позволяет ему принять локальный нормативный правовой акт. Но это вовсе не значит, что в случае его несоответствия действующему законодательству он не может быть обжалован и отменен (например, судом).

Хотя в ч. 2 ст. 372 ТК не упоминается о мотивированном обосновании работодателем проекта локального нормативного правового акта, но с учетом ее содержания следует считать начало течения указанного срока со дня получения профкомом не только проекта, но и письменного обоснования необходимости, законности разработки и принятия данного локального нормативного правового

акта. Поэтому представление только проекта без обоснования или обоснования без точного и полного проекта локального нормативного акта не является основанием для начала течения пятидневного срока в соответствии с п. 1 ст. 14 ТК РФ.

Мотивированное мнение по проекту локального нормативного правового акта должно быть принято на правомочном заседании профкома и соответственно оформлено его протоколом. Мотивированное мнение выборного профсоюзного органа может иметь форму выписки из решения профкома. На такое заседание целесообразно приглашать работодателя, его представителей, занимавшихся разработкой проекта локального нормативного правового акта.

В мотивированном мнении выборного профсоюзного органа могут содержаться наряду с соглашением (одобрением) предложения по совершенствованию проекта локального нормативного правового акта. В этом случае работодатель, так же как и при отклонении проекта, профкомом, обязан соблюсти следующие условия: получив, в установленный законом срок, письменное мотивированное мнение профкома о полном или частичном несогласии с проектом локального нормативного правового акта, работодатель может согласиться с ним или в течение трех дней провести с выборным профсоюзным органом консультации для преодоления возникших разногласий. При этом следует иметь в виду, что консультации должны проводиться не с каждым членом профкома или его председателем, а с выборным профсоюзным органом в целом, т.е. должно состояться расширенное заседание профкома.

Законодатель не указал, в каких днях исчисляется трехдневный срок (рабочих или календарных). Нет на этот счет указаний и в ст. 14 ТК. Поэтому с учетом содержания ч. 3 ст. 373 ТК трехдневный срок следует исчислять в рабочих днях.

Организация дополнительных консультаций возложена на работодателя, который обязан проявить инициативу и обеспечить техническое оснащение их проведения. Процесс проведения консультаций представляет собой переговоры представителей сторон.

Кодекс не устанавливает каких-либо формальных требований к организации переговорного процесса, оставляя решение вопросов на усмотрение сторон. Поэтому каждая из сторон вправе уполномочить на участие в переговорах и неодинаковое число представителей. Вопросы о конкретном времени и месте проведения переговоров решаются по соглашению сторон.

Часть 3 ст. 372 ТК отводит на проведение дополнительных консультаций три дня, исчисляемых с момента получения работодателем мотивированного мнения выборного

представительного органа. Стороны по соглашению между собой вправе увеличить срок их проведения. Результат консультаций (достижение согласия или констатация разногласий) оформляется протоколом, подписание которого означает завершение данного этапа учета мнения выборного профоргана.

Целесообразно составлять протокол разногласий и в случае одобрения конечного варианта локального нормативного акта с внесенными в него изменениями, уточнениями и т.п. В этом случае не требуется составления профкомом нового варианта мотивированного мнения, что позволяет работодателю при любом исходе консультаций принять обсуждавшийся проект локального нормативного правового акта, а в случае спора – точно определить позиции сторон до его возникновения.

Профсоюзный орган вправе обжаловать не одобренный им, но принятый работодателем проект локального нормативного правового акта. Приказ об утверждении проекта локального нормативного правового акта должен быть признан незаконным, юридически ничтожным со всеми вытекающими из этого последствиями. Так, вступивший в силу, а затем отмененный локальный нормативный правовой акт обычно вызывает ряд правовых последствий в период своего действия (например, выплату премии или, наоборот, депремирование ряда работников). Как известно, заработная плата, в том числе и премия, излишне выплаченная работнику при неправильном применении законов или иных нормативных правовых актов, не может быть с него взыскана (ст. 137 ТК). Но если нормативным правовым актом были отменены ранее полагавшиеся работнику выплаты, то в результате отмены этого локального акта у работника возникает право требовать их восстановления. Период и сроки отмены могут быть значительными.

В законе не указан срок, в течение которого обжалуется утвержденный с нарушением рассмотренной процедуры принятия локальный нормативный правовой акт. Не установлен в законе и жалобщик, т.е. субъект, который правомочен обратиться за защитой прав. Это может быть не только профком, но и любой работник организации, который считает, что принятый работодателем локальный нормативный акт ухудшает его правовое положение по сравнению с действующим законодательством о труде, т.е. противоречит ч. 4 ст. 8 ТК.

Часть 5 ст. 372 ТК определяет процедурные особенности рассмотрения жалобы (заявления) выборного профоргана, поданной в орган государственного надзора и контроля за соблюдением законодательства о труде. Государственная инспекция труда обязана

провести проверку правомерности принятия локального нормативного акта в течение одного месяца со дня получения жалобы (заявления). Если в ходе проверки будут выявлены факты нарушения законодательства, должностное лицо государственной инспекции труда обязано выдать работодателю предписание об отмене локального нормативного акта. Данное предписание обязательно для исполнения.

#### **Введение в действие ЛНА.**

Закон регламентирует действие локальных нормативных актов во времени, распространяя при этом на них принцип – закон не имеет обратной силы. Локальный нормативный акт вступает в силу со дня его принятия работодателем либо со дня, указанного в этом локальном нормативном акте, и применяется к отношениям, возникшим после введения его в действие. В отношениях, возникших до введения в действие локального нормативного акта, указанный акт применяется к правам и обязанностям, возникшим после введения его в действие.

При введении в действие локальных нормативно-правовых актов необходимо соблюдать следующие правила:

- утвержденный локальный нормативно-правовой акт может быть введен в действие только после проведения процедуры ознакомления с его содержанием работников, на которых он распространяется;
- акты, которыми изменяются обязательные условия трудового договора, в силу статьи 74 ТК РФ могут вводиться в действие не ранее чем через два месяца после ознакомления работников с их содержанием;
- в случаях, если в локальном нормативном акте содержатся правила, по которым предусмотрено проводить обучение, инструктаж и проверку знаний, то такой акт может быть введен в действие только после проведения соответствующего обучения, инструктажа и проверки знаний. Это документально оформляется.

В локально– нормативном акте должны быть точно определены время и порядок введения в действие, а также время прекращения действия локального нормативно – правового акта, ранее регулировавшего данные отношения, способ его изъятия. Здесь же должен быть установлен порядок доведения до сведения работников информации о введении локального нормативного акта и его содержании. Данные сведения могут содержаться как в последнем разделе самого локального нормативно-правового акта, так и в отдельном приказе (распоряжении) работодателя. Эта процедура может быть регламентирована самостоятельным локальным нормативно-правовым актом организации, например стандартом

предприятия или положением о порядке разработки утверждения и введения в действие того или иного вида локальных нормативно-правовых актов.

### **Недействительность ЛНА.**

Исходя, из иерархии нормативных правовых актов закон объявляет лишенными юридической силы все локальные нормативные правовые акты работодателя, ухудшающие положение работника по сравнению с трудовым законодательством, а также коллективным договором или соглашениями (ст. 8 ТК РФ). Недействительными являются также локальные акты, принятые работодателем без учета мнения или с нарушением порядка учета мнения представительного органа работника, когда на работодателя возложена соответствующая обязанность. Это очень важно, особенно при формировании затрат по налогообложению.

Так, устанавливая перечень расходов на премирование и материальное стимулирование, очень важно согласовывать их название со ст. 255 Налогового кодекса. Расходы могут быть приняты для целей налогообложения налогом на прибыль, но только в той части, которая поименована в этой статье. Например:

- премии за производственные результаты (п. 2 ст. 255 НК РФ);
- надбавки к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и иные подобные показатели (п. 2 ст. 255 НК РФ);
- единовременные вознаграждения за выслугу лет (надбавки за стаж работы по специальности) в соответствии с законодательством РФ (п. 10 ст. 255 НК РФ);
- любые виды вознаграждений, предоставляемых руководству или работникам, выплачиваемых на основании трудовых договоров (п. 21 ст. 270 НК РФ).

В таких случаях подлежат прямому применению законы или иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, как правило, улучшающие положение работника в сравнении с локальным нормативным правовым актом работодателя, не имеющим должной юридической силы. Для того, чтобы грамотно составить документ по работе с кадрами, необходимо иметь представление о назначении, структуре и логике управленческой процесса. В связи с этим мы предлагаем технологии составления кадровых документов по реализации управленческих функций.

### **3.2.1 Правила внутреннего трудового распорядка**

**Правила внутреннего трудового распорядка** – это локальный нормативный акт компании, разработанный и утвержденный в

соответствии с трудовым законодательством РФ и уставом компании для целей:

- укрепления трудовой дисциплины;
- эффективной организации труда;
- рационального использования рабочего времени;
- обеспечения высокого качества и производительности труда

работников.

Правила внутреннего трудового распорядка являются документом, который любая компания обязательно должна иметь в своем распоряжении. С этим документом нужно ознакомить под подпись каждого сотрудника организации.

Довольно часто качество работы наемных сотрудников напрямую зависит от четкости организации процесса труда и трудовой дисциплины.

#### **Положения действующего законодательства.**

Статьей 189 Трудового кодекса РФ, закреплено понятие дисциплины труда. Дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с:

- трудовым кодексом;
- иными федеральными законами;
- коллективным договором;
- соглашениями;
- локальными нормативными актами
- трудовым договором.

Следует обратить внимание, что составление ПВТР, предусмотренное статьей 189 ТК РФ, носит не рекомендательный, а обязательный характер.

Работодатель обязан в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Трудовой распорядок определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

В соответствии с положениями Трудового кодекса, ПВТР является локальным нормативным актом, регламентирующим в соответствии с действующим законодательством:

- порядок приема и увольнения работников,
- основные права,
- обязанности и ответственность сторон трудового договора,
- режим работы,
- время отдыха,

- применяемые к работникам меры поощрения и взыскания,
- иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Все эти вопросы необходимо четко регламентировать в ПВТР организации.

Правила составляются на бланке предприятия, согласовываются путем обсуждения на собрании трудового коллектива, визируются юристом и утверждаются руководителем организации.

ПВТР обязательно запрашиваются Трудовой инспекцией при проведении проверок организаций. Отсутствие у компании ПВТР может повлечь за собой применение по отношению к руководителю компании и организации штрафных санкций.

Так, в соответствии со ст.5.27 КоАП, Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, если иное не предусмотрено ч.2 и 3 статьи и статьей 5.27.1 КоАП, -влечет предупреждение или наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от одной тысячи до пяти тысяч рублей; на лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, – от одной тысячи до пяти тысяч рублей; на юридических лиц – от тридцати тысяч до пятидесяти тысяч рублей.

Кроме того, в соответствии с п.2 ст.5.27 КоАП, повторное нарушение законодательства лицом, которое ранее уже подвергалось административному наказанию за аналогичное правонарушение, влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от десяти тысяч до двадцати тысяч рублей или дисквалификацию на срок от одного года до трех лет; на лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, – от десяти тысяч до двадцати тысяч рублей; на юридических лиц – от пятидесяти тысяч до семидесяти тысяч рублей.

Кроме того, в случае отсутствия у компании ПВТР, возможно возникновение конфликтов с сотрудниками, например:

- Работника невозможно привлечь к ответственности за несоблюдение трудовой дисциплины, так как ему неизвестны предъявляемые к нему требования организации.

- Могут возникнуть сложности с увольнением сотрудника в связи с невыполнением им своих трудовых обязанностей, так как будет сложно аргументировано доказать, какие обязанности не выполнил сотрудник.

Возникновение споров с сотрудниками может повлечь за собой судебные разбирательства с последующей прокурорской проверкой и проверкой трудовой инспекцией.

В связи с вышесказанным необходимо уделить особое внимание подготовке ПВТР.

Трудовым кодексом не регламентирован порядок составления ПВТР. Отсутствуют в ТК РФ и особые условия, а так же какие-либо определенные требования к содержанию правил ВТР.

В связи с этим компании необходимо разрабатывать ПВТР самостоятельно с учетом организационной специфики и особенностей хозяйственной деятельности компании.

При составлении ПВТР необходимо опираться на раздел VIII «Трудовой распорядок и дисциплина труда» ТК РФ.

Статьи 189 и 190 ТК РФ освещают круг вопросов, которые должны регулировать ПВТР и устанавливают порядок их утверждения.

Кроме того, можно обратиться за подсказками к Постановлению Госкомтруда СССР от 20.07.1984г. №213 «Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций»<sup>43</sup>.

Данный документ может помочь компании при составлении собственных ПВТР.

Однако необходимо помнить, что Постановление №213 было утверждено давно, до введения в действие Трудового кодекса. Поэтому многие положения Постановления уже устарели.

Не смотря на некоторое устаревание Постановления №213, оно все еще действует в части, не противоречащей Трудовому кодексу.

Правила внутреннего трудового распорядка относятся к классу 02000000 и имеют кодовое обозначение 0252131.

Чтобы правильно составить правила внутреннего трудового распорядка, необходимо, прежде всего, определить их структуру и содержание.

#### **ПВТР должны содержать данные:**

- об организации рабочих отношений внутри компании,
- о взаимных обязанностях работников и администрации,
- о предоставлении отпусков,
- о командировании сотрудников,
- внутренний режим предприятия,
- и тому подобные сведения.

#### **Правила должны отражать особенности специфики компании.**

---

<sup>43</sup> Постановлению Госкомтруда СССР от 20.07.1984г. №213 «Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций»



В ПВТР необходимо постараться зафиксировать регламент максимального количества ситуаций, возникающих в процессе хозяйственной деятельности компании.

Так, при наличии в компании сменного графика работы сотрудников, необходимо внести в ПВТР (или указать в правилах документ, которым это регламентировано) графики сменности для таких работников.

**Так же нужно указать:**

- время начала и окончания каждой смены,
- количество и продолжительность смен,
- прочие сведения.

В случае, если в компании работают сотрудники, трудовым договором которых предусмотрена работа в режиме ненормированного рабочего времени, в ПВТР нужно указать:

- перечень должностей с ненормированным рабочим днем,
- условия, при которых работники будут выполнять свои рабочие обязанности за пределами нормальной продолжительности рабочего времени.

Подобные данные не всегда удобно вносить в правила внутреннего трудового распорядка. В этом случае организация может утвердить в ПВТР и разработать отдельные положения. Например, «Положение о ненормированном рабочем дне».

В ПВТР также необходимо отражать данные о времени начала и окончания рабочего дня, продолжительность обеденного перерыва, количество дней отпуска и прочие сведения такого рода.

Для того, чтобы правила внутреннего трудового распорядка не превратились в трудночитаемый «талмуд», не нужно в них переписывать все положения Трудового кодекса.

Слишком большой объем информации, содержащейся в ПВТР, может превратить этот внутренний документ организации в малоинтересный и практически неиспользуемый по назначению.

Для того чтобы этого не случилось, необходимо убрать из ПВТР все лишнее, не вдаваться в детали тех положений, которые и так уже закреплены ТК РФ и другими нормативными актами. Правила должны содержать информацию, которая отражает специфику конкретной организации, для которой они разработаны.

В правила внутреннего трудового распорядка рекомендуется включать следующие разделы:

## **1. Общие положения.**

Данный раздел предназначен для определения основной цели правил внутреннего распорядка, а так же о сфере их применения и о том, на кого они распространяются.

## **2.Порядок приема работников.**

В данном разделе указываются документы, которые организация-работодатель требует при приеме на работу, условия установления испытательного срока и его продолжительность, порядок оформления приема сотрудника на работу.

## **3.Порядок перевода работников.**

В этом разделе описывается порядок действий работодателя при переводе сотрудника на другую работу, порядок оформления перевода сотрудника.

## **4.Порядок увольнения работников.**

Здесь указывается порядок оформления увольнения сотрудника и основания для расторжения трудового договора.

## **5.Основные права и обязанности работодателя.**

Данный раздел разрабатывается в соответствии со ст. 22 Трудового кодекса. Именно эта статья регламентирует основные права и обязанности работодателя. В разделе указываются:

- методы организации труда работников,
- порядок привлечения работников к дисциплинарной и материальной ответственности,
- порядок соблюдения трудовой дисциплины,
- предоставляемые сотрудникам гарантии и компенсации,
- прочие подобные вопросы.

## **6.Основные права и обязанности работников.**

Раздел разрабатывается в соответствии с положениями ст. 21 Трудового кодекса.

В разделе указываются обязанности сотрудника:

- работать добросовестно,
- соблюдать дисциплину труда,
- своевременно и точно исполнять распоряжения руководства,
- соблюдать технику безопасности,
- содержать в порядке рабочее место и т. п.

А также отражаются права работника:

- на своевременную и полную оплату труда,
- страхование здоровья и жизни,
- заключение, изменение и расторжение трудового договора с компанией,
- прочие права сотрудника.

## **7.Рабочее время.**

В этом разделе указывается время начала и окончания рабочего дня или смены, продолжительность рабочего дня и рабочей недели, число смен в сутки и тому подобные сведения, в соответствии со ст.100 Трудового кодекса.

Кроме того, в случае наличия в организации сотрудников с ненормируемым рабочим днем, в ПВТР можно указать перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем в соответствии со ст. 101 Трудового кодекса.

#### **8. Время отдыха.**

В разделе указывается время предоставления обеденного перерыва и его продолжительность в соответствии со ст. 108 Трудового кодекса.

Так же указываются (в случае необходимости) специальные перерывы, предусмотренные для некоторых сотрудников. Здесь же необходимо будет указать виды работ, при которых полагаются такие перерывы, их продолжительность и порядок предоставления (в соответствии со ст. 109 Трудового кодекса).

Специальные перерывы могут быть предоставлены, например, сотрудникам, работающим в холодное время года на открытом воздухе и грузчикам. Указывается порядок предоставления выходных дней в соответствии со ст.111 Трудового кодекса. При работе по пятидневной рабочей неделе, в правилах оговаривается, какой день кроме воскресенья будет выходным.

Кроме того нужно указать продолжительность и основания для предоставления дополнительных ежегодных оплачиваемых отпусков в соответствии со ст. 116 Трудового кодекса.

#### **9. Оплата труда.**

В разделе указываются порядок, место и сроки выдачи зарплаты в соответствии со ст. 136 Трудового кодекса.

#### **10. Поощрения за труд.**

В соответствии со ст.191 Трудового кодекса, в разделе указываются конкретные виды поощрений, например:

- объявление благодарности,
- выдача премии,
- награждение ценным подарком,
- другие поощрения.

#### **11. Ответственность сторон.**

Данный раздел содержит порядок привлечения работника к дисциплинарной ответственности, а так же порядок возмещения работодателем работнику причиненного ущерба.

#### **12. Заключительные положения.**

Этот раздел регламентирует порядок решения вопросов, не отраженным в ПВТР. А так же порядок внесения в правила изменений.

### **Согласование и утверждение правил внутреннего трудового распорядка.**

После того как правила внутреннего трудового распорядка будут разработаны, их нужно согласовать с представительным органом работников и утвердить у руководителя организации. Обычно правила являются приложением к коллективному договору (ст. 190 ТК РФ).

Работников знакомят с правилами под расписку при приеме на работу (а если правила принимаются вновь, то и в процессе работы). Сотрудников необходимо знакомить также и со всеми изменениями, вносимыми в этот документ

Правила должны быть доступны для прочтения в любое время. Для этого их можно вывесить в организации и во всех ее структурных подразделениях на видном месте или на корпоративном сайте.

При разработке правил внутреннего трудового распорядка, прежде всего, необходимо найти работника, который будет отвечать за разработку правил внутреннего трудового распорядка.

Таким сотрудником может быть руководитель кадровой службы, юрист, главный бухгалтер или любой или другой работник организации.

Если обязанности по разработке ПВТР не внесены в должностную инструкцию сотрудника, необходимо предложить ему выполнять данные обязанности.

Если сотрудник согласен, то в его должностную инструкцию (или трудовой договор) вносится дополнение о выполнении работником обязанностей по разработке ПВТР.

В дальнейшем необходимо определить перечень сотрудников:

- которые должны оказать содействие в разработке ПВТР (начальники отделов, бухгалтерия, другие работники),
- с которыми согласовываются ПВТР (начальники отделов, юристы, бухгалтерия, другие работники).

Необходимо издать приказ о разработке ПВТР, которым назначаются ответственные за разработку ПВТР сотрудники, а так же устанавливаются этапы и сроки разработки, согласования и итогового утверждения ПВТР.

Разработанный проект Правил согласовывается со всеми уполномоченными лицами (согласно приказу о разработке ПВТР).

Если в компании нет представительного органа работников, то правила могут быть утверждены руководителем организации.

Правила утверждаются приказом об утверждении и введении в действие правил внутреннего трудового распорядка.

Если ПВТР принимаются впервые, то это относится к изменению организационных условий труда, и необходимо внести изменения в трудовые договоры сотрудников, для соблюдения процедуры изменения существенных условий трудового договора.

Всех сотрудников компании необходимо под роспись ознакомить с ПВТР

В соответствии с п.3 ст.68 Трудового кодекса, при приеме каждого нового сотрудника его необходимо знакомить с правилами под подпись или под расписку.

При использовании шаблона правил внутреннего трудового распорядка, приложенного к данной статье, необходимо внести в него изменения, отражающие специфику хозяйственной деятельности компании

### **3.2.2 Положение об аттестации**

При разработке положения следует придерживаться следующих правил:

- обязательно оговорите в положении, какие именно сотрудники подлежат аттестации. И помните, что аттестацию нельзя проводить для одного сотрудника, преследуя цель уволить его;
- аттестация служащих должна проводиться периодически (скажем, один раз в три года). Если кроме очередных аттестаций вы планируете проводить и внеочередные, то четко определите основания, по которым будут назначаться такие аттестации (например, если принято решение об обучении персонала с целью повышения квалификации или открылся конкурс на замещение вакантной должности);
- если результаты аттестации могут послужить основанием для увольнения сотрудника, в состав аттестационной комиссии должен входить член профсоюзного органа (ст. 82 ТК РФ). Разумеется, при отсутствии в фирме профсоюза не обязательно включать в комиссию представителя сотрудников. И все же, если он будет там присутствовать, это даст вам дополнительные аргументы в пользу вашей объективности;
- Уволить сотрудника по результатам аттестации можно только в том случае, если его невозможно перевести с его согласия на другую работу (ч. 2 ст. 81 ТК РФ). Если вы оформите увольнение, не предложив перед этим сотруднику перевод, суд может восстановить его на работе с оплатой времени вынужденного прогула.
- в положении об аттестации необходимо оговорить, по каким критериям вы будете оценивать сотрудников. Причем критерии должны быть одинаковыми для всех. Например, как сотрудники выполняют

нормы труда, соблюдают ли они трудовую дисциплину, какие результаты показали на предыдущей аттестации;

- в положении нужно подробно описать всю процедуру аттестации. Аттестация кадров может проходить в форме собеседования, письменного экзамена или практического занятия. Обязательно конкретизируйте, как именно будет проходить аттестация в вашей фирме.

Положение об аттестации вводится в действие приказом генерального директора. После того как положение вступит в силу, с ним нужно знакомить под подписку всех работающих сотрудников и каждого нового сотрудника при приеме на работу. В типовой трудовой договор включите обязанность сотрудника проходить аттестацию. Трудовой кодекс РФ не содержит каких-либо ограничений для сотрудников по проведению аттестации. Но вы можете освободить от нее, например, беременных женщин.

#### **Процедура аттестации.**

Любая аттестация начинается с принятия решения о ее проведении. Такое решение принимает руководитель фирмы или сотрудник, в чьей компетенции находится назначение аттестации. Решение оформляется приказом. В него включается информация:

- о сроках (графике) и месте проведения аттестации;
- о круге сотрудников, подлежащих аттестации;
- о назначении аттестационной комиссии или о сроках ее формирования (назначения или избрания, если комиссия избирается);
- если аттестация внеочередная – об основаниях проведения аттестации.

Приказом также могут возлагаться обязанности на кадровую службу, руководителей подразделений по подготовке документов для проведения аттестации. Например, кадровая служба должна своевременно подготовить и передать в аттестационную комиссию сведения о том, кто из сотрудников и когда повышал квалификацию, аттестационные листы по предыдущей аттестации и т. п.

Аттестационная комиссия готовит материалы, необходимые для проведения аттестации (копии документов об образовании, стаже работы, должностные инструкции, характеристики и пр.). Сотрудников, которые будут проходить аттестацию, комиссия знакомит под расписку с подготовленными материалами и критериями оценки знаний, умений, навыков.

После всех необходимых приготовлений проводится сама аттестация в соответствии с положением об аттестации (с сотрудниками проводится собеседование, они выполняют письменные задания и т. п.).

Аттестация, как правило, проводится в присутствии сотрудника на заседании аттестационной комиссии. При этом могут не только обсуждаться представленные письменные материалы, но и задаваться вопросы по существу выполняемой работы. Если аттестация проводится в форме экзамена (устного, письменного, тестирования), сотрудник должен быть заранее ознакомлен с вопросами для подготовки к такому экзамену. Порядок ведения протокола заседания аттестационной комиссии, кворум, порядок принятия решения, ознакомления с ним сотрудника должны быть установлены в положении об аттестации.

Затем комиссия на основании результатов аттестации выносит решение о соответствии или несоответствии сотрудника занимаемой должности. Мотивированное решение отражается в аттестационном листе, с которым сотрудник должен быть ознакомлен под расписку. Сотрудникам должна быть предоставлена возможность выразить свое мнение о результатах аттестации, обжаловать их, если они не согласны с выводами комиссии.

По окончании аттестации все материалы предоставляются руководителю фирмы (иному уполномоченному лицу). После того как состоится итоговая аттестация, он принимает решение.

Сведения о результатах проведенной аттестации необходимо включить в личную карточку сотрудника (унифицированная форма № Т-2 утверждена постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1).

Перед аттестацией проверьте, на все ли должности в вашей фирме составлены должностные инструкции.

Если возникнет трудовой спор и у вас не окажется должностных инструкций, суд скорее всего признает результаты аттестации недействительными. Ведь нельзя сделать вывод о соответствии или несоответствии сотрудника занимаемой должности, не имея четких критериев оценки.

**Положение об аттестации может иметь следующую структуру:**

1. Общие положения
2. Порядок подготовки аттестации.
3. Порядок проведения аттестации.
4. Результаты аттестации.
5. Специфика аттестации отдельных категорий работников.
6. Внеочередная аттестация. (в отношении руководителей подразделений по решению администрации; работников, выдвинутых в кадровый резерв; выдвижения на вакантные руководящие должности; при производственной необходимости или принятии новых законодательных актов,)

### **Положение об аттестации может иметь приложения:**

1. График проведения аттестации.
2. Список сотрудников, подлежащих аттестации
3. План проведения аттестации.
4. Аттестационный лист.
5. Решение аттестационной комиссии и др.

### **3.2.3 Положение об адаптации**

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом предприятия. Но для того чтобы проводимые мероприятия были эффективными, необходим системный подход к адаптации новых сотрудников. Отсутствие системности может привести к снижению эффективности других проектов HR-службы, направленных на формирование бренда работодателя, развитие корпоративной культуры.

В самом общем виде адаптация – «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды».

**Целью системы адаптации** является снижение издержек организации, которое происходит за счет факторов, указанных ниже.

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность;
2. Сокращение уровня текучести кадров.

Процесс адаптации традиционно принято разделять **на четыре этапа**.

1. Оценка уровня подготовленности нового работника. На этом этапе происходит определение непривычных для работника ситуаций и вариантов решения привычных для работника задач.

2. Ориентация. На этом этапе происходит практическое знакомство нового работника с его обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации.

3. Действенная адаптация. На этом этапе новичок приспосабливается к своему новому положению и широко включается в межличностные отношения с коллегами.

4. Функционирование. На завершающем этапе адаптации работник преодолевает производственные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе.

Объективные и субъективные показатели эффективности адаптации:

Объективные показатели общей адаптированности работника являются показатели эффективности его трудовой деятельности, и его активность в различных сферах жизни.



Объективным показателем **профессиональной адаптации** является соответствие квалификации, требованиям рабочего места.

Для **социально-психологической** адаптации – это участие в жизни коллектива, социально-психологическая позиция в нем, для психофизиологической – степень утомляемости.

Субъективные показатели общей адаптированности – это желание или нежелание продолжать работу в данной организации, общая удовлетворенность работой.

Источником информации о показателях адаптированности служит документация и результаты опроса как самих адаптантов, так и их непосредственных руководителей. (Критерии адаптации)

#### **Регламентация процесса адаптации:**

- прояснение и конкретизация целей адаптации в организации новых работников или переведенных на другую должность;
- выявление совокупности факторов, влияющих на адаптацию, анализ значимости каждого из них;
- разработка объективных и субъективных критериев адаптации новых работников;
- разработка методов оценки успешности процесса адаптации (как отдельных работников, так и разных профессиональных групп);
- внесение необходимых корректив в работу по адаптации новых работников.

#### **Условия успешной адаптации:**

1. Стимул и интерес к работе, повышающие эффективность упражнений. Молодые работники должны точно знать, каких качественных и количественных результатов им следует добиваться. С этой целью необходимо провести своевременный, четкий инструктаж, а также правильно организовать нормирование и планирование труда.

2. Необходим контроль: предварительный, в процессе работы и по ее окончании. При правильно организованном контроле внимание молодых работников будет сконцентрировано на том, чтобы выполнить приемы без ошибок.

3. Установка молодых работников должна быть не столько на темп, сколько на качество. Темп должен увеличиваться после того, как операция будет хорошо усвоена и точно выполнена. Но темп должен быть с самого начала достаточно энергичным, но не в ущерб качеству продукции.

4. Упражнения должны быть систематическими и непрерывными. Перерыв в упражнениях на более или менее значительное время может привести к заметному ослаблению и даже потере приобретенного навыка.

5. Необходимость формировать у молодых работников стремление улучшать свою работу, повышать ее темп и качество, внося в нее рационализаторское зерно.

**Службы адаптации** работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) – в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы, управления кадрами на предприятии.

**Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией** в области организации технологии процесса адаптации являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять **следующие функции**:

- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей реструктуризации кадрового потенциала;
- наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;
- расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива;
- отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;

- организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

В целом, понятно, что система адаптации персонала – это не только пакет документов, регламентирующих порядок мероприятий по адаптации нового сотрудника. Это, прежде всего люди, которые эти мероприятия осуществляют: и те, кто непосредственно помогает новому сотруднику войти в курс дела, и те, кто этот процесс организует и контролирует. И, конечно же, это инструменты, которые они используют в своей работе.

**Программа адаптации** представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. Большинство авторов разделяют программу на общую и специальную.

**Общая программа** адаптации касается в целом всей организации. Рекомендуется включать в нее от 6 до 9 основных вопросов

1. Общее представление о компании;
2. Политика организации;
3. Оплата труда;
4. Дополнительные льготы;
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности;
6. Работник и его отношения с профсоюзом;
7. Служба быта;
8. Экономические факторы.

**Специальная программа** охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). В нее должны быть включены следующие вопросы:

1. Функции подразделения;
2. Рабочие обязанности и ответственность;
3. Требуемая отчетность;
4. Процедуры, правила, предписания;
5. Представление сотрудников подразделения.

С точки зрения результата можно говорить, что после разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения в организации и грамотного управления возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные.

К **объективным** результатам, как правило, относят:

- снижение издержек по поиску нового персонала;

- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;
- сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;
- уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

**Субъективные результаты** можно представить как улучшение организационного климата в компании; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и компанией в целом.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

При системе оценки эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Другими словами, оценка позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей.

#### **Положение об адаптации вновь принятых сотрудников.**

В соответствии с корпоративной политикой компании работа по адаптации вновь принятых сотрудников возложена на департамент управления персоналом и включает:

I. Организация и проведение подготовительной работы по адаптации персонала

На департамент управления персоналом возлагается:

- составление списков вновь принятых сотрудников за последний месяц;
- информирование руководителей подразделения о времени и месте проведения адаптационного занятия и сотрудниках, которые должны его посетить;

- подготовка документации и раздаточного материала для проведения адаптационного занятия (необходимое количество анкет, наглядных материалов, структурных схем, имиджевых буклетов предприятия);

- подготовка комнаты и оборудования для проведения занятия по адаптации.

Руководитель подразделения обязан:

- заблаговременно подготовить рабочее место для нового сотрудника, необходимое для работы техническое обеспечение.

II. Проведение работы по адаптации новых сотрудников в период испытательного срока

На департамент управления персоналом возлагается:

- проведение адаптационного занятия по ознакомлению сотрудников с историей и структурой предприятия, основными функциями подразделений, ассортиментом продаваемого товара, корпоративными правилами, правилами внутреннего трудового распорядка, своими должностными инструкциями, коллективным договором;

- проведение анкетирования сотрудников и обработка полученных данных;

- проведение ознакомительных экскурсий по отделам и подсобным помещениям супермаркета;

- проведение индивидуальных бесед с отсутствовавшими на адаптационном занятии сотрудниками;

- систематическое проведение индивидуальных собеседований с сотрудниками для выявления и устранения трудностей, связанных с вхождением в новый коллектив;

- проведение собеседований с сотрудниками, не прошедшими испытательный срок;

- ознакомление руководителей вновь принятых сотрудников с бланком контрольного среза и инструкцией по его заполнению;

- изучение проблемных ситуаций и выработка с руководителями подразделений совместных мероприятий по устранению конфликтов в коллективах;

Руководитель подразделения обязан:

- представить нового сотрудника его коллегам;

- ознакомить его с производственными функциями и должностными обязанностями, содержанием работы, ответственностью и пределами полномочий;

- объяснить распорядок дня и особенности работы отдела;

- своевременно направить вновь принятых сотрудников на адаптационное занятие;

-постоянно интересоваться процессом адаптации принятых сотрудников;

-еженедельно проводить беседы, в ходе которых давать оценку работе сотрудников;

-при наличии недостатков обсудить с сотрудниками пути и сроки их устранения;

-оказывать помощь и поддержку в преодолении возникающих трудностей;

-при необходимости прикрепить к сотруднику наставника из числа опытных специалистов отдела;

-по окончании испытательного срока в личной беседе с сотрудником дать оценку его профессиональной пригодности.

III. Анализ результатов адаптации новых сотрудников в период испытательного срока

На департамент управления персоналом возлагается:

-анализ адаптации вновь принятых сотрудников в коллективах отделов и смены в целом;

-разработка рекомендаций руководителям подразделений по оптимизации процесса адаптации вновь принятых сотрудников;

-создание ежеквартальной отчетности по адаптации новых сотрудников в период прохождения ими испытательного срока.

Руководитель подразделения обязан:

-проанализировать эффективность проведенных мероприятий по адаптации новых сотрудников, прошедших адаптацию в подразделениях.

-выполнять рекомендации сотрудников департамента отдела персоналом.

IV. Организация работы по адаптации сотрудников, переведенных на другую должность

На департамент управления персоналом возлагается:

-ежемесячное составление списков сотрудников, переведенных на другую должность;

-проведение индивидуальных бесед с сотрудниками на предмет освоения ими специфики работы, должностных обязанностей, внутренних документов.

Руководитель подразделения обязан:

-представить нового сотрудника его коллегам;

-ознакомить его с производственными функциями и должностными обязанностями, содержанием работы, ответственностью и пределами полномочий;

-объяснить распорядок дня и особенности работы подразделения;

-регулярно проводить индивидуальные беседы, в ходе которых оценивать профессиональную деятельность сотрудника;

-при наличии недостатков обсудить с ним пути и сроки их устранения;

-оказывать помощь и поддержку в преодолении ими возникающих трудностей.

V. Анализ результатов адаптации сотрудников, переведенных на другую должность

На департамент управления персоналом возлагается:

-выявление и устранение у сотрудников социально-психологических трудностей, обусловленных освоением новых должностных обязанностей, специфики работы и т.п.;

-обсуждение с руководителями подразделений проблемных ситуаций в коллективах для осуществления совместных мероприятий по их устранению.

Руководитель подразделения обязан:

-провести оценку профессиональной деятельности сотрудника по итогам адаптационного периода, спланировать дальнейшие мероприятия по повышению эффективности его работы;

-проанализировать эффективность проведенных мероприятий с сотрудниками, прошедшими адаптацию в новой должности.

Требования Положения и приложений к нему являются обязательными для выполнения во всех подразделениях предприятия.

### 3.2.4 Положение об испытательном сроке

**Испытательный срок** – период, когда сотрудник и работодатель присматриваются друг к другу.

Испытательный срок стал настолько привычной практикой, что большинство не знает, что испытание – необязательное условие найма (согласно статье 57 Трудового кодекса РФ). Оно должно устанавливаться только по взаимному согласию сторон. Но в большинстве случаев работодатель старается себя обезопасить и ставит соискателя перед фактом. Пытаться возражать в данном случае – значит, потерять предполагаемую работу.

Все нюансы испытательного срока описаны в статьях 70 и 71 Трудового кодекса. Начнем со сроков. Максимальный срок испытания – 3 месяца для большинства должностей (для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций – 6 месяцев).

При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев (т. е. по срочному трудовому договору) испытательный период не может превышать двух недель.

Срок испытания обязательно должен быть закреплен в трудовом договоре (ст. 70 ТК РФ). В приказе (распоряжении) о приеме работника на работу также должно быть указано, что действует испытательный срок на основании трудового договора.

Если о сроке испытания ни слова, значит, сотрудник принят на работу без него.

Обратите внимание, что в срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

#### **Что проверяется в течение испытательного срока.**

Соответствие сотрудника поручаемой работе, его деловые качества. Но по каким конкретно критериям – в трудовом законодательстве нет четкого определения на этот счет. Кстати, именно для этого Минздравсоцразвития разработали профессиональные стандарты, в конце марта этот документ должен поступить в Государственную думу на рассмотрение.

Чтобы не быть уволенным во время испытательного срока, лучше еще до трудоустройства уточнить, как будет оцениваться работа. Многие компании составляют список должностных обязанностей. Также частая практика – составление плана вовлечения сотрудника в работу. С этими документами сотрудника, как правило, знакомят под роспись. Они помогут вам понять, что конкретно вы будете делать в первые месяцы работы в новой компании.

#### **Увольнение до истечения испытательного срока.**

Если же все-таки одна из сторон в течение испытательного срока приняла решение о расторжении трудового договора, она должна объявить об этом за 3 дня (а не за две недели!) в письменной форме с указанием причин. Если это была инициатива работодателя, в трудовой книжке делается запись: «Уволен, как не выдержавший испытание, часть 1 статьи 71 Трудового кодекса Российской Федерации». Если инициатива была от сотрудника, запись будет следующей: «Трудовой договор расторгнут по инициативе работника, пункт 3 части 1 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации».

Если назначенный срок испытания закончился, и работник продолжает работу, значит, испытание он прошел успешно. В силу вступают общие основания трудового договора.

#### **Как не должно быть.**

Одна из уловок работодателей – «продление» испытательного срока. Тут надо сказать, что такого термина, как «продление» в



законодательстве не существует. Если в вашем договоре было прописано, что испытательный срок занимает три месяца, добавить дополнительный период работодатель не в силах.

Если же ваше испытание было 2 месяца, а работодатель настаивает на продлении, сделать это можно только заключив дополнительное соглашение к договору по взаимному согласию. Правда, такие случаи редки.

Некоторые работодатели грешат тем, что предлагают вообще не заключать трудовой договор на период испытания. Несмотря на то, что в трудовой книжке может появиться не самая приятная запись в случае увольнения, заключать трудовой договор стоит с первого дня работы. Иначе вы не будете застрахованы.

Еще одно нарушение – занижение зарплаты на испытательный срок. Согласно ТК РФ зарплата не может быть ниже на период испытания и выше после него. Но некоторые работодатели идут в обход правилам – устно договариваются, что зарплата будет повышена после испытания. В случае если с вами было оговорено, что зарплата будет пересмотрена после испытательного срока, а работодатель молчит, можете смело напомнить. Настаивайте на том, чтобы изменения в зарплате были закреплены в дополнительном соглашении.

#### **Кому не положен испытательный срок.**

Перечень льготных категорий работников, для которых испытательный срок не может быть установлен, приведен в ст. 70 ТК РФ.

Испытательным сроком, как и любым механизмом, нужно пользоваться правильно. С присоединением России к Конвенции по труду, трудовые права работников защищаются сейчас эффективнее, чем раньше.

На наш взгляд, не заключение трудового договора является минусом для самого работодателя, т. к. работник считается принятым с момента допуска к работе, к исполнению должностных обязанностей. При отсутствии договора на фоне действующего законодательства и Конвенции, более защищенным является работник.

При увольнении сотрудника в период испытательного срока, работнику важно получить мотивированное уведомление о расторжении трудовых отношений, в котором должны быть прямо указаны причины, не позволяющие данному работнику трудиться на оговоренных условиях. Конвенция называет справедливыми только три основания прекращения трудового договора:

а) способности работника не соответствуют требованиям рабочего места;

б) поведение работника противоречит внутреннему трудовому распорядку;

в) производственная необходимость организации.

Вот эти 3 пункта (возможно только 1 пункт) работодателю в случае судебного разбирательства и надо быть готовым доказать. Здесь, на наш взгляд, особую роль играют ПВТР (правила внутреннего трудового распорядка) – правила, по которым компания договорилась «играть» с сотрудником «на берегу», и с которыми работник должен быть ознакомлен до начала работы. Формулировки и требования, содержащиеся в ПВТР должны быть четкие и обоснованные. Требования ПВТР, не подкрепленные статистикой, маркетинговыми исследованиями, утвержденной программой обучения на рабочем месте, тестированием, рекомендациями коллег, клиентов, можно оспорить. И компания не сможет обосновать свои особые внутренние требования, и суд признает увольнение работника как не выдержавшего испытательный».

Проанализировав все вышесказанное и рассмотрев все нюансы испытательного срока, предлагаем примерный вид «Положения об испытательном сроке при приеме на работу»:

### **Положение об испытательном сроке при приеме на работу:**

#### **1. Общие положения**

1.1. Целью испытания при приеме на работу является проверка соответствия работника поручаемой ему деятельности непосредственно в рабочей обстановке.

1.2. Срок испытания не может превышать более трех месяцев.

1.3. Продолжительность испытательного срока указывается в приказе о приеме на работу и в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре с работником условия об испытании означает, что работник принят без испытательного срока (ст. 70 ТК РФ).

1.4. В срок испытания не засчитывается период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительной причине (ст. 70 ТК РФ).

#### **2. Порядок прохождения испытательного срока**

2.1. При оформлении на работу в специалист отдела кадров знакомит нового сотрудника под расписку с внутренними нормативными документами.

2.2. В течение двух дней со дня зачисления работника отдел кадров должен разработать программу адаптации сотрудника и не позднее трех дней после зачисления ознакомить сотрудника с программой под роспись.

2.3. В течение месяца со дня зачисления сотрудника на работу отдел кадров должен организовать для него обязательное первичное обучение сроком не более 3 дней (курс лекций).

2.4. Непосредственный руководитель структурного подразделения (куда был принят новый сотрудник) знакомит его с положениями: об испытательном сроке, о подразделении и соответствующей должностной инструкцией.

2.5. Работник ставит свою подпись под должностной инструкцией: подпись удостоверяет, что сотрудник ознакомился с должностной инструкцией, согласен и готов выполнять перечисленные функциональные обязанности.

2.6. Подписанная сотрудником должностная инструкция передается в отдел кадров филиала и подшивается в специальную папку.

2.7. Непосредственный руководитель структурного подразделения должен назначить куратора или наставника (сотрудника подразделения, проработавшего в филиале не менее 1 года), который ознакомит нового работника с корпоративными стандартами.

2.8. Непосредственный руководитель вместе с вновь принятым работником (в течение первой недели после зачисления) должны составить план работы на время испытания. План должен включать в себя наименование работ, срок их выполнения и конкретный результат, которого должен достичь новый работник.

2.9. План работы вновь принятого сотрудника должен утверждаться руководителем структурного подразделения (куда был принят сотрудник), согласовываться начальником отдела кадров и подписываться работником, после чего передаваться в отдел кадров филиала.

2.10. За две недели до окончания испытательного срока руководитель структурного подразделения и сотрудник должны обсудить соответствие поставленных целей (плана работ) конкретным достигнутым результатам.

2.11. Непосредственный руководитель должен написать аналитическую записку о результатах, достигнутых работником за период испытания, и дать заключение «прошел испытание» или «не прошел испытание».

2.12. Заключение о прохождении испытательного срока и рекомендации должны поступить к начальнику отдела кадров не позднее чем за неделю до окончания испытания нового работника.

### 3. Результат прохождения испытательного срока

3.1. При неудовлетворительном результате испытания увольнение работника производится с оплатой труда за фактически отработанное время и с формулировкой «как не выдержавший испытательный срок»(ст. 71 ТК РФ).

3.2. Если в период испытательного срока работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей,

то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня (ст. 71 ТК РФ).

3.3. Если срок испытания истек, а сотрудник продолжает работать, он считается выдержавшим испытание. Последующее расторжение трудового договора допускается только на общем основании (ст. 71 ТК РФ).

### 3.2.5 Положение о наставничестве

Наставничество является одним из инструментов адаптации. Необходимость внедрения системы наставничества каждая организация определяет для себя самостоятельно. Система наставничества представляет собой конкретный перечень действий каждого участника наставничества и содержит правила и нормы по реализации этих действий.

**Участниками наставничества являются:** наставник; новый сотрудник (стажер), закрепленный за наставником; непосредственный руководитель нового сотрудника; специалист службы персонала, курирующий процесс наставничества.

#### **Какие задачи решает внедрение наставничества.**

Внедрение в организации системы наставничества обеспечивает:

- комплексную подготовку новых сотрудников,
- повышение их профессионального уровня;
- усвоение новичками единых фирменных стандартов обслуживания;
- улучшение производственных показателей в организации;
- повышение мотивации к работе (наставники служат для новичков своеобразными гуру, на которых хочется равняться);
- возможность проведения неформальной, предварительной диагностики профессионального уровня персонала организации;
- получение обратной связи от сотрудников о работе организации.

#### **Какими документами регулируется наставничество.**

Общий порядок применения наставничества трудовым законодательством не урегулирован. Существуют лишь отдельные положения, которые регламентируют порядок и условия осуществления наставничества в ряде ведомств. Если работодатель планирует применять наставничество в организации регулярно, он должен самостоятельно определить порядок и условия его применения и закрепить их в локальном нормативном акте:

в виде отдельного документа, например «Положения о наставничестве»;

в виде отдельного раздела другого документа, например «Положения об оплате труда».

Такой вывод следует из статьи 8 Трудового кодекса РФ.

Если работодатель не планирует развивать наставничество и закрепление наставника за новыми сотрудниками носит разовый характер, то разрабатывать локальный документ (раздел) о наставничестве не обязательно. В этом случае установить наставничество можно в упрощенном порядке. Он заключается в следующем.

Когда у работодателя появится необходимость назначить наставника, все основные условия осуществления наставничества (срок, размер доплаты, права и обязанности наставника и т. п.) укажите в дополнительном соглашении к трудовому договору. После того как опытный сотрудник подпишет данное соглашение, издайте приказ о назначении наставника в общем порядке. Это следует из положений статьи 60.2 Трудового кодекса РФ.

#### **Как разработать «Положение о наставничестве».**

Положение состоит из следующих разделов:

Общие положения.

Цели и задачи наставничества

Организационные основы наставничества.

Права и обязанности наставника.

Права и обязанности стажера.

Руководство наставничеством.

Поощрение наставников.

Иные положения (например, порядок пересмотра «Положения о наставничестве»).

Документ оформлен в произвольной форме и утвержден приказом руководителя организации.

#### **Установление доплаты за наставничество.**

Поскольку наставничество предполагает расширение обязанностей и увеличение объема работ опытного сотрудника, в Положении о наставничестве установите доплату (надбавку) за наставничество. Это следует из положений статей 60.2 и 151 Трудового кодекса РФ.

Доплата за наставничество может быть установлена в фиксированной сумме или в процентах от оклада наставника. Конкретный размер доплаты за наставничество законодательством не регулируется и определяется каждой организацией самостоятельно, исходя из Плана задач наставника.

Данный план предусматривает перечень всех обязанностей наставника и оформляется в произвольной форме на основании Индивидуального плана стажировки. Индивидуальный план стажировки

разрабатывает непосредственный руководитель стажера, с учетом мнения наставника, в первые дни работы стажера в организации.

Бланки Плана задач наставника и Индивидуального плана стажировки являются приложением к Положению о наставничестве.

#### **Пример расчета доплаты за наставничество.**

Например, нужно рассчитать сумму доплаты за наставничество (ДН) квалифицированному работнику (наставнику), который обучает одновременно двух новых сотрудников (стажеров) со сроком обучения 2 месяца. Доплата за весь срок наставничества составит 25 тысяч рублей.

Для начала определим доплату за наставничество (ДН1) в расчете на одного стажера за месяц:

$$\text{ДН1} = 25\ 000 / 2 = 12\ 500 \text{ (руб.)}$$

Далее немного усложним задачу например тем, что один из двух стажеров в период срока наставничества в течении 5 рабочих дней находился на больничном (наставнику эти 5 рабочих дней не оплачиваются). При этом будем считать, что в месяце 24 рабочих дня.

При таких условиях нужно рассчитать сумму доплаты наставнику (ДН2) за этого стажера:

$$\text{ДН2} = 12\ 500 * (24 - 5) / 24 = 9\ 895,83 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, общий размер доплаты за наставничество (ДНобщ.) за двух стажеров в течении двух месяцев составит:

$$\text{ДНобщ.} = \text{ДН1} + \text{ДН2} = 12\ 500 + 9\ 895,83 = 22\ 395,83 \text{ (руб.)}$$

Доплата за наставничество может быть установлена в фиксированной сумме или в процентах от оклада наставника. Конкретный размер доплаты за наставничество законодательством не регулируется и определяется каждой организацией самостоятельно, исходя из плана задач наставника.

Доплата за наставничество является методом материального стимулирования. Но кроме этого, существуют еще и нематериальные методы мотивирования, которые порой имеют даже большее значение, нежели установленная доплата за наставничество.

#### **Методы нематериального стимулирования.**

К нематериальным методам стимулирования наставников можно отнести:

**Профессиональное развитие.** Сотрудник, который выбран на роль наставника, приобретает навыки передачи знаний, дополнительные коммуникационные навыки и т. п. Получение такого опыта может быть одним из пунктов индивидуального плана развития этого сотрудника. Чаще всего именно наставник может быть включен в кадровый резерв организации и имеет больше шансов на продвижение по карьерной лестнице.

**Признание статуса наставника.** Это чаще всего не дорогие, но очень эффективные по своей эмоциональной составляющей мероприятия, такие как: статьи про наставников в корпоративной газете; фото и информация о наставнике на доске почета; поздравления наставника с днем рождения лично от высшего руководства; вымпелы, кубки и прочие награды для наставников; проведение конкурса среди наставников и вознаграждение победителей; включение наставника в процесс принятия решений в организации; наличие преимущества у наставников в выборе программ добровольного медицинского страхования, мест отдыха для детей и т. д.

#### **Внедрение системы наставничества в организации.**

После того как определены основные цели наставничества и оформлено Положение о наставничестве, необходимо внедрить разработанную систему наставничества в организации.

Внедрение системы начинается с ознакомления руководителей подразделений с основными правилами и нормами наставничества, с Положением о наставничестве, с перечнем документов, которые являются основными инструментами формирования оценки и контроля наставничества.

#### **Выбор и назначение наставника.**

Как правило, руководители подразделений выбирают сотрудников на роль наставников по следующим характеристикам:

- глубокие профессиональные знания;
- большой практический опыт;
- общепризнанные личные производственные достижения;
- продолжительный (более трех лет) стаж работы в организации;
- авторитет среди коллег.

Более качественный подход к выбору наставника предполагает проверку наличия у кандидатов соответствующих компетенций.

При выборе наставника необходимо убедиться, что кандидат имеет желание заниматься наставничеством. Назначить сотрудника наставником можно только с его письменного согласия. Такое согласие оформляется дополнительным соглашением к трудовому договору.

На основе соглашения работодатель издает приказ о назначении наставника в произвольной форме. В приказе нужно указать:

- срок наставничества;
- размер доплаты (надбавки) за наставничество.

Такой порядок следует из статьи 60.2 Трудового кодекса РФ.

Если опытные сотрудники не соглашаются (неохотно соглашаются) быть наставниками, выясните возможные причины.

Если отказ по большей части вызван непониманием роли наставника, объясните и обозначьте опытному сотруднику все возможные выгоды от обретения нового статуса в организации: как материальные, так и нематериальные. Это будет хорошим мотивом для успешного выполнения функций наставника.

Если отказ вызван большим объемом работы наставника, то есть смысл задуматься о включении наставника в штатное расписание как отдельной единицы.

Подготовка наставников может проходить в разных формах и предполагать сочетание разных методов (семинары, практические занятия, тренинги, лекции, деловые игры, дистанционное обучение и т.д.). В процессе обучения могут быть использованы различные методические материалы и учебные пособия, как в электронном, так и в печатном виде. Пакет учебного материала готовит сотрудник, ответственный за обучение наставников. В этот пакет могут входить как новые учебные материалы, так и нормативные документы, локальные нормативные акты организации.

#### **Взаимодействие стажера и наставника.**

В первые недели работы стажера наставник показывает ему правильное выполнение функций, помогает ориентироваться в подразделении, знакомит с коллегами и выполняет иные обязательства перед стажером.

Следующий этап их взаимодействия предполагает уже частичное разделение ответственности между стажером и наставником. В зависимости от специфики работы этот период может начаться как во вторую неделю работы сотрудника, так и через месяц после его приема. В это время наставник выступает больше в роли консультанта по разрешению сложных ситуаций. На основе переданных наставником знаний стажер учится самостоятельно анализировать свою деятельность, постоянно задавая себе вопросы: что еще можно сделать для улучшения моей работы? как совершенствовать технику своей работы?

#### **Оценка результатов работы наставника.**

Программа контроля и анализа за результатами наставничества идентична Программе контроля и анализа прохождения сотрудником адаптации.

Четкость понимания обязанностей всех участников процесса наставничества и схем документооборота помогает сделать контроль и анализ легким и полным.

Для этой цели может быть разработан документ «Порядок взаимодействия при реализации наставничества». Данный порядок, как правило, формирует служба персонала и закрепляет в качестве приложения к «Положению о наставничестве».



Кроме того, проконтролировать и оценить работу наставника можно с помощью:

- беседы со всеми участниками наставничества;
- анкеты оценки работы наставника сотрудником;
- анкеты оценки работы наставника руководителем;
- оценочного листа, который заполняет сотрудник по окончании испытательного срока.

Также показателем успешной работы наставника является прошедший испытание стажер. Оценить работу стажера можно на основании анкеты оценки деятельности сотрудника по результатам стажировки, которая является приложением к «Положению об адаптации».

Проанализировав все вышесказанное и рассмотрев процесс наставничества, предлагаем проект локального нормативного акта «Положения о наставничестве» .

#### **Положение о наставничестве:**

##### **1. Цели и задачи наставничества**

1.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении в организации.

##### **1.2. Основными задачами наставничества являются:**

- ускорение процесса обучения основным навыкам профессии и занимаемой должности в организации, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи;
- адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в организации.

##### **2. Организация наставничества**

2.1. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками организации в период испытательного срока.

2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью до двух месяцев.

2.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников организации, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющие системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданные делу филиала, поддерживающие его стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

2.4. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется приказом, составленным начальником отдела кадров и подписанного директором организации «О назначении сотрудника наставником и закреплении за ним нового сотрудника (стажера)».

Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен.

2.5. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

2.6. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией, оценка проводится методом 360 градусов, т.е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

### 3. Обязанности наставника

Наставник обязан:

3.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.

3.2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план его обучения.

3.3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.

3.4. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

3.5. Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива и филиала в целом, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

3.6. Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока в филиале, до момента назначения его на определенную должность.

### 4. Права наставника

Наставник имеет право:

4.1. Наставник, с согласия непосредственного руководителя подразделения, подключает для дополнительного обучения стажера других сотрудников данного подразделения.

4.2. Требуется рабочие отчеты у нового сотрудника, как в устной, так и в письменной форме.

4.3. Участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении,

применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

#### 5. Обязанности нового сотрудника (стажера)

В период наставничества новый сотрудник (стажер) обязан:

- изучать нормативные документы, определяющие его профессиональную деятельность, структуру, штаты, особенности деятельности филиала и функциональные обязанности по занимаемой должности;
- выполнять план профессионального становления в установленные сроки;
- постоянно работать над повышением профессионального мастерства;
- овладевать практическими навыками по занимаемой должности;
- учиться у наставника передовым методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним и с новым коллективом филиала;
- совершенствовать свой профессиональный и культурный уровень;
- периодически делать отчёт о своей работе перед наставником и руководителем структурного подразделения.

#### 6. Права нового сотрудника (стажера)

Молодой специалист имеет право:

- вносить на рассмотрение администрации филиала предложения по совершенствованию работы, связанной с наставничеством;
- защищать профессиональную честь и достоинство;
- знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения;
- повышать квалификацию удобным для себя способом.

#### 7. Документы, регламентирующие наставничество

К документам, регламентирующим деятельность наставников в организации, относятся:

- настоящее Положение;
- приказ директора об организации наставничества;
- планы работы с новым сотрудником (стажером);
- протоколы заседаний, методической и других возможных комиссий, на которых рассматривались вопросы наставничества;
- методические рекомендации и опыт по проведению работы по наставничеству.

### 3.2.6 Положение о защите персональных данных

Персональные данные работника – это информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника. А именно:

- паспортные данные;
- семейное положение;
- сведения об образовании;
- номер страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования;
- сведения о трудовой деятельности и др.

Эта информация необходима работодателю, чтобы заключить трудовой договор, заполнить личную карточку №Т 2, помочь работнику в обучении, продвижении по службе, обеспечить его личную безопасность, контролировать количество и качество выполняемой им работы.

Понятие персональных данных содержит «Перечень сведений конфиденциального характера» (утвержден Указом Президента РФ от 6 марта 1997 г. №188 «Об утверждении сведений конфиденциального характера»)<sup>44</sup>. Это сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни человека. Однако статья 85 Трудового кодекса ограничивает персональные данные только теми сведениями и обстоятельствами, которые характеризуют гражданина как работника.

Персональные данные относятся к конфиденциальной информации, то есть, к которой нет свободного доступа. Поэтому работодатель обязан получать все персональные данные о работнике только у него самого. Если по каким-то причинам сделать это невозможно, то запрашивать такие сведения у посторонних лиц работодатель вправе только с письменного согласия работника. При этом ему нужно сообщить о целях, источниках, способах получения персональных данных, о том, какая именно информация интересует работодателя, а также о последствиях отказа работника дать письменное согласие на получение этих сведений.

Из этого правила есть исключение: работодатель вправе запрашивать информацию, например, из различных медицинских учреждений о противопоказаниях и ограничениях в трудовой деятельности своих работников. Главная цель такого исключения – предупредить и предотвратить угрозу жизни и здоровью работника.

---

<sup>44</sup> Указ Президента РФ «Об утверждении сведений конфиденциального характера» от 6 марта 1997 г. №188

Передавать конфиденциальную информацию о работнике другим лицам разрешается только с письменного согласия самого работника. Исключение возможно только в двух случаях:

- это необходимо в целях защиты жизни и здоровья работника (степень угрозы определяет работодатель);
- это предусмотрено в федеральном законе (например, ст. 228 ТК РФ прямо определяет, что если на производстве произошел несчастный случай, то об этом в обязательном порядке должны быть незамедлительно проинформированы родственники пострадавшего, а также ряд государственных и местных властных структур).

Обратите внимание: не допускается передача личных сведений о работнике с коммерческой целью (ст. 88 ТК РФ).

Порядок хранения и использования персональных данных работников организации определяет «Положение о защите персональных данных». Это внутренний (локальный) документ фирмы, его разрабатывает кадровая служба.

Закон не установил строгой формы этого документа, но он должен соответствовать требованиям, которые предъявляет к защите персональных данных работника Трудовой кодекс РФ.

#### **Сведения, указываемые в «Положении о защите персональных данных».**

В Положении должны быть указаны:

- цель и задачи фирмы в области защиты персональных данных;
- понятие и состав персональных данных;
- в каких структурных подразделениях и на каких носителях (бумажных, электронных) накапливаются и хранятся эти данные;
- как происходит сбор персональных данных;
- как они обрабатываются и используются;
- кто (по должностям) в пределах фирмы имеет к ним доступ;
- как персональные данные защищаются от несанкционированного доступа;
- права работника в целях обеспечения защиты своих персональных данных;
- ответственность за разглашение конфиденциальной информации, связанной с персональными данными работников.

#### **Кто утверждает «Положение о защите персональных данных».**

Положение о защите персональных данных работника утверждает руководитель фирмы или уполномоченное им лицо. А вводится в действие этот документ приказом руководителя.

**Примерная структура «Положения о защите персональных данных работников».**

1. Общие положения.
2. Перечень документов и сведений, содержащих персональные данные работника.
3. Общие требования при обработке персональных данных и гарантии их защиты.
4. Порядок хранения и использования персональных данных.
5. Правила передачи персональных данных работника.
6. Права работника в целях обеспечения защиты персональных данных, хранящихся у работодателя.
7. Ответственность за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных.
8. Заключительные положения.
  - 8.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения генеральным директором и вводится в действие его приказом.
  - 8.2. Положение обязательно для всех работников Общества.

**Утверждение «Положения о защите персональных данных».**  
«Положение о защите персональных данных работника» утверждает руководитель фирмы или уполномоченное им лицо. А вводится в действие этот документ приказом руководителя.

*Согласовано:*

*Главный бухгалтер*

*Начальник отдела кадров*

*Юрисконсульт*

**Перечень лиц, которые имеют доступ к персональным данным работника, обычно оформляют в виде приложения к Положению.**

В первую очередь это сотрудники кадровой службы, поскольку они собирают и формируют данные о работнике.

Помимо кадровиков доступ к этим сведениям могут получить руководители структурных подразделений (например, главный бухгалтер, начальники отделов). Однако они вправе запрашивать не любые данные, а только те, которые необходимы для выполнения конкретных трудовых функций (например, чтобы рассчитать льготы по налогам, бухгалтерия получит не все сведения о работнике, а только данные о количестве его иждивенцев).

### **Правила ознакомления сотрудников с «Положением о защите персональных данных».**

Работодатель обязан ознакомить работника с «Положением о защите персональных данных», а работник – расписаться в этом.

Факт ознакомления обычно оформляют распиской, которая остается у работодателя.

### **3.2.7 Положение о коммерческой тайне**

#### **Понятия коммерческой тайны и секрета производства.**

В законе используется два понятия – «коммерческая тайна» и «информация, составляющая коммерческую тайну (секрет производства)». Вначале определимся с тем, что означают эти понятия. Так, под коммерческой тайной понимается режим конфиденциальности информации, позволяющий ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду. Информацией же, составляющей коммерческую тайну (секретом производства), следует считать сведения любого характера. Например, производственные, технические, экономические, организационные и другие. При условии, что они имеют коммерческую ценность, и в отношении их введен режим конфиденциальности.

Работодателю, располагающему сведениями, составляющими коммерческую тайну, необходимо обеспечить их охрану от утечки и разглашения. В том числе и работниками, по долгу своих служебных обязанностей имеющих дело с такой информацией. Именно этой цели и призван отвечать режим коммерческой тайны.

#### **Устанавливаем в организации режим коммерческой тайны.**

Для того чтобы надлежащим образом установить в организации режим коммерческой тайны, работодатель должен сделать следующее:

- определить перечень сведений, которые будут составлять коммерческую тайну;
- определить круг лиц, имеющих доступ к конфиденциальной информации;
- разработать и утвердить локальный нормативный акт – Положение о коммерческой тайне.

Для охраны информации, составляющей коммерческую тайну, можно применять средства технической защиты. Например, установить запрет на копирование файлов с рабочего компьютера.

Нанесите гриф «*Коммерческая тайна*» с указанием наименования организации или индивидуального предпринимателя – обладателя

информации на все печатные документы и электронные носители информации, в которых содержится секрет производства, то есть сведения, составляющие коммерческую тайну.

### **Создание локального нормативного акта «Положение о коммерческой тайне».**

Положение о коммерческой тайне не относится к обязательным локальным нормативным актам организации. Согласно ч. 3 ст. 57 ТК РФ условие о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной) может быть предусмотрено в трудовом договоре. Но если работодатель полагает, что есть необходимость в наличии такого локального акта, он в полном праве его разработать и принять, не забывая при этом, разумеется, о пределах своей компетенции и установленных законодательством рамках.

Ни инструкций, ни типовых или примерных форм такого положения законодательно не установлено.

По нашему мнению, его **примерная структура** должна быть следующей:

- определение понятия «коммерческая тайна» (ч. 1 ст. 139 ГК РФ);
- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну;
- перечень должностей и профессий работников, имеющих доступ к информации, составляющей коммерческую тайну;
- порядок (режим) допуска к этой информации и работы с ней;
- условия и порядок хранения этой информации (документации), а также передачи ее другим лицам (организациям);
- ответственность за разглашение коммерческой тайны.

При определении понятия «коммерческая тайна» следует руководствоваться ч. 1 ст. 139 ГК РФ: «Служебную или коммерческую тайну составляет информация, если она имеет действительную или потенциальную ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности»<sup>45</sup>.

Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, определяется самой организацией, но с учетом Постановления Правительства РСФСР от 05.12.91 № 35 «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну»<sup>46</sup>.

С другой стороны, при определении сведений, относящихся к коммерческой тайне, на помощь работодателю приходят федеральные

---

<sup>45</sup> Указом Президента РФ от 6 марта 1997 г. №188 «Об утверждении сведений конфиденциального характера»

<sup>46</sup> Постановления Правительства РСФСР от 05.12.91 № 35 «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну» .



нормы, прямо указывающие на отдельные виды документов и информации. В частности, коммерческой тайной считается содержание регистров бухгалтерского учета и внутренней бухгалтерской отчетности (см. ч. 4 ст. 10 Федерального закона от 21.11.96 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете»). О не подлежащих разглашению сведениях, связанных с профессиональной деятельностью, упоминается также в Основах законодательства РФ об охране здоровья граждан от 22.07.93 № 5487.1 – применительно к медицинским работникам; в Основах законодательства РФ о нотариате от 11.02.93 № 4462.1 – применительно к нотариусам; в Федеральном законе от 02.12.90 № 395.1 «О банках и банковской деятельности» – применительно к служащим кредитных организаций; в Федеральном законе от 17.07.99 № 176-ФЗ «О почтовой связи» – применительно к операторам почтовой связи.

Даже если в организации существует Положение о коммерческой тайне, с которым должны быть ознакомлены соответствующие категории работников, условие о сохранении коммерческой тайны необходимо включать в индивидуальный трудовой договор, заключаемый с работником. Более того, в трудовом договоре следует указать конкретные сведения, не подлежащие разглашению работником. В противном случае привлечь «болтуна» к ответственности будет чрезвычайно сложно. Обращаем ваше внимание на то, что договоренность о неразглашении коммерческой тайны оформляется именно как условие трудового договора, который в соответствии со ст. 67 ТК РФ заключается в двух экземплярах, один из которых выдается работнику.

Требовать хранения тайны работодатель вправе не от любого работника, а только от того, в чьи трудовые функции входит обязанность работать с соответствующей документацией или информацией.

При включении в трудовой договор обязательства работника по сохранению сведений конфиденциального характера, в т. ч. коммерческой тайны, следует руководствоваться Общим перечнем сведений конфиденциального характера, утвержденным Указом Президента РФ от 06.03.97 № 188<sup>47</sup>.

При составлении перечня должностей работников, имеющих доступ к коммерческой тайне, учитывается трудовая функция по данной должности и сведения, которыми обладает работник именно в соответствии с выполнением своей трудовой функции.

Кроме того, представляется возможным включить в такой перечень и требовать сохранения коммерческой тайны и от выборных

---

<sup>47</sup> Указом Президента РФ «Об утверждении сведений конфиденциального характера» от 06.03.97 № 188.

представителей работников, например членов профсоюзных выборных органов, которые получают коммерческую и финансовую информацию для заключения коллективных договоров.

Как известно, непредоставление работодателем или лицом, его представляющим, в срок, установленный законом, информации, необходимой для проведения коллективных переговоров и осуществления контроля за соблюдением коллективного договора, влечет наложение административного штрафа в размере от 10 до 30 минимальных размеров оплаты труда (ст. 5.29 КоАП РФ). Поэтому в соответствующих случаях, исполняя установленную законом обязанность предоставить представительным органам работников необходимые сведения, работодателю следует позаботиться об их неразглашении.

Таким образом, чтобы оградить от разглашения свои секреты, нужно опираться на два основных положения:

– условия о неразглашении работником сведений, составляющих служебную или коммерческую тайну, ставших ему известными в связи с исполнением своих трудовых обязанностей, должны содержаться в трудовом договоре;

– правовой основой для включения таких условий в индивидуальный трудовой договор могут быть только федеральные законы или иные нормативные правовые акты федерального уровня.

В частности, следует обратить внимание на процедуру допуска к коммерческой тайне: ведь никакими законодательными актами такая процедура, включая проведение проверок личных и прочих сведений о работнике, не установлена, а, следовательно, подвергать его таким проверкам работодатель не вправе. Другое дело – государственная тайна; порядок проведения проверок соответствующими компетентными государственными органами установлен Законом от 21.07.93 № 5485.1 «О государственной тайне» и Инструкцией о порядке допуска должностных лиц и граждан РФ к государственной тайне, утв. Постановлением Правительства РФ 28.10.95 № 1050<sup>48</sup>.

Еще одна «опасная зона» – это ответственность работника за разглашение коммерческой тайны. В трудовом праве к работникам применяются, в основном, два вида ответственности – дисциплинарная («замечание», «выговор», «увольнение» – см. ст. 192–195 ТК РФ) и материальная (см. гл. 39 ТК РФ).

Ни локальный акт о труде, ни индивидуальная договоренность с работником не могут расширить виды и пределы ответственности,

---

<sup>48</sup> Законом от 21.07.93 № 5485.1 «О государственной тайне» и Инструкцией о порядке допуска должностных лиц и граждан РФ к государственной тайне, утв. Постановлением Правительства РФ 28.10.95 № 1050 .

установленной федеральным законодательством. Поэтому представляется правильной использование в «Положении о коммерческой тайне» такой формулировки, как «в соответствии с законодательством РФ».

Работодатель обязан ознакомить работника с локальными актами, непосредственно связанными с его трудовой деятельностью (ст. 68 ТК РФ).

В качестве приложения к «Положению о коммерческой тайне» можно включить инструкции по работе с документами с грифом «Коммерческая тайна» и лист ознакомления.

### **3.2.8 Положение об оплате труда и материальном стимулировании**

Как известно, на основании ст. 135 ТК РФ заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством.

Вопросы материального стимулирования работников могут быть отражены в специально разработанном локальном нормативном акте либо в особом разделе положения об оплате труда в автономном учреждении.

Как указано в ст. 129 ТК РФ под заработной платой понимают вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.

Основой любой зарплаты является оклад, который выплачивается работнику за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета дополнительных выплат. Сверх этой величины начисляются и выплачиваются различные надбавки и доплаты.

**Рекомендации по составлению локального нормативного акта «Положение об оплате труда и материальном стимулировании».**

Работодатель в пределах средств, направляемых на оплату труда, имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих надбавок с учетом мнения представительного органа

работников учреждения, которые закрепляются в коллективном договоре или локальном акте. При этом в федеральных автономных учреждениях объем средств на стимулирующие выплаты должен составлять не менее 30% средств на оплату труда, формируемых за счет средств федерального бюджета учреждений. Итак, составляя положение о материальном стимулировании, необходимо учитывать следующее:

– меры стимулирования работников учреждения должны зависеть от значимости трудовых достижений;

-в системе поощрения работников должны быть четко определены критерии и показатели, при достижении которых каждый работник будет поощрен;

– система установления стимулирующих выплат должна быть четкой и понятной.

**Актуальность локального нормативного акта, регламентирующего систему стимулирования труда работников.**

Во первых, он поможет избежать претензий налоговых органов по вопросу включения премий в состав расходов на оплату труда.

Во вторых, исключит претензии со стороны ФСС по вопросу расчета пособий по временной нетрудоспособности.

В третьих, не придется расписывать вопросы стимулирования в трудовых договорах.

Иногда возникают затруднения с оформлением вопросов стимулирования труда. Их лучше закрепить в отдельном локальном нормативном акте или сделать разделом другого, например, положения об оплате труда.

Помните, что при наличии в учреждении представительного органа работников его мнение придется учесть, даже если вопросы стимулирования урегулированы отдельным актом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативно-правовые акты:

1. Закон РФ «Трудовой кодекс Российской Федерации» № 197-ФЗ от 30.12.2001 (ред. от 04.11.2014) // <http://www.consultant.ru>
2. Закон РФ «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2013 г. № 307-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2013. – № 2 – Ст. 74, № 28 – Ст.34667 – № 7.
3. Закон РФ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» от 30.06.2006 N 90-ФЗ // Собр. законодательства Российской Федерации от 3 июля 2006 г. N 27 ст. 2878.
4. Закон РФ «О государственной тайне» от 21.07.93 № 5485.1 // Собр. законодательства РФ – 2013.10.1997, N 41, стр. 8220-8235.
5. Указ Президента РФ от 6 марта 1997 г. №188 «Об утверждении сведений конфиденциального характера») // <http://www.consultant.ru>
6. Постановление Правительства РСФСР от 05.12.91 № 35 «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну») // <http://www.consultant.ru>
7. Постановление Госкомтруда СССР от 20.07.1984г. №213 «Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций») // <http://www.consultant.ru>
8. Инструкция о порядке допуска должностных лиц и граждан РФ к государственной тайне: Постановление Правительства РФ 28.10.95 № 1050// Собрание законодательства РФ – 13.10.1997, N 41, стр. 8220-8235
9. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Под ред. К.Н. Гусова. М., 2011. С. 77.
10. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Под ред. Ю.П. Орловского. – М.: Инфра-М Контакт <<http://www.ozon.ru/context/detail/id/858100/>>, 2011. – 1244 с.

## Литература:

1. Абчук, В.А. Менеджмент: учебник / В.А. Абчук. – СПб. : Союз, 2006. – 463 с.
2. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 704 с.
3. Антошина, О. А. Аудит социально-трудовой сферы организации / О. А. Антошина // Аудиторские ведомости. – 2014 – № 6. – с.63
4. Арефьева Н. Кадровый консалтинг – что это // Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг / Н. Арефьева. – М.: Коммерсантъ XXI, Альпина Паблишер, 2002.– 234с.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Словарь понятий / Т. Ю. базаров. – М., 2012. – 53с.
6. Блинов А.О. Управленческое консультирование / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – М.: Дашков и К, 2013. – 212 с.
7. Григорьева Н.Н. Организационное консультирование. Учебный курс / Н.Н. Григорьева. – М.: МИЭМП, 2010. – 36 с.
8. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
9. Ефремов В.С. Консалтинговая деятельность: Учебник / В.С. Ефремов. – М.: Юрайт-Издат, 2012.
10. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман – СПб.: Питер, 2007. – 432 с.
11. Кайгородцева О.В. Роль кадрового консалтинга в управлении персоналом / О.В. Кайгородцева // Сборник научных статей «Экономика и управление: проблемы и перспективы развития». – Волгоград. – 2010. – 212 с..
12. Карта российского консалтинга // Аудитор. – 2011. – № 3. – С. 18-22.
13. Клопотовская П.В. Востребованность консалтинга в области управления персоналом / П.В. Клопотовская, Т.В. Лукьянова // Кадровик. – 2013. – № 8.– С. 124-132.
14. Комаров Е.И. Общий менеджмент: Учебное пособие.– М.:РИОР:ИНФРА,2010.– 242с.
15. Корнюшин В.Ю. Кадровый консалтинг. Учебно-методический комплекс / В.Ю. Корнюшин. – М.: МИЭМП, 2010. – 86 с. С. 12.
16. Кравцова Н. Кадровый консалтинг / Н. Кравцова. – Иркутск: БГУЭП, 2003. – 223 с.
17. Кубр М. Управленческое консультирование: введение в профессию / М. Кубр. – М.: Планум, 2006. – 977 с.

18. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом / Е.И. Кудрявцева. – СПб: Изд-во МИПК, 2008. – 293 с.
19. Лукьянова Т.В. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова и др. – М.: Проспект, 2012. – С.12.
20. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пос. / Г.И. Маринко. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 381 с.
21. Моргунов, Е. Б. Виды кадрового аудита / Е. Б. Моргунов // Управление персоналом. – 2012. – № 3. – с.115
22. Основы управления персоналом: технологии кадровой работы Учебно-методическое пособие/Под общ.ред .О.Г.Селивоненко.. – Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС,2012. – 162 с.
23. Полуян, Л. Я. Технология проведения кадрового аудита / Л. Я. Полуян // Консультант бухгалтера. – 2013. – №6. – с.162
24. Румынина, Л. А. Внутренний кадровый аудит / Л. А. Румынина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – № 9. – с.152
25. Селина, А. Ю. Кадровый аудит / А. Ю. Селина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – № 5. – с.35
26. Симоненко, С. В. Инструменты кадрового аудита / С. В. Симоненко // Управление персоналом. – 2014. – № 23. – с.85
27. Соколов, Я. В. Основы аудита / Я. В. Соколов // Бухгалтерский учет. – 2013. – № 5. – с.36
- 278 Терехова Г.И. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс / Г.И. Терехова. – Тамбов: ТИСТ, 2010. – 46 с.
29. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие / Н.О. Токмакова. – М.: МГУЭСИ 2004. – 226 с.
30. Управление персоналом организации: Учеб. для студентов / Под ред. А.Я. Кибанова.– М: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.
31. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 560 с.
32. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.
33. Целютина Т.В. Направления и технологии консультирования по управлению человеческими ресурсами / Т.В. Целютина // Экономика и менеджмент: проблемы и тенденции развития. – Ярославль. – 2011. – № 12. – 103 с.
34. Цыцарова Т.Е. Управленческое консультирование: текст лекций / Т. Е. Цыцарова. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 63 с.
35. Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.businessvoc.ru> – Организационно-кадровый аудит

**Селивоненко Ольга Герасимовна**

**КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ И АУДИТ**

Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 2.09.2015 г. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Печать ризография. Усл. печ. л. 7,0.  
Тираж 200 экз. (1-й завод – 50 экз.) Заказ № 228.  
Отпечатано с готового оригинал-макета в издательстве ОФ РАНХиГС  
г. Орел, ул. Панчука, 1.