

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАНЯТОСТЬ И ТРУДОУСТРОЙСТВО

3. **Е. ИОНОВА.** Высокие технологии изменяют рынок труда
4. **В. ЯГОНИН.** Человек не на своем месте
6. **В. ЯКУБА.** Как безошибочно определить хорошего кандидата

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

8. **Е. ПРИМАКОВ.** Что решают кадры «оборонки»?
12. **Н. ШАРАПОВА.** Нестандартный рекрутинг
15. **А. БАБУРОВА.** «Трансаэро» растит смену
18. **А. ОРЛЕНКО.** Делегируем полномочия: лучше меньше, да лучше
21. **Е. БОРИСОВА.** Отделить от сорняков
26. **Е. ИОНОВА.** Корпоративная культура – опора бизнеса

ГОССЛУЖАЩИЕ

28. **Е. ИСЛАМГАЛИЕВА, А. ЖАМЬЯНОВА.** Формирование резерва – задача стратегическая

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

32. **Е. КРЮКОВА.** Всем коллективом – за знаниями
37. Преодоление послепраздничного синдрома
41. **Е. БАЙДАКОВА.** Как вернуться в рабочую колею после новогодних праздников

УЧЕБА И ПОДГОТОВКА

43. **Е. ШЕСТАКОВА.** Давайте учиться у мудрых
48. **Ю. ДОРОФЕЕВА.** Когда сотрудник доволен, а компания процветает
53. **Г. САРТАН.** Если нужны изменения

РЕДАКЦИЯ И РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Александр Горбатов
шеф-редактор

Николай Соляник
заместитель
шеф-редактора

Ирина Каратеева
обозреватель

Максим Топилин
министр труда и социальной
защиты

Алла Бедненко
директор по персоналу
розничной сети «Эконика»,
кандидат психологических
наук

Елена Борисова
генеральный директор
ООО «Ю-Консалт»,
С.-Петербург

Татьяна Кузьмина
директор департамента
по персоналу ГК
АвтоСпецЦентр, кандидат
экономических наук

Виктория Петрова
директор по персоналу
Объединенной компании
РУСАЛ

Михаил Ларин
директор ВНИИДАД

Виктор Травин
директор Школы кадро-
вого менеджмента РАНХ и ГС
при Президенте РФ

Александр Турчинов
профессор Российской
академии народного
хозяйства и государственной
службы при Президенте РФ

Валерий Щегорцов
президент Академии
социально-технологических
наук, доктор философских
наук, профессор

УЧЕБА И ПОДГОТОВКА

- 55. **Т. БАЕВА.** Обвиняется корпоративное обучение
- 60. **М. СИПАТОВА.** Безграмотный сотрудник позорит организацию
- 65. Новые книги: рецензии и аннотации

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

- 68. **И. ГУЩИНА.** Переезд на работу в другую местность
- 74. **А. КРАСАВИН.** Уничтожение документов и дел в организации
- 81. **В. КРАСНОВ.** Исповедь архивиста
- 84. Положение о дресс-коде

ПРАВА И ПРАВО

- 87. Документы
- 118. Наши консультации:
Е. НИКИТИН. Трудоустройство инвалидов
- 124. Отвечаем на вопросы

ВНИМАНИЮ АВТОРОВ ЖУРНАЛА!

Для выплаты гонорара за опубликованный материал просим вас вместе с оригиналом предоставлять в редакцию следующие данные: фамилия, имя, отчество; год рождения, месяц, число. Паспорт: номер, когда и кем выдан; почтовый адрес с индексом; страховое свидетельство Пенсионного фонда, ИНН. Иностранцам необходимо указать реквизиты банковского счета, на который будет переведен гонорар.

*По вопросам размещения рекламы в журнале «СЛУЖБА КАДРОВ И ПЕРСОНАЛ» обращаться к Соловьевой Ирине Петровне.
Телефон/факс: 8 (499) 120-25-31;
e-mail: sip20549@mail.ru*

Журнал зарегистрирован
МПТР России
ПИ № 77-15786
Номер подписан в печать
11.11.2013.
Заказ №
Учредитель и издатель:
ЗАО Редакция журнала
«Охрана труда
и социальное страхование»

Адрес редакции:
117393, Москва,
ул. Гарибальди, д. 24, корп. 3
E-mail: ohranatruda@umail.ru
www.otiss.ru
Тел/факс: 8 (499) 120-25-31
Телефон для справок:
8 (499) 120-20-92

© ЗАО Редакция журнала
«Охрана труда
и социальное страхование»

Журнал отпечатан
в ООО «Астра-полиграфия».
121019,
Москва, Филипповский пер., 13.

За достоверность сведений,
указанных в рекламных
объявлениях, ответственность
несут рекламодатели.
Рукописи не рецензируются
и не возвращаются.
Точка зрения редакции может
не совпадать с мнением авторов
публикаций.

Информационный партнер
журнала – портал Superjob

Перепечатка материалов,
опубликованных в журнале
«Служба кадров и персонал»,
допускается только с
письменного согласия редакции.

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

Елена Крюкова
Анна Халимова
Ольга Степанова
Людмила Корчагина
(литературная группа,
набор, верстка, корректура)

Высокие технологии изменяют рынок труда



Аналитики McKinsey Global Institute назвали 12 технологий, которые в ближайшие годы кардинально изменят мир бизнеса.

Робототехника и не только

По мнению ученых, мир изменит прорыв в области робототехники. Важные изменения внесут и разработки в сфере геномики – в плане манипулирования генами, диагностики и лечения заболеваний. Эти достижения будут незаменимы и в сельском хозяйстве (с точки зрения создания сложных веществ с использованием бактерий и микроорганизмов).

Энергосбережение – другой важный технологический тренд. В течение будущего десятилетия продвижение энергосберегающих технологий может сделать электромобили конкурентоспособными с точки зрения цены, обеспечить электроэнергией самые отдаленные районы развивающихся стран, повысить эффективность коммунальных сетей.

Также в качестве важнейших и значимых технологий будущего названы мобильный Интернет, автоматизация процесса познания (что позволит многие виды деятельности полностью механизировать),

облачные технологии, частично или полностью автономные, не требующие управления автомобилем, 3D-печать и многие другие.

Ученые рекомендуют бизнес-лидерам иметь гибкие корпоративные стратегии и регулярно обновлять их с учетом развития технологий, использовать для повышения производительности. Еще в 90-е годы прошлого столетия была известна концепция прорывных технологий, которые могут полностью изменить расстановку сил в бизнес-сегменте, способствовать созданию принципиально новых продуктов. Поэтому всегда должен быть ряд запланированных и отработанных сценариев с разными вариантами рисков, а также не стоит бояться выходить за рамки привычной бизнес-модели, считают эксперты.

Развитию образования будет способствовать совершенствование возможностей Интернета (в том числе интернета вещей и мобильного интернета).

Прогнозы Дейва Эванса

Главный футуролог компании Cisco Дейв Эванс регулярно делает прогнозы об изменениях в сфере высоких технологий. Сопоставляя его предсказания и результаты исследования McKinsey Global Institute, можно найти много схожего. Например, Эванс уверен, что искусственный интеллект будет создан в самое ближайшее время.

Прогнозируется, что будут функционировать так называемые виртуальные люди – с автоматическим набором эмоций, жестов и реакций, способные распознать речь и запомнить предыдущее общение. В 2025 году, по мнению Эванса, роботов в мире будет больше, чем людей, а уже к 2035 году они смогут заменить человека на любой работе.

Е. Ионова

Человек не на своем месте

Какой тип работника опасно принимать на ответственную работу, связанную с управлением персоналом, с планированием и контролем финансовых потоков, с общением с заказчиками?

Для начала напомним главные направления работы отдела кадров:

1. **Набор людей.** Таковых обычно в несколько раз больше, чем требуется принять. Когда вы проводите набор соискателей, то не выставляете очень жесткие требования.

2. **Отбор.** Из большого наплыва соискателей отбираются те, кто подходит для дальнейшего общения по поводу трудоустройства. Предположим, что это будет пять человек на вакансию.

3. **Обучение.** Из отобранных кандидатов выбираете трех, с которыми проводите обучение. Из них в дальнейшем отбираете одного.

4. **Оформление.** Обучение заканчивается экзаменом.

5. **Контроль.** Новичок будет чувствовать себя уверенно на рабочем месте, если отдел кадров продолжит контроль за показателями его производства.

Сегодня мы затронем вопросы, входящие в систему отбора кандидата на обучение. **Итак: кого нельзя принимать?** Рассмотрим ситуацию, когда вакансия, на которую подыскивается кандидат, связана с принятием самостоятельных решений в свете инструкций и заданий руководителя. Например, работа начальников отделов. Особенно это касается отдела

кадров, отдела продаж и должности главного бухгалтера.

Хочу объяснить, почему личность продавца так важна для жизни организации. Должность может называться по-разному, менеджер или сотрудник отдела сбыта, просто продавец, или кассир на кассе в супермаркете. Что и как он продает, оптом или в розницу, атомные станции или импортную технику (а может, курсы по обучению персонала или услуги стоматолога), неважно. От работы продавца зависит поток заказчиков. Это тот, с кого начинается знакомство клиента с организацией. И главное, какое эмоциональное воздействие окажет продавец на покупателя. Обычно с этого и начинается обучение: с умения общаться с покупателями.

Немного истории. Человек не всегда обучался по книгам. И не всегда его родители умели выражать свои мысли так внятно, как сегодня. Поэтому «выживал» тот, который мог понимать окружение не по написанным инструкциям (их попросту не было), не по словесному обучению родителями (они больше охотились и собирали съедобное), а на уровне чувств. Маленький человечек, когда оставался один на один с незнакомым окружением, должен был по взгляду и повадкам определить: «делать ли ему ноги» от встретившегося хищника или человека, или можно спокойно продолжать заниматься своим делом.

Поэтому сегодня прогрессивные тренеры говорят своим студентам: «Не слушайте, а смотрите. Слова могут быть отрететированы. Тело отрететировать невозможно» (Роман Виктюк).

Вроде эти генетические навыки вырабатывались миллионами лет, а потребность в них не отпала. Особен-

но в наш век, когда говорить научились почти все. У каждого высшее образование. Но нормальный человек продолжает инстинктивно чувствовать – исходит ли угроза от собеседника или он нейтрален. Доброжелателен ли продавец или способен на какую-то подлость.

Это не оценивается на уровне сознания, это чувствуется на уровне эмоций. Будешь долго размышлять – хищник набросится и съест. Поэтому эмоциональная реакция занимает 1/125 секунды.

Пример: два продавца в униформе обладают изысканными манерами, обучились технике продаж у одного инструктора – но один от другого может отличаться по количеству продаж в десятки раз. Один привлекает и располагает к себе своим характером, другой отталкивает.

Те, кто понимает, обучают начальников отдела кадров именно тому, как нанять доброжелательный персонал. Характер позволяет, изучив технику продаж, применять ее с душой. Каждый из нас чувствует доброжелательного продавца – его можно не бояться. Можно мысли о том, что этот человек способен тебя «кинуть», отставить и всецело направить свое внимание на продаваемый продукт. Даже хочется в ответ на его внимание и заботу – сделать ему приятное и купить то, что он продает. С вами было такое? Вы надолго запомнили его. Вы бы хотели с ним встретиться? Вот! И если примете на работу таких людей, ваш бизнес обязательно будет процветать.

В. Ягонин,
директор ООО «Спектр-7»,
г. Пенза

Как безошибочно определить хорошего кандидата

Перед каждым руководителем при выборе кандидата на вакантную должность стоит дилемма: кого выбрать, кто из соискателей больше подходит по профессиональным и личным качествам?

Компания Tom Hunt подготовила несколько советов, которые помогут определить хорошего кандидата.

1-й совет

На первом этапе отбора работодатель рассматривает множество резюме. Все они очень похожи друг на друга. Отличаются только именами, названиями компаний и наименованиями должностей. Причина: большинство соискателей пользуются одними и теми же советами из открытых источников в Интернете.

Поэтому при рассмотрении резюме обратите внимание на следующие моменты: качественное и индивидуальное оформление, редкие смены мест работы и сферы деятельности, соответствия в фактах.

2-й совет

Прошло время застенчивых соискателей. На собеседования они приходят подготовленными и знающими, что нужно говорить. **Узнать как о профпригодности, так и о характере человека можно с помощью следующих вопросов:**

- Приведите примеры, когда руководитель компании, в которой вы работали, неправильно вел себя по отношению к сотрудникам.

- Охарактеризуйте последнего работодателя.

- Что в вашей прежней работе вам нравилось, а что нет?

Вопросы такого провокационного характера должны быть корректно отклонены кандидатом, либо содержать минимум информации.

3-й совет

Важно обращать внимание не только на ответы, но и на то, как он себя ведет в процессе разговора. Невербальное поведение поможет определить, правдивую ли информацию выдает кандидат. Отслеживайте изменение тембра голоса и темпа речи, обращайте внимание на непроизвольное изменение интонации, а также на отсутствие прямого и открытого взгляда. Существует ряд непроизвольных жестов, которые демонстрируют желание скрыть информацию: рука у лица, «бегающий взгляд», «закрытая» поза и т.д.

4-й совет

Определить уровень профпригодности поможет кейс-интервью. Задайте на собеседовании кандидату несколько проблемных вопросов и ситуаций, которые он должен решить, и посмотрите на его реакцию. Универсальных кейсов не существу-

ет, так что подбирать их нужно индивидуально по отношению к каждому кандидату.

5-й совет

Если есть возможность, необходимо проверить трудовую книжку кандидата. Это поможет избежать проблем, связанных с недостоверной информацией, указанной в резюме.

6-й совет

Следующий этап – проверка рекомендаций. При сборе рекомендаций нужно избегать формальных оценок.

Во время разговора рекомендатель часто использует общие слова типа «хороший», «ответственный» работник. Постарайтесь быть максималь-

но внимательным ко всем мелочам в речи говорящего. Задавайте вопросы, которые подразумевают открытые ответы.

Не стоит останавливаться на разговоре с кандидатом. Пообщайтесь с его бывшими коллегами и с HR-службой. Ко всем отзывам относитесь настороженно. **Создайте «портрет» кандидата, опросив как можно больше людей.**

Следуйте этим советам, прислушайтесь к человеку, и тогда вы сможете безошибочно определить лучшего из всех кандидатов!

В. Якуба,
генеральный директор
компании Tom Hunt

Когда бывших не бывает?

Служба исследований HeadHunter провела опрос и выяснила, что 88% компаний принимают на работу бывших сотрудников – тех, кого они уволили сами или кто решил уйти по собственному желанию и к тому же не один раз!

Стоит отметить, что большинство работодателей не жалеют о повторном найме бывших сотрудников. 63% опрошенных уверяют, что они работают куда лучше остальных и увольняются не раньше, чем другие. 58% представителей компаний указали, что вновь принятые трудятся у них до сих пор, 16% проработали около года, а 11% – примерно 2–3 года после нового трудоустройства.

Большинство тех, кто никогда вновь не трудоустроивал бывших работников, указали, что не против этого (54%). Среди основных аргументов против – ненадежность таких сотрудников, их нелояльность компании и неэффективность. Для трети опрошенных само желание кого-либо из экс-персонала вернуться является некорректным и недопустимым: если уж человек покинул компанию, то нужно быть верным своему решению, а не метаться туда-сюда.



Что решают кадры «оборонки»?

В Центре международной торговли на заседании «Меркурий-клуба» политики, министры, губернаторы, депутаты, ученые, предприниматели обсудили проблемы взаимодействия оборонно-промышленного комплекса и гражданской промышленности. Знакомим читателя с докладом президента клуба академика Евгения ПРИМАКОВА.

– Начну с того, что взаимодействие между оборонно-промышленным комплексом и гражданским производством весьма актуальная тема, особенно в условиях стремления преодолеть низкие темпы роста ВВП и главное – отставание в технико-технологическом прогрессе от целого ряда стран.

Прежде всего, о месте оборонно-промышленного комплекса в российской экономике. На него приходится около 30% валового производства в машиностроении, 45% машинно-технического экспорта. ОПК включает в себя 1300 предприятий и организаций. И что главное – в нем сосредоточены огромные интеллектуальные возможности, сконцентрированы наиболее современные технологии. Как все это может служить сочетанию задач обеспечения на должном уровне безопасности России и развития нашей экономики в целом, особенно создание новых гражданских производств?

На каких проблемах стоит заострить внимание?

Первое. Следует исходить из того, что гонку вооружений в мире ныне заменяет в значительной степени гонка военных технологий. Активизацию инновационных процессов нужно рассматривать как критический элемент военно-технического развития, формирования научно-технического задела на десятилетия вперед для достижения устойчивого развития экономики страны и обеспечения национальной безопасности. **Между тем структура военных расходов, можно считать, не нацелена на инновации. Доля ассигнований на военные НИОКР значительно ниже, чем в Соединенных Штатах.** В США за прошедшее десятилетие расходы на военные НИОКР повысились с 43 до почти 80 млрд долл. в год. А расходы России на военные исследования и разработки отстают в 10 раз.

У нас целый ряд несовпадений с США, но есть чему и поучиться. Одним из примеров может служить американское военное ведомство, создав-

шее сеть лабораторий и исследовательских организаций. Министерству обороны США непосредственно подчиняется и зарекомендовавшее себя с наилучшей стороны агентство по перспективным оборонным научно-исследовательским разработкам – DARPA.

Второе. Мировая практика показывает, что если раньше основной поток технико-технологических новшеств шел из военного в гражданское производство, то теперь происходит, главным образом, **перетекание инновационных идей и технологий из гражданских отраслей в военные.** Для России это несколько не снижает значения первого направления перетока, особенно прорывных идей, но в то же время подчеркивает необходимость научно-технической подпитки ОПК со стороны гражданских научных организаций и предприятий.

Третье. Оказалась несостоятельной практика магистрального направления конверсии военного производства в гражданское, заложенное в 90-е годы. В то время производству вооружений уделялось значительно меньше внимания, чем производству на предприятиях ОПК продукции гражданского назначения – главным образом, не с использованием высоких технологий, а ширпотреба, которого, нужно сказать, недоставало в стране. Но давайте оставим проблемы конверсии историкам.

Основная идея интеграции технологий военной промышленности в гражданское производство, естественно, сохраняется. Но формы осуществления такой интеграции меняются. Одним из важных направлений уже стало производ-

ство в ОПК продукции двойного назначения, или высокотехнологичной гражданской продукции, что, по сути, не разделяет предприятие, выпускающее военную продукцию, на две части, как предполагала конверсия, а напротив, сплачивает производство в единое целое. Это создает возможность дать важную для народного хозяйства продукцию, не нарушая интересы оборонного комплекса.

Все большее значение приобретает участие наших оборонных предприятий в консолидации активов в крупные холдинги. Это позволяет компаниям ОПК продвигаться в создании новых видов вооружений и одновременно расширять производство гражданской продукции. Такой «маневр» начали успешно осуществлять Соединенные Штаты, где еще в 90-е годы произошло объединение активов компаний «Локхид Мартин», «Боинг», «Дженерал Дайнемикс», «Рейтеон».

Четвертое. Мировая практика показывает, что прорывы в области высоких технологий, в том числе, естественно, и в военной промышленности, возможны лишь в результате прохождения такой цепочки: **фундаментальные исследования, требующие ряда лет, затем их воплощение в опытно-конструкторские разработки, за которыми следует серийное производство.** Нужно сказать о недостатках в соединении результатов фундаментальных исследований с реальными потребностями ОПК. Надо полагать, здесь сыграет свою роль Фонд перспективных исследований (ФПИ), созданный год назад федеральным законом, внесенным президентом Владимиром Владимировичем Путиным. Задача

этого фонда не только в создании прототипов новых вооружений, но и определении приоритетных направлений, на которых должны быть сконцентрированы усилия всего оборонного комплекса для отражения будущих угроз безопасности России. Совершенно очевидно, что эта задача не может быть решена без научного прогноза технико-технологических прорывов общего характера, которые могут привести к революционным изменениям и в военной сфере. Здесь открывается одна из важных областей взаимодействия ОПК с гражданской наукой. Пока еще такое взаимодействие имеет много пробелов.

Пятое. Как в большинстве развитых стран, военное производство в России развивается главным образом на государственных предприятиях. Был взят обоснованный курс на создание отраслевых объединений, находящихся под государственным контролем. Отход от этого курса, иными словами приватизация таких стратегических корпораций, абсолютно контрпродуктивна. Нельзя вообще отказываться или ослаблять государственное управление предприятиями ОПК. Вместе с тем остро стоит вопрос совершенствования деятельности госпредприятий в военном производстве и особенно интегрированности их внутренних структур. Часто проявляется феодальная раздробленность, которую не назовешь необходимой внутренней конкуренцией. Подчас имеет место стремление таких гособъединений работать в первую очередь для получения краткосрочной прибыли, а не системно-го долгосрочного результата.

Развитие ОПК предполагает включение в военное производ-

ство компаний частного сектора. Это происходит в различных формах: в виде негосударственных производственных объединений, непосредственно выполняющих госзаказ, например, учрежденная АФК «Система» корпорация РТИ, либо привлечение обороно-промышленным комплексом частных компаний в качестве соисполнителей, либо включение в объединения ОПК близких по профилю частных компаний. Любая такая форма взаимодействия с частным бизнесом весьма перспективна, в том числе в плане использования в военном производстве НИОКР частного сектора. В России есть такие примеры, но взаимодействие между ОПК и частными партнерами, несомненно, нуждается в основательном системном улучшении.

Хотел бы особо подчеркнуть заинтересованность предприятий ОПК в развитии конкуренции между компаниями, привлекаемыми из частного сектора, что, несомненно, должно способствовать повышению качества поставляемой ими продукции при снижении цен. В какой-то степени это, как и развитие внутренней конкуренции в ОПК, может снизить негативные последствия процесса монополизации отраслевых объединений.

Шестое. Большое значение для предприятий ОПК имеет стимулирование государством экспорта вооружений. В настоящее время он сопровождается расширением и импорта не производимого в России современного оборудования. Имеют место и отдельные примеры международной кооперации ОПК, что способствует его приобщению к современным научно-техническим достижениям. Но такая кооперация возможна лишь

при сохранении автономии военного производства в России, что предполагает, в том числе и производство отечественных комплектующих. Положительным примером может служить недавнее создание на базе ростехнологий крупнейшего российского центра приборостроения, ориентированного на производство отечественных комплектующих, необходимых и для ОПК и гражданских отраслей промышленности. Предполагается, что в создаваемый концерн будут входить и научно-исследовательские институты и предприятия.

Седьмое. Первостепенное значение приобретает подготовка в гражданских вузах специалистов по изготовлению систем вооружений. Нехватка инженеров-технологов в ОПК составляет 17%, ин-

женеров-конструкторов – 22%. К этому надо добавить, что нехватка квалифицированных рабочих достигает 40%.

Конечно, привлечение в ОПК столь необходимых кадров зависит от их материальной заинтересованности. Но нельзя сбрасывать со счета и такую проблему, как подготовка специалистов. Мы много говорим, в частности, о необходимости восстановления системы профтехобразования, успешно проявившей себя в советское время и разрушенной в 90-е годы, но мало делаем для возвращения кузницы квалифицированных рабочих. Тяжелая демографическая ситуация также требует корректировки в этой части миграционной политики.

Материал подготовила О. Каменская

Срочно нужны специалисты ретейл-банкинга

На банковском рынке продолжает активно развиваться направление розничного кредитования. Кредитные портфели растут, однако сейчас банки вновь вынуждены обращать внимание, в том числе и на их качество. Большинство банков стараются укреплять классическую розницу, перекупая профессиональных сотрудников у своих конкурентов.

Наиболее востребованными объектами для «переманивания» сейчас являются профессионалы в области разработки продуктов розничного кредитования и специалисты с опытом в e-commerce. Также в связи с развитием ретейлового направления высок спрос на розничных риск-менеджеров, в частности скоринг-разработчиков. В целом, на банковском рынке будет происходить дальнейшая консолидация. В связи с этим рынок труда отрасли также ожидают качественные изменения, которые в идеале должны привести к повышению профессионального уровня занятых в сфере сотрудников.

Нестандартный рекрутинг

Вам сложно найти «того самого» сотрудника? Отклик на размещенную вакансию минимальный? Неподходящие кандидаты и поиск затягивается? Возможно, проблема в том, что традиционно эффективные и проверенные способы, методики и инструментарий, которые позволяли осуществлять подбор персонала быстро, качественно и в срок, перестали работать.

Пришло время задуматься об оригинальных, нестандартных, новых каналах привлечения кандидатов. Но с чего начать?

Многим соискателям недостаточно для принятия решения об отправке своего резюме работодателю только лишь сухой информации о требованиях, обязанностях и условиях работы, традиционно размещаемых в описании вакансий. Кандидаты все чаще проявляют активность в поиске актуальной и полной информации о потенциальном работодателе в различных интернет-ресурсах, прежде чем придут в компанию.

Чтобы заинтересовать соискателя на этом этапе, **помогают такие простые инструменты, как создание раздела на сайте компании, посвященного вопросам карьеры, а также открытие корпоративных страничек в социальных сетях.** Информацию для раздела «Карьера у нас» на сайте www.hlebprom.ru самостоятельно

готовят менеджеры по персоналу компании «Хлебпром», работа по наполнению раздела носит постоянный характер. Блоки «Вакансии», «Корпоративная жизнь» и «Экскурсии в наши подразделения» вызывают са-

мый живой интерес у соискателей, которым интересна актуальная информация о вакансиях, карьерных возможностях, внутренней жизни, специфике работы, а также наличие фото и видеоматериалов, посвященных различным событиям и инициативам.

Собственные странички компании в социальных сетях – это еще и отличная площадка для живого общения. Здесь можно увидеть будущего работодателя с дру-

гой стороны, узнать о корпоративной культуре, интересных событиях в жизни компании, обменяться впечатлениями и мнениями, быстро получить ответ на вопрос, принять участие в дискуссиях, конкурсах и опросах.

ОАО «Хлебпром» – торгово-производственная компания, основанная в 1982 году в Ленинграде. Входит в число ведущих российских производителей кондитерского рынка. В настоящее время имеет три производственные площадки – в Красногорске, Ярцево, Челябинске и строящуюся в Ногинске, 15 сбытовых подразделений по всей территории РФ. Продукция реализуется через все крупнейшие торговые сети страны, экспортируется в Беларусь, Украину, Азербайджан, Германию, США, Сербию, Израиль. Численность персонала – более 3 тыс. сотрудников.

Активность компании в сети формирует открытую коммуникацию с потенциальным соискателем, дает ему возможность совершить «виртуальную экскурсию» в организацию, начав сотрудничество с неформального общения. В начале прошлого года мы приняли решение войти в сеть и уже весной создали группу «ОАО «Хлебпром» – получай удовольствие от работы!».

На сегодняшний день в группе ресурса ВКонтакте уже 1400 участников. После начала активности в соцсетях удалось не только повысить узнаваемость HR-бренда компании, но и привлечь потенциальных кандидатов на работу. На страничках компании в соцсетях размещается информация обо всех наиболее интересных событиях, которые происходят в организации ежедневно, например, о модернизации производства, проводимых дегустациях, награждениях, праздниках, даже о различных хобби сотрудников, их личных и профессиональных достижениях. Вся текстовая информация сопровождается яркими фотографиями и видеороликами, иллюстрирующими событие.

Запуская такие площадки, HR-менеджеру необходимо понимать, что ему предстоит огромный объем работы: регулярное обновление информации, постоянная активность в общении с соискателями, поиск новых интересных тем для того, чтобы этот ресурс был действительно эффективным средством коммуникации и реально работающим источником привлечения персонала.

Еще одним интересным способом взаимодействия с соискателями является нестандартный

формат анонсирования открытых вакансий – видеовакансии. Такая форма диалога с соискателем позволяет привлечь его внимание, сформировать положительное восприятие бренда работодателя, ярко презентовать компанию, донести гораздо больше информации о вакансии, чем позволяют стандартные печатные объявления. Подобный способ рассказа о вакансии, особенно при участии в видеоролике представителей организации, руководства, будущих коллег способствует созданию доверительного отношения к компании со стороны кандидата, а работодатель, таким образом, выделяется из числа однообразных объявлений. Видеовакансии могут быть отличным инструментом привлечения внимания к компании в социальных сетях, на ресурсе Youtube и других публичных площадках. В компании «Хлебпром» сценарии видеороликов разрабатываются креативной командой службы управления персоналом. Для съемок мы приглашаем профессиональных видеооператоров. Героями роликов выступают реальные сотрудники компании, что позволяет добиться настоящего эмоционального посыла зрителю. Конечно, эта работа требует немало времени, так, на производство одного ролика уходит несколько недель.

Бюджетный, менее трудозатратный и оригинальный способ выделить свою компанию на фоне традиционно размещаемых объявлений о вакансиях в СМИ – придать вашему предложению уникальность, наполнить его позитивным, привлекающим внимание нестандартным содержанием. Безусловно, нешаблонное описание

вакансии обеспечит вам конкурентное преимущество и интерес со стороны соискателей, близких по духу вашей компании. Вариант нестандартных размещений можно использовать не только при подборе людей творческих профессий, но и любых других. Главное – знать меру и понимать, в каких случаях такой метод уместен. Рекрутерами «Хлеброма» активно используется такой креативный подход к анонсированию открытых вакансий.

Особенно эффективен метод при массовом подборе, когда ваша компания заметно выделяется на фоне однообразных объявлений в СМИ. Форма объявлений может быть абсолютно любой – стихотворной, графической, с юмором. Применив «творческий мозговой штурм», рекрутеры самостоятельно создают такие яркие «литературные шедевры». Интересным наблюдением их стало то, что соискатели рабочих профессий более лояльно относятся к работодателю, приглашающему их на вакансии «богини кухни», «хозяйки кассы», «слесаря – золотые руки», «хранителя склада». Такой подход демонстрирует уважение к труду сотрудников.

По-прежнему эффективно работает знакомая многим компаниям программа «Приведи друга и получи вознаграждение». Сотрудники имеют возможность рекомендовать для работы в компании своих друзей, знакомых, бывших коллег, получая за это достойное вознаграждение в виде фиксированной суммы, после того как рекомендованный «друг» успешно пройдет испытательный период. В компании «Хлебпром» разработано Положение о программе, где подробно описаны процедура и

условия участия. В компании «Хлебпром» при помощи этого канала закрывается до 20% от общего числа вакансий, что позволяет считать программу успешно реализованной. Сотрудники рекомендуют отличных специалистов, которые изначально более реалистично представляют себе свои функции, особенности работы и гораздо легче адаптируются в коллективе. Нововведением в «Хлебпроме» стало расширение границ действия программы и вывод за рамки компании. Теперь рекомендации на вакансии принимаются не только от сотрудников, но и от всех желающих – участники групп в соц-сетях, бывшие сотрудники компании, случайный прохожий, увидевший объявление в газете и порекомендовавший своего соседа на вакансию и т.д. **Людам, не работающим в ОАО «Хлебпром», также выплачивается бонус за рекомендации друзей и знакомых на вакансии компании.** Подробные условия участия в акции широко анонсируются во всех социальных ресурсах и площадках, где представлена компания.

Подбор персонала сам по себе является творческим процессом, и наиболее успешен в найме лучших на рынке кандидатов тот работодатель, который адаптирует свои подходы к подбору персонала в соответствии с современными тенденциями, используя новые каналы, ориентированные на разные аудитории соискателей.

Н. Шарапова,
*руководитель отдела подбора,
адаптации и оценки персонала
ОАО «Хлебпром»,
Санкт-Петербург*

«Трансаэро» растит смену

Авиакомпания «Трансаэро» – обладатель премии «HR-бренд года». Этой престижной премией награждаются лучшие работодатели России. Компания представила на конкурс проект «Наши дети. Шаг в будущее». Его цель – развитие семейных ценностей, формирование кадрового резерва молодых специалистов из числа детей сотрудников компании, создание профессиональных авиационных династий.

Проjekt рассчитан на ребят разных возрастов, он охватил более трех тысяч детей сотрудников. Причем попасть в состав проекта не просто. **Подробнее о нем мы попросили рассказать ведущего сотрудника программы Анну БАБУРОВУ.**

– С чего вы начинали, откуда и куда двигаетесь?

– В 2011 году в нашей компании впервые был объявлен конкурс инновационных идей сотрудников «Трансаэро». На конференции по инновациям конкурсная комиссия определила пять проектов, одним из которых и стал «Наши дети». Это модульная система дополнительных возможностей обучения и развития для детей персонала.

Первоначально движение началось с идеи создать корпоративный детский сад, но в силу нашего законодательства было сложно получить одобрение. Когда мы подали наш «Шаг в будущее» на утверждение генеральному директору авиакомпании Ольге Александровне Плешаковой, она посмотрела на проблему более реально и предложила взять только одиннадцатый класс. Разрешила заниматься этой возрастной категорией плотно. Были основания для того, что в качестве кадрового резерва эти ребята быстрее придут к нам работать.

Объявили о наборе и сотрудники – родители тут же подали заявления из Москвы и регионов. Набрали первый поток из тридцати человек, и началась работа.

– Какие наметили мероприятия, чем эти дети занимались?

– Для ребят были организованы постоянные экскурсии в Домодедово. От обычных экскурсий, проводимых компанией для сотрудников, эти поездки отличалась более глубоким подходом – аудиторию, мечтающую в будущем работать в компании, нужно было заинтересовать. Школьники поднялись на борт «Боинга-747» и подробно изучили его устройство, посетили цех периодического обслуживания самолетов, пообщались с его специалистами, осмотрели остров «Трансаэро» на аэровокзале. Каждый из ребят увидел для себя потенциальное место работы. Особое впечатление от экскурсии получили те ребята, которые хотят стать летчиками.

Помимо экскурсий в Домодедово, встреч, мастер-классов, проводится и профессиональное ориентационное тестирование. Проходят также тренинги с преподавателями из нашего центра по культуре речи, занятия по эффективным коммуникациям с психологами. Периодически устраиваем встречи с руководством компании,

чтобы ребята могли задать вопросы напрямую.

Для мальчишек, которые мечтают поступить в летное училище, устраиваем пробный ВЛЭК по здоровью.

– Что это такое ВЛЭК?

– Допуск по здоровью. Точнее – воздушно-летная экспертная комиссия, которую обязательно проходят все пилоты и бортпроводники. Комиссия подтверждает, что они сто процентно здоровы и могут летать. Но если состояние здоровья не позволяет какому-то парню летать, то его родители будут знать об этом сразу.

ВЛЭК оценивает шансы абитуриента при поступлении в летное училище, также сюда входит профессиональный тест на стрессоустойчивость, раскрывающий пригодность к этой профессии. Если комиссия не подтверждает годность, мы переориентируем ребят на другие специальности, например авиатехник. Это нужно для того, чтобы выпускники не тратили время, а сразу сориентировались, на что годны, а на что нет.

– Как часто вы встречаетесь с ребятами?

Встречи проходят один-два раза в месяц, но занятия с педагогом по английскому языку проходят чаще. Помимо основных знаний все сотрудники авиакомпании должны владеть английским в совершенстве, «тянем» их профессионально на занятиях с педагогами.

Готовим серьезный уровень, потому что у ребят, которые проходят по здоровью, по знанию физики, математики, порой английский на нулевом уровне. Хоть он не является профилирующим при поступлении в летное училище, но надо понимать, что че-

рез пять лет им нужно будет сдавать международные сертификаты. Также вся документация в компании на английском языке.

– А что собой представляют психологические тесты?

– Приглашаем отдельно детского психолога, который изучает тесты, заполненные ребятами. По их результатам проводим совместные консультации с родителями, на которых выясняется предпочтение в профессии. «Вычисляется» потенциальная сфера деятельности каждого ребенка, что ему комфортнее, а что совершенно противопоказано. Если у юноши технические наклонности, рассматриваем спектр технических специальностей, если у ребенка отличная коммуникабельность, рекомендуем ему работу, связанную с общением с людьми, если явные творческие способности – работаем и в этом направлении.

– И как подросток, проявивший творческие способности, может потом попасть в авиакомпанию?

– Конечно, все специальности, которые выбирали ребята, востребованы в рамках компании. Но мы не ограничивали детей, говоря им: «Если вы хотите пойти учиться на учителя русского языка, то в этом случае мы не сможем обеспечить вас работой в «Трансаэро». Не сможем помочь поступить в институт, потому что у компании нет договоренности с этим с высшим учебным заведением. Мы говорили им: «Нам нужны грамотные специалисты, например, в департамент корпоративных коммуникаций, там много разных подразделений, и вы вполне можете туда трудоустроиться. Нам

нужны специалисты с творческой жилкой, потому что компания по всему миру проводит культурные, благотворительные, просветительские, развлекательные мероприятия, и эти способности можно проявить в полной мере». Словом, у нас огромный выбор для работы.

– С какими институтами у вас есть договоренность?

– Это три профильных вуза, в которые мы помогаем поступить ребятам – Московский авиационный институт, Московский государственный университет гражданской авиации и Ульяновское летное училище. Еще раз повторю, проекту всего один год. Прошел лишь первый поток, после которого ребята поступили в учебные заведения. Сейчас мы набираем следующий поток, но уже с расширенным диапазоном, помимо одиннадцатого, берем десятый класс. Также продолжаем работу с первокурсниками.

С четвертого курса у студентов начинается практика, если у них уже есть неполное высшее образование, они устраиваются в компанию на неполный рабочий день. Так они будут быстрее адаптироваться, когда придет время работать постоянно.

Еще мы приглашаем их во время каникул на встречи с новым потоком. Представляете, как впечатляют школьников, встречи с новоявленными курсантами ульяновского училища. Заметили, что после таких встреч количество желающих поступить в летное училище сразу возрастает, есть среди них даже девочки, что в компании не возбраняется.

В «Трансаэро» работают две женщины пилотами, которые успешно справляются со своим делом. Так что

школьники могут очень четко увидеть свое будущее.

– Почему в проект берете только детей сотрудников?

– Это принципиальная позиция нашего руководства. В проекте «Шаг в будущее» могут быть внуки, внучки, племянники, братья, сестры, но это должны быть только родственники сотрудника авиакомпании. Детей во внутренний проект со стороны мы не берем, потому что это один из бонусов, который получает человек, придя на работу в нашу компанию.

– Сколько уже человек поступили из проекта в летные училища?

– Из проекта в этом году поступили 8 человек, а в целом по рекомендации нашей компании в ульяновское летное училище поступили 18 человек, напомним, что это все дети наших сотрудников.

– И все-таки пытаюсь понять, чем, например, дети других компаний отличаются от ваших – «Трансаэро»? И правильно ли вы поступаете, настойчиво рекомендуя ребенку его будущую профессию?

– Во-первых, не могу сказать, что дети других компаний чем-то отличаются в плане интеллекта или развития от наших, но нам важно, чтобы у ребят наших сотрудников изначально на момент окончания вуза сформировалось представление о компании, которая может обеспечить их работой, дать надежные гарантии.

Программа направлена на развитие в коллективе семейных ценностей, создание профессиональных династий и, если хотите – этот проект считается привилегией компании.

Ведь часто после окончания учебного заведения молодежь оказывается в вакууме, в котором очень трудно понять, как в дальнейшем строить свое будущее, карьеру. Где искать работу? Какая сфера комфортнее? Возникают вопросы: «А хочу ли я вообще жить в России или мне стоит уехать в поисках «места под солнцем» за границу?»

А ребята из «Трансаэро», окончив институт, не мечтают в поисках работы, теряя драгоценное время и силы.

Они, как и их родители, приходят работать туда, где все знакомо, где интересно, а, главное, можно сделать успешную карьеру, как сделали их родители.

И в нашем случае поддержка семейных ценностей стала отличной основой для большого и стабильного предприятия. Нет сомнения, что усилия, затраченные на программу, со временем вернутся стократно.

Вела беседу А. Якубовская

Делегируем полномочия: лучше меньше, да лучше

Одной из основных проблем, с которой сталкивается большинство новоиспеченных руководителей и финансовых директоров, – это неумение правильно делегировать задачи. Но, казалось бы, что здесь сложного?

Есть вопрос сверху, задача или проблема – нужно взять и перепоручить ее на свободного исполнителя, а дальше только контролировать сроки исполнения. Более того, многие, наверное, были свидетелями, что именно так работают опытные руководители. Модель его работы – это управление и контроль, а не посредничество между высшим руководящим звеном и своими подчиненными, сводящееся к функции курьера или корпоративного почтальона.

Возможно, она и прижилась бы в каком-либо государственном

аппарате, но не в корпоративной структуре. И уж тем более ей не место в реально развивающемся бизнесе. Столкнувшись с нерезультативностью и неэффективностью работы команды, вас, в лучшем случае, вежливо попросят найти новую работу. Хуже, если вы с треском вылетите из компании.

Почему так получается? Объясню на примере: недавно ко мне обратился коллега (генеральный директор крупной компании) с просьбой объяснить, почему его финансовый директор, имеющий тридцать лет опыта, уже полгода бьется как рыба об лед в

попытках наладить работу, а ошибки в отчетности как были, так и остаются. В любых проблемных ситуациях всегда советую коллегам выступить в роли доктора, которому необходимо решить всего три вопроса:

- изучить все симптомы и сделать анализ ситуации;
- поставить правильный диагноз (найти первопричину проблемы);
- составить четкий план лечения (работы по выздоровлению).

Изучив более детально ситуацию, я пришел к выводу что основная проблема его финансового директора – неумение правильно делегировать задачи и управлять своей командой. При этом сама функция некорректного делегирования не есть окончательный диагноз – это лишь первопричина ряда глубоко зарытых проблем и ошибок самого руководителя. **И прежде чем начинать рассматривать тонкости самого делегирования, необходимо разобрать все первопричины.**

Формально, каким бы вы ни были человеком, если есть иерархия в корпоративной структуре, то вам будут подчиняться или как минимум делать вид, что подчиняются. Но сможете ли вы стать лидером и настоящим руководителем или будете довольствоваться ролью босса – зависит только от вашего умения самокритично оценивать свое участие в рабочем процессе и вести людей за собой.

Качественно всех людей можно разделить на два типа: управленец (стратег) и исполнитель (тактик).

Стратегам технические детали или нюансы не интересны, они стремятся выстраивать глобальные процессы компании и принимать взвешенные решения. Как правило, слишком мно-

го делегируют, но участия в самих процессах избегают, ждут результат, а его нет. На самом деле, прежде чем что-то делегировать, нужно выстроить процесс работы так, чтобы убедиться, что эта задача успешно приживется в функциях конкретного специалиста. Иногда нужно сесть вместе с ним и самому от начала до конца проделать все, проконтролировать его понимание, избегая машинной, бездумной автоматической работы и повторения.

Человек должен все время включать мозги и осознанно работать, понимать, что он делает и где ему нужно перепроверять самого себя. Как правило, **сложно требовать от человека, который по своей природе исполнитель, что-то создавать или дорабатывать.** Именно поэтому очень важно самому все настроить и в готовом виде делегировать.

Тактик, как правило, не стремится объять необъятное, а предпочитает все задачи и проблемы решать здесь и сейчас наиболее простым способом и как правило самостоятельно, делегируя своим подчиненным «обезьяню» работу. Порой им приходится наступать на одни и те же грабли и, вместо того чтобы найти более универсальное решение, они снова решают одну и ту же проблему, как в первый раз.

Если же говорить о самом делегировании, то у них ни на что не хватает времени. Ведь сложно все нести на плечах, лишая тем самым себя сил и времени на то, чтобы заниматься новыми задачами и перспективными проектами. Любой новый проект, задача, новая функция – это детище, подчас рожденное в муках и которое доводишь до совершенства. Вполне естественно, что его трудно от себя

отпустить. Но делаешь ты это не для себя, а для компании. **Именно поэтому важно научиться сохранять баланс между участием в процессе и его делегированием.**

Приведены две крайности руководства и делегирования. Но, как правило, наиболее эффективными становятся те, кто сможет найти и придерживаться золотой середины, сохранять баланс между управлением процессами и участием в них. Очень важно понять, к кому больше относитесь вы, и попробовать скорректировать себя в сторону этой золотой середины.

Если более детально говорить о том, что именно можно делегировать, а что нет, то ответ частично был дан выше – это функции и задачи, которые настроены и готовы выполняться исполнителями. А к ним относятся определенные технические функции: составление промежуточных отчетов или контроль показателей. Делегировать можно очень много функций при должном уровне опыта и квалификации специалистов.

Но однозначно нельзя делегировать ответственность за поиск и принятие решений. И тем более на нижестоящих коллег. Допустим, директор хочет выглядеть «белым и пушистым» или просто не любит «разборы полетов». Поэтому вместо того чтобы самому разобраться во всем, он отправляет в пекло своего заместителя. Тем самым автоматически делегируя его своими полномочиями: ведь любое его решение теперь будет основываться только на мнении зама.

Нельзя также требовать от подчиненных инициативы или творчества. Как правило, настоящие исполнители не обладают такими качествами. По-

этому их тоже можно отнести к тем функциям, которые должны выполняться непосредственно финансовым директором или как минимум культивироваться им в компании.

Особое место занимает вопрос регламентирования, так как является основой, сердцем всех бизнес-процессов и их контроля. Очень важно чтобы любые положения, инструкции, методологии и регламенты соответствовали реальному положению вещей, помогали специалистам и их контролерам в работе, были практичны, систематизированы и не лежали на полках с корпоративной документацией. Чтобы избежать этого, от руководителя требуется регулярное участие в бизнес-процессах, стремление вникать в суть изменений и самостоятельно контролировать как обновление, так и содержание этих документов.

Практика и опыт показывают, что почти все руководители рано или поздно сталкиваются с синдромом «корпоративной лени» когда хочется делегировать абсолютно все и больше половины свободного времени отводить на себя любимого. Собственно, процессы вроде как все настроены, да и хорошая зарплата способствует тому, что личные желания начинают доминировать над амбициями. В конечном итоге такой руководитель рискует выпасть из седла корпоративного коня, который не может стоять на месте и, как любой другой бизнес, все время должен стремиться конкурировать, развиваться и завоевывать новые ниши рынка.

А. Орленко,
финансовый директор

Отделить от сорняков

От прошлого лета остались лишь воспоминания и размышления, как ни странно, о взаимосвязи управления и сельского хозяйства. Я вовсе не собираюсь говорить о менеджменте в сельском хозяйстве. Менеджмент – он везде менеджмент. А вот отношение к растениям заставило задуматься.

Пытаясь избавиться в прошлом роскошный пион от сорняков, я вдруг поняла, что же такое коррупция. Коррупция – это когда корень сорняка вырастает в корень полезного растения, и они далее существуют неразрывно. Подкармливаешь полезное растение (направляешь финансовый поток) – сорняк получает свою долю. Причем никто не знает, какая часть удобрений идет по назначению, а какая оказывается украденной. Возможно, сорняку достается даже большая часть. Не подкармливаешь – культурное растение слабеет на глазах, а сорняк, хоть и не комфортно, но выживает.

В последние годы на государственном уровне все чаще приходится слышать, что в ту или иную отрасль денег направляется все больше, а работает она все хуже. В бизнесе аналогичная ситуация. Собственники жалуются, что не получают желаемой отдачи от инвестиций в оборудование, увеличение заработной платы, обучение. А все потому, что происходит активное удобрение предательского сорняка.

Прежде чем задать классические вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?», попробую забежать вперед и спросить: «А что будет дальше?». Что будет, если мы сделаем вид, что ничего особенного не происходит. Кажется, в фильме «Обыкновенное

чудо» упоминался персонаж, который смотрел, как убивают его жену, и приговаривал: «Может, обойдется...» Нет, не обойдется. Благородный пион будет медленно погибать, цветы станут мелкими и непривлекательными. А сорняк расцветет. Природа дает ответ и политикам, и менеджерам, которые понимают, что дела обстоят плохо, но предпочитают, как страусы, прятать голову. Если ничего не предпринимать, рано или поздно кажущаяся стабильность симбиоза добра и зла закончится полной победой последнего.

Я всегда ратовала за то, чтобы прежде чем искать варианты действий, проанализировать причины сложившейся ситуации. Отступлю от своего правила и задам сразу следующий вопрос: «Что делать?». **Проконсультировавшись у опытных садоводов, поняла, что есть только один способ. Выкопать корень и безжалостно отделить от него сорняк.** Это весьма травматично, так как придется резать «по живому». Не исключено, что сорняк успел занять прочные позиции, и в результате погибнет и достойное растение. Но если бездействовать, оно все равно погибнет или выродится, это только вопрос времени...

Поверхностные действия, направленные на лакировку действительности, имеют смысл только для показательной демонстрации активности (если

инициатор на самом деле ничего не хочет менять) или для самоуспокоения (если он ничего поменять не может). К поверхностным действиям относится обрывание верхушки сорняка. При этом корни сохраняются и расширяют свою сферу влияния. Ну, для порядка вокруг куста можно еще землю разрыхлить да водичкой полить. Чтобы посмотреть, как это выглядит на государственном уровне, достаточно в нужное время нажать нужную кнопку на телевизионном пульте. Уровнем ниже декоративная борьба с сорняками приобретает причудливые очертания.

Жалоб на коррупцию внутри частных компаний немного. Собственник, выловивший внутреннего коррупционера, в отличие от чиновника избавляется от него немедленно и беспощадно – ведь на кону собственные деньги. **Частный бизнес «сжирают» изнутри другие сорняки – плохая организация работ, невыполнение сотрудниками своих обязанностей, безразличие, формализм.** Но и тут зачастую встречается декларативная борьба с «временными недостатками». Вместо того чтобы выкорчевывать сорняки, начинают наводить красоту. Одной из модных форм наведения красоты стала система премирования или, как сейчас модно говорить, КРІ (КПЭ). Сами по себе ключевые показатели эффективности – замечательная вещь. И в компаниях с правильным «садоводством» они отлично работают. Декораторы же лишь срывают верхнюю часть сорняка и стремятся создать некую систему с видимостью правильности. Они не задумываются о том, что для установления не только эффективных, но хотя бы корректных

показателей нужны понятные цели, логичная организация труда, четкое распределение ответственности и полномочий.

Наводя красоту на грядках, декораторы хотят ввести систему, которая сама бы все считала. И ничего радикально не менять (не трогать корни сорняков). При этом усилия первого лица должны быть минимизированы. Один собственник, справедливо ощущающий, что в его бизнесе что-то идет неправильно, решил, что новая система ежеквартального премирования топ-менеджеров изменит ситуацию к лучшему. Ну уж очень не хотелось ему определять задачи и желаемые показатели их достижений. А техническое задание к предлагаемым системам звучало просто: «Я хочу, чтобы мне не надо было вмешиваться и оценивать, пусть считается автоматически». То есть при наличии четырех человек, которых надо оценить, наш «дачник» считает для себя это чересчур сложной задачей. Можно гарантировать, что сорняк на такой грядке будет чувствовать себя комфортно.

Примеров «странных» систем КПЭ я видела множество. Роднит их одно – внешняя привлекательность и полная неэффективность. А все потому, что корнем сорняка никто не занимается. И сопровождается красивым лозунгом «Платить надо за результат». Кстати, одна из примет ленивого садовода – не только демонстративное поведение, но и множество лозунгов.

На тренингах по коммуникациям у меня есть небольшой раздел, в котором мы занимаемся тем, что исключаем из речи «штампы». «Штампы» это часто повторяющиеся слова и

фразы, которые, будучи правильными по сути, используются преимущественно для голословных призывов и не влекут за собой никаких конкретных серьезных действий. Из выступлений и повседневной речи их рекомендуется исключать, так как у собеседника/аудитории они вызывают отторжение. Неоднократно я задавала учащимся в разных организациях вопрос – какие «штампы» раздражают их больше всего. Лидером импровизированного опроса стала «борьба с коррупцией». Второе место поделили «инновации» и «нанотехнологии».

Есть еще масса управленческих инструментов, которые позволяют отлакировать действительность. К ним, в частности, относится обучение. Я сторонник постоянного обучения персонала. Но оно эффективно только как система, связанная с реальной действительностью и воздействующая на корни – как полезного растения, так и вредителя. Одноразовое обучение – это то же срывание листочков сорняка. Один директор спросил меня: «На сколько процентов повысится объем продаж после вашего тренинга»? И это в ситуации полного хаоса в системе продаж в компании. Но систему он менять не хотел или не мог. В менеджменте такое поведение называется «подмена проблемы». Основная проблема в неправильной системе продаж/отсутствии маркетинговой стратегии/плохой поддержке клиента/некачественном продукте, а мы фокусируемся на обучении менеджеров технике разговора и завершения сделки.

Аналогично можно привести массу примеров на государственном уров-

не. Вместо борьбы с такой страшной и горькой бедой общества, как педофилия законодатели активно продвигают гомофобные проекты. Вместо серьезной работы над системой организации правильного досуга детей обсуждают запреты на посещение супермаркетов. Подмена проблемы – это когда вместо избавления от корня сорняка дачник высаживает на зараженную клумбу купленные цветущие кусты. Эффектно. Правда, их постигнет та же судьба – быть съеденными вредителями. Но перед соседями можно продемонстрировать бурную деятельность.

А теперь перейдем к вопросу «Кто виноват?». Ответ один – виноват садовод. А вот почему случилось засилье сорняков – вопрос более интересный. Причин много, и чаще всего присутствуют все. Вы никогда не задумывались о том, что сорняк может выглядеть привлекательно? Например, такие милые желтые одуванчики. Иногда приятно посмотреть на цветущий одуванчиковый газон. Только вот через некоторое время они из желтых превращаются в белые, потом грязно-серые. Пух летает по участку, создавая ощущение неопрятности. Если бы это был просто пух – полбеды. Это семена, которые ищут любую возможность укорениться и дать новые ростки.

Часто бывает, что в организации появляется милый сотрудник. Да, немного ленивый, немного безответственный, не особенно грамотный. Но он всегда принесет конфетку Марье Ивановне и угостит сигареткой Петра Петровича. И анекдот расскажет, и улыбнется. Руководитель не хочет напрягаться и вовремя заниматься профи-

лактикой. А спустя какое-то время их уже несколько – не столь милых, но столь же безответственных сотрудников. И если процесс не остановить, постепенно труженики будут вытеснены лентяями. Потому что это дозволено.

Часто сорняк не стремится быть милым. Он выбирает другую тактику – мимикрирует. Неопытный садовод, глядя на грядку, не всегда распознает, где полезное растение, а где сорняк. И иногда уничтожает хорошее для удовольствия плохого. А потом удивляется, куда делся урожай. Хотя, прежде чем действовать, не мешало бы задуматься и проконсультироваться с более опытными коллегами. Как часто равнодушный сотрудник, стремящийся все улучшить, воспринимается как разрушитель спокойствия и стабильности и «выдавливается» с грядки (простите, из коллектива). А вот сорняк, хорошо усвоивший правило «перед начальством вид надо иметь лихой и придурковатый», укореняется. Не верите? Оглянитесь вокруг или включите телевизор. Беда в том, что люди-сорняки иногда так похожи на нормальных, что своевременно распознать из не удается.

Зло, как и сорняки, было есть и будет всегда. Вопрос в пропорциях. Человечество веками бьется над тем, чтобы уменьшить влияние зла и увеличить удельный вес добра. И, надо сказать, весьма в этом преуспело, разработав полезные управленческие инструменты – вовлеченность персонала, поощрение лучших, регулярную оценку, управление по целям, те же ранее упоминавшиеся КПЭ.

На полке магазина для садоводов представлено невероятное количе-

ство порошков и флаконов, содержащих средства как для борьбы с сорняками, так и для улучшения качества почвы и удобрения полезных растений. Садовод должен очень хорошо понимать, что и на какой почве он выращивает, с какими сорняками ему надо бороться. Взятое наугад модное разрекламированное средство может оказаться не только бесполезным, но и вредным. Следовательно, для начала садовод должен хорошо понимать ситуацию на своем приусадебном участке (климатические особенности, тип почвы, вид растений).

Ему необходимо выбрать из обилия вариантов оптимальный именно для своей ситуации. А для этого нужны знания из основ менеджмента (садоводства) – осведомленность о наличии и условиях применения инструментов и умение сопоставить предложение со своей ситуацией и планами.

Вместо этого некоторые садоводы от менеджмента хватаются как за соломинку за первое попавшееся предложение и считают свою миссию выполненной. Есть Лас-Вегас – и мы не хуже, построим казино в Тьмутараканске и будем прибыль подсчитывать... Хороший инструмент КПЭ – внедрим обязательно. И не беда, что почва неподходящая – даже функционал сотрудников толком не определен.

Еще одна особенность препаратов для садовода – их надо применять в соответствии с инструкцией, учитывая периодичность, концентрацию, погодные условия, порядок внесения (распыление, полив и т.п.) Садовод, даже выбравший подходящее ему средство, получит обратный результат, нарушив правила использования

этого средства. Аналогично компания, внедряющая у себя, например, управление по целям, ничего не добьется, если нарушит технологию. А далеко не все придерживаются даже элементарных требований, гласящих, что цели должны быть SMART.

И, конечно же, ни одно чудодейственное средство не избавит от необходимости регулярной прополки. Хвататься за новые идеи и проекты зачастую эффективнее, чем доводить до ума существующие. Только остановившись на полпути, мы неизбежно получим переплетение корней сорняка и пиона. Лучше всего понятие «регулярный менеджмент» иллюстрируется поддержанием красивого газона. Скосила я траву. Через десять дней, приехав на дачу, удивилась и возмутилась: я же все выровняла, почему она опять выросла?! Так повторялось несколько раз, пока я не смирилась с тем, что косить траву надо не от случая к случаю, а регулярно. Так же и в управлении – бессмыслен-

но осуществлять точечные набеги и ручное одноразовое управление. Все равно травой газоны зарастут.

И еще одно полезное понимание, которое многим менеджерам стоит перенять у дачников. **Ни один садовод, посадив кустик клубники, не рассчитывает на следующий день снять урожай.** Этим он зачастую отличается от менеджера, который **хочет получить результат уже завтра.**

В менеджменте, как и в садоводстве, есть талант, интуиция, везение, удачное стечение обстоятельств. Но без повседневной разумной работы они не принесут результата. Хороший менеджер, как и садовод – оптимист. Он знает, что правильные усилия сегодняшнего дня обязательно доставят ему радость в следующем году.

Е. Борисова,
генеральный директор
ООО «Ю.-Консалт»,
С.-Петербург

Слежка за сотрудниками – вопрос сложный

Рекрутинговое агентство Penny Lane Personnel выяснило у управленцев высшего и среднего звена их отношение к устройствам слежения на работе. Оказалось, что 30% анкетированных абсолютно равнодушны к подобному рода нововведениям. 23% респондентов считают использование подобных гаджетов ущемлением личной свободы. Положительно к устройствам слежения относятся 19%, отрицательно – 14%.

По мнению Татьяны Доляковой, генерального директора Penny Lane Personnel, использование девайсов для слежения за сотрудниками – вопрос тонкий и непростой. С одной стороны, у работодателя появляется искушение получать сведения о своих работниках и затем их использовать. С другой – полученные в результате знания о настроении и «состоянии умов» в коллективе позволяют оптимизировать рабочую атмосферу и добиться большей эффективности труда.

Корпоративная культура – опора бизнеса

Интересное наблюдение: 300 миллионов долларов в год теряют американские корпорации из-за низкого уровня вовлеченности сотрудников в задачи и стратегию бизнеса. Цифры внушительные. По российским компаниям такие данные не обобщены, но наверняка они тоже немалые.

О чем это говорит? О том, что чем выше уровень вовлеченности персонала в дела и задачи компании, иными словами, чем явственнее корпоративная культура, тем благоприятнее складывается бизнес. Как сформировать сильную корпоративную культуру? Этот вопрос обсудили эксперты в области HR в ходе заседания пресс-клуба, организованного компанией Nutricia (Россия).

Несколько слов о компании Nutricia. Она – признанный мировой лидер рынка продуктов питания для детей раннего возраста. В России Nutricia с 1994 года, а в 1995-м – приобрела завод по производству детского питания в городе Истра (Московская область) и полностью его модернизировала. Сегодня завод – передовое российское предприятие по производству детского питания, работающее по высочайшим европейским стандартам качества и безопасности. Итак, может ли корпоративная культура повысить эффективность бизнеса?

«Может, – считает **Элис Чамрадова**, директор по персоналу компании Nutricia (Россия). – Согласно исследованию Gallup, уровень приверженности сотрудников целям и миссии компании позитивно влияет на во-

семь ключевых бизнес-показателей, таких как: прибыль, товарооборот, безопасность и качество продуктов и пр. Причем рост прибыли и продуктивности компаний возможен до 20–25%».

Надо признать, что корпоративная культура есть в любой организации, вне зависимости от размера или качества деятельности HR-департамента. Другое дело, что она может быть явно выраженной (эксплицитной), когда цели и миссия организации четко обозначены, и сотрудники разделяют их, или – скрытой (имплицитной), сформировалась сама по себе, и степень и характер ее влияния на персонал неизвестны. В зависимости от этого программа действий руководства компании, HR-департамента, должна быть направлена на трансформацию имплицитной культуры в эксплицитную..

«Корпоративную культуру можно сравнить с сильным подводным течением реки, – продолжает **Элис Чамрадова**. – Если не знать о нем, оно унесет вас туда, где вы не планировали оказаться. А если знать, то можно и нужно воспользоваться его преимуществами».

Уровень вовлеченности сотрудника напрямую зависит от того, верит



ли он в миссию компании, чувствует ли свою значимость и способность влиять на общее дело.

Сегодня все больше успешных руководителей понимают это. Результаты последних исследований показывают, что ценности сотрудников со временем меняются. Если раньше страховка, длительность отпуска, рабочий график и прочие рациональные аспекты определяли выбор человека, то теперь это уровень удовлетворенности работой. Последнее (а значит, и продуктивность) зависит от того, насколько работник отождествляет себя с миссией компании и связывает с ней свое будущее.

Вывод простой: при любой стратегии важно помнить, что сильная корпоративная культура всегда основывается на миссии и ценностях компании. Они помогают работникам двигаться в едином направлении, быть одной командой, получать удовольствие от работы. Это хорошо усвоили в компании Nutricia (Россия). Корпоративная культура отражает все, во что здесь верят: цель, ответ-

ственность, преданность миссии, суть которой в заботе о детях.

Ну и, наконец, есть еще один немаловажный аспект эффективной корпоративной культуры – это то, насколько качественно она транслируется в компании. Для этого, во-первых, внутренние коммуникации должны быть прозрачными, содержательными и регулярными. Во-вторых, корпоративную культуру важно транслировать одновременно как «по горизонтали» (коллега – коллега), так и «по вертикали» (руководитель-подчиненный). Вовлечение первых лиц компании в диалог – обязательно, считает **Элис Чамрадова**. Только при таких условиях компания может рассчитывать на быструю и честную обратную связь, а значит, учитывать рациональные и эмоциональные ожидания сотрудников.

Татьяна Ананьева, генеральный директор рекрутингового проекта Recruitnet.ru: «Эффективность компании напрямую связана с тем, как чувствуют себя в ней работники. Поэтому сегодня для многих организаций одним из ключевых приоритетов являются инвестиции в персонал, повышение общего уровня удовлетворенности людей работой. Залогом этого служит внутренняя культура компании, основанная на уважении сотрудников, открытости и взаимоподдержке, на создании хорошей рабочей атмосферы, что способствует продуктивной работе и налаживанию диалогов.

Именно такой подход характерен для лучших компаний-работодателей, и именно они являются ориентирами на рынке труда.

Е. Ионова



Формирование резерва – задача стратегическая

Одна из актуальных задач сегодня – создание целостной системы воспроизводства и обновления управленческих кадров в органах государственной власти и местного самоуправления. Но, как свидетельствует практика, значительной их части недостает знаний, опыта, правовой и управленческой подготовки.

Отсюда вопрос: где взять компетентных, высококвалифицированных управленцев? Выход один: растить посредством формирования резерва из наиболее способных и преданных делу госслужащих. Работа с резервом предполагает несколько этапов.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Здесь следующий комплекс мер:

- принятие программы формирования и подготовки резерва управленческих кадров и разработка необходимой нормативной базы;
- разработка номенклатуры должностей, для которых формируется резерв;
- создание системы конкурсного отбора кандидатов;
- создание единого информационного портала для освещения реализуемых проектов;
- размещение информации о конкурсе по набору кандидатов в резерв управленческих кадров в СМИ.

Формирование резерва управленческих кадров осуществляется в со-

ответствии с поручением Президента РФ от 01.08.2008 № ПР-1573 и рядом нормативных правовых актов. Одним из основополагающих документов является целевая программа формирования и подготовки резерва управленческих кадров.

Для повышения эффективности кадрового резерва важно, чтобы формировался он под конкретные управленческие должности с учетом требуемых профессиональных знаний и опыта.

Одна из существенных проблем – отсутствие единой системы мониторинга и информации о вакансиях в госслужбе. Разрешению ее может способствовать создание единых информационных порталов как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов РФ. Кроме того, сотрудничество со СМИ позволит информировать население о конкурсных отборах кандидатов в резерв и дальнейшем их продвижении. Все эти меры позволят сделать механизм формирования резерва понятными и прозрачным.

ОТБОР КАНДИДАТОВ В РЕЗЕРВ

Имеются в виду наиболее перспективные служащие, обладающие качествами и знаниями, необходимыми для успешного замещения руководящих должностей. Инструментом отбора может стать ассесмент-центр – комплексная оценка кандидата, включающая интервью, тестирования, деловые игры, решение кейсов и др.

Представители государственных органов – лицо страны, поэтому важно оценивать не только профессиональные их качества, но и личностные. Для определения уровня деловой репутации кандидатов предлагается использовать следующую методику (таблица 1). Уровень деловой репутации кандидата рассчитывается по балльной шкале на основе оценки его достижений по службе, профессиональных и личностных

качеств. Заполняют таблицу работодатель, сам кандидат и представитель трудового коллектива или профессионального сообщества.

При этом устанавливается, как часто те или иные качества, служебные показатели проявляются у работника:

- если всегда – 3 балла;
- если в большинстве случаев – 2;
- если иногда – 1;
- если почти никогда – 0.

Возможна оценка кандидата не только работодателем, но и независимым экспертом.

«ВЫРАЩИВАНИЕ» РЕЗЕРВА

Кандидатов в управленческий резерв вряд ли удастся подобрать в достаточном количестве, поэтому надо их «выращивать». Тут два этапа:

1) теоретическая подготовка – изучение дисциплин, дающих основу знаний в области управления;

Таблица 1

Оценка деловой репутации госслужащих

№	Показатели	Баллы
1	Эффективность работы (высокое качество, полнота и своевременность выполнения обязанностей)	0–3
2	Карьерный рост (динамика перехода от должности к должности по вертикали)	0–3
3	Понимание профессионального долга	0–3
4	Предсказуемость поведения в условиях высокого риска и критической ситуации	0–3
5	Лидерство и уважение коллег в трудовом коллективе, доминирующая роль в коллективе	0–3
6	Востребованность на рынке труда	0–3
7	Профессионализм (умение анализировать экономическую, политическую, социальную ситуацию; наличие исключительных навыков и т.д.)	0–3
8	Социальная ответственность	0–3
9	Организация и координация работы собственного аппарата	0–3
10	Представительские качества (респектабельность, располагающий внешний вид, знание этикета)	0–3

2) практическая подготовка – приобретение навыков принятия управленческих решений. Это может быть длительная стажировка в органах государственной власти или временное исполнение обязанностей руководителя того или иного уровня. Разумеется, стажировка должна проводиться по индивидуальной программе.

Формы обучения будущих резервистов и его продолжительность зависят от уровня образования госслужащего, стажа работы, квалифицированного обучения. Стажировка может продолжаться от 2 до 6 месяцев.

Особое внимание следует уделить индивидуальным планам профессионального развития. Составляются они при непосредственном участии руководителя. Это своего рода компас, указывающий путь к продвижению и достижению поставленной цели. Наличие индивидуальных планов профессионального развития, равно как и программ развития государственных органов, предусмотрено Указом Президента Российской Федерации от 28.12.2006 № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Кроме теоретической и практической подготовки кандидатов в резерв нужно развивать их профессиональные компетенции, что напрямую связано с выполнением заданий определенного уровня. Основой развития компетенций является постепенная корректировка действий сотрудника на всех этапах его профессионального развития – от принятия простых решений до более сложных.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Эффективное использование резерва управленческих кадров напрямую зависит от мотивации. Сегодня государственная служба по уровню оплаты существенно уступает частному сектору.

Результаты опроса госслужащих на тему «Почему вы работаете в государственной структуре?» показали, что для подавляющего большинства служащих важнее всего стабильность и социальный пакет. Но немалая доля и тех, кто видит в госслужбе приобретение личных связей (31%) и неучтенных дополнительных доходов (13%). И только 10% респондентов написали: «для пользы Родине».

Одним из инструментов повышения мотивации госслужащих может стать их ротация. Ведь известно, отсутствие личностного роста для людей губительно сказывается на судьбе порученных им дел. Налаживание механизмов ротации кадров и обеспечение их прозрачности поможет существенно снизить такие показатели, как заинтересованность в дополнительных неучтенных доходах и связях.

Есть множество показателей оценки эффективности резерва. Важнейшие из них два:

- коэффициент реализации резерва – процент назначений на целевые должности в течение года;
- коэффициент текучести резервистов.

Следует отметить, что комплексная оценка работы с резервом невозможна без организации учета. Для этого используются следующие формы:

- списки резерва;
- индивидуальные планы подготовки;

Таблица 2

КРІ для службы по подготовке резерва управленческих кадров

Цель	Ключевой показатель (КРІ)	Вес показателя, %	Факт	План	Результат
Повысить эффективность использования резерва	Количество должностей, закрытых из резерва	50			(Факт/план) × вес
Уменьшить текучесть резерва	Коэффициент текучести резерва	20			(Факт/план) × вес
Минимизировать расходы на формирование резерва	Бюджетные расходы на формирование резерва	15			(Факт/план) × вес
Повысить эффективность обучения	Количество резервистов, прошедших аттестацию	15			(Факт/план) × вес
Итого		100			

- структура кадрового резерва (ежеквартально);

- качественный состав резерва кадров (ежеквартально).

Для оценки эффективности работы резерва считаем важным применять систему КРІ (система ключевых показателей).

Алгоритм формирования КРІ для конкретной должности включает в себя следующие этапы:

- 1) определение ключевых показателей эффективности для каждой должности;

- 2) определение порядка расчета показателей;

- 3) определение разброса процента показателя, значение коэффициента КРІ и смысл его назначения;

Приведем пример КРІ для оценки эффективности работы службы по

подготовке резерва управленческих кадров.

Правильно сформированная система КРІ помогает не только оценивать, но и контролировать эффективность выполняемых действий резервистов.

В заключение подчеркнем, что грамотно организованная работа по формированию и использованию резерва позволит минимизировать затраты на поиск кандидатов на открытые вакансии, снизить текучесть кадров и в целом повысить уровень гражданской государственной службы.

Е. Исламгалиева,

доцент кафедры управления трудом и персоналом РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина;

А. Жамьянова,
магистрант



Всем коллективом – за знаниями

Планируем провести выездной семинар для глав региональных представительств и топ-менеджеров главного офиса. Президент компании дал указание подготовить предложения. Бюджет позволяет организовать заграничную поездку вместе с тренером. Какие подводные камни могут ожидать нас в таком деле?

Инна Н.,

директор по персоналу промышленно-торгового холдинга

Выездные мероприятия, совмещающие приятное с полезным, проводятся и в международных корпорациях, и в небольших фирмах. Хотя и по разным причинам. В малой фирме устанавливаются семейные отношения, и совместный выезд вполне закономерен. Такое обучение происходит в естественной обстановке. И, наоборот, на огромном предприятии люди часто общаются друг с другом лишь формально.

Считается, что семинар-пикник улучшает внутрикорпоративные коммуникации, а обучение с привлечением проходит более эффективно. Семинар на выезде с отдыхом проводится:

- как подведение успешных итогов после напряженного периода;
- как подготовка для перехода на новый уровень управления;
- если у компании новые амбициозные планы и нужно провести мозговую штурм в обстановке, далекой от рутины;

- когда нужно соединить разрозненные филиалы и отделы, создать условия для понимания и неформального общения;

- когда возникает необходимость повысить лояльность к компании и руководителю.

Хотя на деле желаемый эффект наступает не всегда. Совместить несоместимое – отдых и обучение получается не у всех.

Веселились, потом прослезились

Ошибки происходят из-за кажущейся легкости в организации мероприятия, тем более теперь, когда появилось много ивент-бюро (*event* – событие, мероприятие в переводе с английского языка). То есть таких компаний, которые предлагают свои услуги в организации праздников. Обычно они владеют информацией о разных площадках и связаны с кейтеринговыми компаниями, поэтому экономят время заказчика и гаранти-

руют успех. Они возьмутся за любую работу, в том числе найти и заказать отель за границей. Однако большого опыта в зарубежных масштабах у большинства агентств нет. Они будут искать информацию на свой страх и риск так же, как это делали бы в службе персонала компании заказчика.

Минус состоит в том, что еще одно звено в цепи может создать эффект «испорченного телефона» и увеличить стоимость мероприятия. Менеджер ивент-бюро предложит не лучший отель, а тот, у которого их компании удалось получить бонус за посредничество. Не секрет, что многие ивент-бюро стараются получить деньги с обеих сторон – заказчика и откат от владельцев площадки. Поэтому их предложения следует тщательно анализировать.

Тренинговые компании часто согласны взять на себя организаторский груз за дополнительную плату. Однако опыта в таком деле у них еще меньше. Возможны различные накладки, возникающие из-за непонимания потребности, незнания корпоративной культуры и традиций заказчика, а также отсутствия опыта работы с сервисными предприятиями.

Другое дело, если тренинговая компания предлагает готовый пакет с участием своего тренера и заранее созданной программой на выезде, с проверенным отелем. Однако такая программа может не совсем отвечать интересам заказчика.

Как бы менеджер тренинговой компании ни уверял вас, что семинар и условия созданы идеально для ваших слушателей, это может быть лишь попытка втиснуть готовый продукт в узкие рамки запроса.

Если привлечь туристическую компанию, следует знать, что каждый оператор работает с ограниченным количеством гостиниц, с которыми у них подписан договор. Плюс такого сотрудничества – партнерские скидки от отеля, которые получает турагент. Но на стоимости пакета для заказчика это не всегда отражается. И менеджер турагентства будет расхваливать их вариант, а на деле окажется, что ожидания не оправдались. И такой вариант нужно перепроверять.

Лучше найдите среди сотрудников собственной компании такого, который не только свободно говорит по-английски, но и обладает гибким мышлением. Есть разные интернет-ресурсы, которые позволяют забронировать отель без посредников, что не только экономит средства, но и значительно расширит возможности. Важно знать, что в маленьких семейных отелях большое количество свободных мест бывает только вне сезона. Кроме того, даже в средних по размеру отелях не бывает площадки для семинаров.

Обращайтесь сразу в международные сетевые гостиницы, название которых у всех на слуху, ведь они есть во всех столицах мира. Если заказ подать заранее, то можно выторговать скидку за большую группу и предварительное обращение. Там будут помещения для делового мероприятия.

После бронирования отель присылает ваучеры, благодаря которым можно получить визу. Если сотруднику службы персонала трудно самому идти в посольство, поможет турагентство, у которого налаженные связи с консульскими отделами. Однако за

услугу они могут взять оплату за помощь от 10 до 30 евро с человека. И даже их поддержка не поможет в тех случаях, если поездка оформляется в британском или немецком посольстве, куда владельцам паспортов необходимо явиться лично.

Я поднимаю этот бокал за наш тренинг

Заранее важно убедиться, что у руководителя организации и тренера возникло понимание о целях и силе проведения мероприятия.

Одно дело, если компания сама оформляет поездку и везет с командой такого тренера, с которым установились дружеские и деловые отношения. Обо всем можно договориться заранее. Другое дело, если поездка приобретена готовым пакетом, а тренер пришел со стороны, и все происходящее становится сюрпризом для обеих сторон.

В компании, которая торговала бытовой химией отечественного производства, решили совершить выезд. Все деловые связи и командировки были внутри страны, компания долго билась за прибыль. Большинство сотрудников не обременены академическим образованием, но работали очень старательно и хорошо разбирались в бизнес-процессах. И вот команда вышла на значительное увеличение прибыли. Была ранняя весна, и вне сезона со скидками выбрали шикарный пятизвездный отель в Турции для пляжного отдыха, куда также пригласили пафосного преподавателя из одной бизнес-школы. Попросили его рассказать о новой концепции развития.

Профессор увидел команду только на посадке и свысока поглядывал на «учеников», а те начали открываться еще с магазинов Duty Free. Два дня поездки с All Inclusive прошли весело, с прыжками в бассейн, плясками до утра и возлияниями. На третий день непьющему профессору удалось собрать слушателей в зал. Большинство чувствовало себя физически плохо от «перебива и недосыпа», но морально люди были воодушевлены. Профессор обрушился на присутствующих с упреками. В ходе разгоряченной дискуссии участники обвинили преподавателя в верхоглядстве и излишнем теоретизировании. Директор по персоналу постаралась встать на сторону профессора. В компанию возвращались с испорченным настроением, и осталось противостояние HR-директора и директора по продажам.

Ошибка HR-директора и приглашенного гостя состояла в том, что преподавателю было необходимо заранее познакомиться с компанией, ее реальными проблемами и говорить привычным для сотрудников языком. Если бы он в начале поездки предложил для обсуждения вопросы, которые действительно помогли бы решить актуальные проблемы, сотрудники после веселья нашли бы силы, чтобы включиться в семинар.

Поводить ли обучение во время застолья? Однозначно – нет!

Во время обеда стоит обсудить общие дела и составлять планы, делиться мнениями, поскольку люди более откровенны в такой обстановке. Но еда, тем более алкоголь, противопоказаны для семинаров. Обучение должно проводиться вне ресторана и бара.

Если вы выезжаете в закрытый пансионат, сообщите, что алкоголя будет достаточно, чтобы участники не взяли с собой лишний запас и не были поставлены перед необходимостью потребить и его.

Если эмоциональная составляющая в подобном мероприятии – самое главное, то провести его можно и на спа-курорте. Если обучение действительно важнее отдыха, курортную зону следует обойти стороной. Организаторам семинара нужно понять, что место значительно влияет на атмосферу мероприятия. Если бы семинар был заказан в деловом центре в немецком городе без спа, автопарка и казино, команда получила бы другой настрой. Хотя есть ловушки в каждом месте.

Одна из компаний организовала совместный семинар с иностранными партнерами в Вене. Выехали на рассвете, чтобы вернуться вечером следующего дня. Для экономии средств была оплачена лишь одна ночь в отеле. Поэтому деловая программа была расписана поминутно, но, как обычно это бывает, из-за суеты в поездке график сдвинулся. Пока разместились в номерах, пообедали, времени не осталось, поэтому совершили короткий тур по близлежащим улицам вместо большой экскурсии. Вечером был ужин с сотрудниками партнерской команды для обсуждения планов. На следующий день партнеры собирались провести семинар с приглашенным консультантом для изучения новой менеджерской концепции. Но половина участников с российской стороны отсутствовала на занятии. Кто-то увлекся шопингом, кто-то пошел в музей, справедливо решив, что за

прогул лекции их не уволят, а дела бизнеса они уже обсудили.

Если вы хотите, чтобы сотрудники получили полное удовлетворение от поездки и явка на семинар была полной, при составлении программы выезда в крупный город необходимо предусмотреть три-четыре часа личного времени с учетом трудности ориентации на незнакомой местности.

Даже взрослым вдали от офиса и дома хочется «пошалить». Следует запретить участие в экстремальных видах отдыха во время выездного семинара. Определите группу риска – тех, кто не умеет себя контролировать в пьяном виде, и любителей розыгрышей. Важно предупредить, что за «неспортивное поведение» следует наказание. Попросите коллег не идти на поводу у таких личностей, ограничивать их игры.

Если группа большая, составьте небольшие команды и назначите старшего, который будет контролировать ситуацию. Смелее делегируйте разные функции. Разделите временные обязанности в соответствии с интересами участника. Общительный сотрудник с задором пионервожатой проследит за тем, чтобы группа собиралась вовремя, никто не потерялся, все были информированы о планах команды. Другой сотрудник возьмет ответственность за корпоративные материалы, которые захватили из офиса.

До поездки вбейте все номера телефонов участников семинара в свой мобильник. Распечатайте списки номеров телефонов и раздайте эти бумаги помощникам, чтобы контакты были доступны. Не забудьте повесить список в своей электронной почте в

приложении, чтобы в случае потери документов или телефона информацию можно было быстро восстановить.

Если в программе предусмотрено свободное время и сотрудники собирались погулять, попросите положить в карман визитную карточку отеля. Заранее распечатайте страницу с адресом, картой и информацией, как к нему добраться. Попросите, чтобы, покидая отель, каждый участник захватил этот документ с собой. Люди часто слишком уверены в своих способностях найти обратную дорогу. Если семинар проходит в азиатской стране, предупредите сотрудников, чтобы не удалялись от отеля поодиночке.

В «Яр», к цыганам... за знаниями?

Как отличить многодневный корпоратив от семинара на выезде? Необходимо составить заранее программу поездки и разослать ее участникам. Важно, чтобы занятие вел умелый тренер, который совмещает навыки институтского преподавателя с артистичностью массовика-затейника.

Для завершения мероприятия именно руководителю важно сказать: «Несколько дней мы провели в расслабляющей обстановке, но завтра возвращаемся в офис и наши планы такие-то».

В компании по продаже продуктов питания решили создавать региональные филиалы, захватили дистрибьюторскую сеть, партнеров ослабевшего конкурента. Мероприятие должно было ознаменовать объединение бизнес-единиц, увеличение команды и победу в бизнесе. Выехали

в пансионат, три дня веселились, с восторгом салютовали выступлению генерального директора, когда он говорил о возросших планах. Каково же было удивление главы компании, когда после этого показатели продаж в последующие месяцы упали даже ниже, чем у бывшего руководителя. Сотрудники решили, что наладили личные отношения с боссом и можно расслабиться. И только уменьшение премии по итогам продаж отрезвило.

Представителям столичной штаб-квартиры можно не вывозить сотрудников за границу сразу, а выбрать местный дорогой пансионат или столичный загородный клуб.

Повышая градус корпоративной политики, – для первой встречи выберите красивую базу отдыха в живописном месте, в гостях у регионального офиса. Регионалы с гордостью продемонстрируют красоты родного края, но расходы на себя берет штаб-квартира. Затем пригласите участников в столичный гольф-клуб. Учитывая то, что группу вряд ли составят заядлые гольфисты, обстановка будет благоволять деловому разговору в элитном окружении. При достижении определенного уровня в продажах и необходимости обсуждения более масштабных планов – выезд за границу.

Е. Крюкова,
психолог

Преодоление послепраздничного синдрома

В одних компаниях первый рабочий день года проходит в «сумеречной зоне» перехода из тумана праздничных впечатлений к «станкам», в других – в панике и суете. А третьим удается сразу в первый день трудового года задать нужный ритм. Так как же правильно начать год? Об этом в статье психолога Елены КРЮКОВОЙ.

Например, первый рабочий день начинается в Стране восходящего солнца просто. Директор по маркетингу ООО «ОКИ Системс Рус» **Сергей Лебедев** рассказывает: «Некоторые ошибочно полагают, что японские компании начинают новый день и тем более новый год с исполнения гимна компании. Сегодня эта традиция постепенно утрачивает свою актуальность. Возможно, в каких-то организациях этот обычай еще соблюдается, но в ОКИ стараются максимально эффективно расходовать рабочее время сотрудников, и потратить 15 минут рабочего времени на гимн – роскошь. Абсолютно точно можно сказать, что японцы – те еще трудоголики, и нам у них многому можно поучиться!»

Никаких блужданий по офису с кружками кофе, зависания группками по углам, ленивой чистки почты и прочих картин. **Тарик Алхаурани**, директор по развитию бизнеса Kuosega Russia, считает, что и один час на неделовой обмен впечатлениями – слишком много. В его корпорации пытаются обогнать гигантов отрасли. Поэтому первый день, по его наблюдениям, проходит в большой спешке. Персонал стремительно, едва ли не бегом перемещается

по офису, чтобы ускорить бизнес-процессы.

Пересчитать и прослезиться

Среди представлений неопытного начальника есть и такое: после долгих каникул персонал нужно как-то по-особенному бодрить и призывать подчиненных к бою. Самая большая ошибка – «разгон» по местам с помощью криков и угроз, но и позитивные меры с заискиванием – лишние. Во многих компаниях, в том числе известных западных лидирующих корпорациях, первый день работы проходит без особой управленческой «зарядки», но в горячем темпе. Нужны ли особые мероприятия?

Александра Москова, консультант по подбору персонала направления «IT-телекоммуникации» кадрового холдинга «Анкор», говорит: «Так уж повелось, что в России любят праздники, тем более новогодние, и уделяют им много времени. Можно, конечно, в качестве своеобразного командного обряда коллективно поводить хороводы вокруг стойки серверов, чтобы никаких сбоев в новом году не было. Можно рассказать команде, что нас ждет в наступающем году, ка-

кое плавание предстоит и какие проекты впереди. Но времени на раскачку нет, потому что в новом году вас ждут новые свершения!»

Анна Артамонова, вице-президент по стратегическим проектам Mail.Ru Group, сообщает, что в ее компании не запланировано никаких особенных мероприятий в первые дни возобновления деловой активности после новогодних праздников. Во-первых, настоящим профессионалам не нужен искусственный стартер. Мотивирующие акции требуются там, где люди не любят свою работу и где много рутины. Во-вторых, если бизнес-процессы отлажены и сотрудники хорошо знают свои задачи, то долгий перерыв в работе не выводит их из колеи. Работа в офисе восстанавливается быстро и естественно.

Многие эксперты считают, что необходимость послепраздничной «торжественной линейки» определяет руководитель. Но одно важно сделать обязательно. Планы компании объявляют заранее, в конце декабря – в общих чертах всем и с уточняющими деталями в беседах с отдельными работниками. Таким образом, на первой планерке легче сразу подключить команду к живому обсуждению, чем рассказывать о делах с нуля. Ведь кому-то нужно долго переваривать информацию, кому-то – нет.

И снова здравствуйте

Некоторые руководители внимательно наблюдают за персоналом на новогоднем корпоративе, запоминая тех, кто веселится сверх меры перед уходом на каникулы.

Но ничто лучше не тестирует жизненные ценности сотрудника и его лояльность к компании, чем поведение, связанное с возвратом на работу после долгих праздников. Для руководителя подобные сигналы – повод поставить себе «отлично» за менеджмент или, наоборот, пересмотреть свою кадровую стратегию начиная с найма. У «офисного планктона» язык дела откровенно выдает нервозность из-за оставленных увеселений и возврата «на галеры». Не нужно быть экспертом по оценке поведения с помощью микроимики, чтобы заметить мрачную раздраженность или деловое оживление в стиле «Требую продолжения банкета!».

Есть небольшой процент людей, по манерам которых нельзя однозначно судить об отношении к делу: это профессионалы, постоянно погруженные в работу, или карьеристы, умело изображающие энтузиазм и скрывающие свои настоящие эмоции. Лучшим специалистом может оказаться унылый заспанный человек, который мог провести половину каникул за углублением в служебные материалы – и теперь погружен в размышления. Не стоит ждать проявления безграничного оптимизма также от малообщительного интроверта. Все встает на место во время первой планерки нового года.

«У японских коллег есть важное дело, которое обязательно надо успеть сделать в первые дни нового года, – рассказывает **Сергей Лебедев** («ОКИ Системс Рус»). – В Японии считается плохим тоном не поздравить всех своих друзей, коллег и родных праздничной открыткой «нэнгадзе».

В первые дни после праздников японцы тщательно проверяют списки отправленных и полученных открыток. Если второй список больше, что бывает нередко, японцы «досылают» коллегам «разницу».

Вполне уместно в первый день разослать важным клиентам, партнерам, персоналу и собственному руководству письма о готовности к подвигам. Не с китайскими зверюшками, а с оптимистическим стильным дизайном корпоративных проспектов. Все это PR-повод – корпоративный и личный. Шаблон с иллюстрациями, приложениями и списком адресов готовится заранее, а в первый день года рассылается по электронным адресам. Рассылка создается с указанием определенной даты.

Послепраздничная реанимация в офисе

Любое радикальное изменение образа жизни – стресс для организма, даже связанный с положительными эмоциями. Иногда ему сопутствуют перепады давления крови.

– Я бы порекомендовала за эти 10 дней сделать годовой запас кофе, чтобы адаптация к рабочему режиму была максимально короткой и безболезненной, – рекомендует **Александра Москова**. – Это как в двоичной системе исчисления: на праздниках мы можем себе позволить быть «ноликами в оливье», но в начале января каждый руководитель обязан быть «боевой единицей». Важное уточнение – для того чтобы кофеин действовал сильнее, нужно сделать недельный перерыв в его употреблении

и обеспечить сладкое. Кофеин лучше работает в сочетании с углеводами.

Жалобы сотрудников на здоровье после каникул имеют серьезные основания и могут встречаться даже у работников с высокой самоорганизацией. Например, анемия поражает именно такую категорию. У сотрудниц это расстройство иногда возникает из-за посленовогодней жесткой диеты (особенно голодания и монодиет), у некоторых холостяков – из-за домашнего образа жизни в стиле «чипсы – кола» вне офисного кафе.

Вот типичные симптомы у сотрудников:

- *Головокружение, нарушения зрения, слабость, бледность.* Это признаки дисбаланса полезных веществ в организме, что легко восстановить без отрыва от производства благодаря витаминам. Быстрее всего действуют растворимые шипучие формы. Плотные обеды, фрукты – и человек приходит в норму.

- *Резкие боли в животе, сильные судороги, температура выше 38 градусов, мигрень в сочетании с тошнотой.* Есть повод немедленно отправить «наотдыхавшегося» работника к врачу. Заразные болезни, проблемы с поджелудочной железой, печенью и системой пищеварения – нередкий спутник туризма и гастрономических излишеств (удар по печени снижает иммунитет).

- *Инттоксикация.* Она одинаково может поразить как алкоголика, так и человека, непривычного к возлияниям, и даже того, кто решил начать год в обновленной обстановке. Многие, истратив полученные в конце года деньги, не осознают, что причина недомоганий – вдыхание химических

испарений новых товаров в непроветриваемом помещении. Проходит обычно без бюллетеня.

- *Праздничное переутомление.* Такой сюрприз могут преподнести первые дни трудового года, потому что на каникулах люди ищут новые виды деятельности или затевают перепланировку своей жизни. Но иногда человек может быть вялым из-за длительного лежания на диване, потому что расслабление затягивает. Для разных случаев нужны разные меры. В первом случае лучше поручить спокойную методичную работу за столом, во втором – активные действия для разогрева.

- *Травмы.* Они часты из-за экстремальных видов отдыха – еще одна напасть зимних каникул. К счастью, есть широкий ассортимент мазей, совмещающих обезболивающий и противовоспалительный эффект. В некоторых офисах запасаются корпоративной аптечкой с активированным углем, аспирином, средствами от ушибов и тому подобным набором для оказания первой помощи. Отчасти помогает предварительное информирование подчиненных об опасностях, которые несут длительные праздники. Можно добавить к призам в соревнованиях еще один – самому здоровому сотруднику в январе, для того чтобы за несколько дней до выхода на работу горячие головы побереглись.

Напиши мне, напиши

Есть нечто, что касается и компаний с излишне свободным стилем общения, и организаций с жестким распорядком, стянутых процедурами и поминутным графиком. В России

трудно избежать традиции обмена неформальной информацией, тяга к которому тем сильнее, чем лучше отношения в команде. Запретить это невозможно и даже вредно. Но есть разумный выход, позволяющий и пообщаться по душам, и быстрее приступить к работе.

«Мы считаем, что необходимо использовать новогоднее настроение как инструмент стимулирования внутрикорпоративного общения, – комментирует **Ирина Семенова**, вице-президент по маркетингу группы компаний Мауког. – Несмотря на то что Мауког сравнительно молодая компания, у нас уже сложились определенные традиции, в частности выпуск ежемесячного внутрикорпоративного издания-дайджеста. Сразу после новогодних праздников мы будем готовить праздничный спецвыпуск. В нем сотрудники расскажут о своих личных неслужебных достижениях. Вообще, к концу длительных каникул дружный коллектив начинает вспоминать о работе и даже скучать по коллегам. Таким образом, компания инициирует у сотрудников желание начать новый рабочий год со свежими идеями и творческим подходом.

Как вернуться в рабочую колею после новогодних праздников

В этом году новогодний отдых продлится 10 дней, но как бы то ни было, а выйти на работу придется. Многодневное веселье может оказать тяжелое влияние даже на любящих свое дело людей. Стресс, который получает организм за время праздников, зачастую сильнее, чем в рабочие дни. Физический дискомфорт приводит и к умственному.

Решение простых вопросов отнимает много времени и нервов. Думаю, вы сами все прекрасно знаете. **И мы задаемся очевидным вопросом: как же вернуться в рабочую колею?**

1. Тщательно подготовьтесь к выходу на работу. Если вы отдыхаете вне дома, то за пару дней постарайтесь все же вернуться. Это время используйте для того, чтобы привести себя в деловую форму.

2. Прежде всего начните со здорового питания. Чаше всего застолья сопровождаются обильной выпивкой и вкусными калорийными блюдами, которые несовместимы. **Фрукты, овощи и соки – ваш выбор после праздников.**

3. Длительное употребление алкоголя может способствовать развитию болезней. Для того чтобы начало года не омрачилось обращением к врачу, займитесь оздоровлением тела. Например, занятия гимнастикой и/или поход в бассейн. Также не забывайте, что зима на дворе, а значит, можно кататься на коньках, лыжах, поиграть с детьми в снежки.

4. Планируйте распорядок дня. Не поддавайтесь соблазну проспаться все дни перед трудовыми буднями, можно, к примеру, заняться уборкой в квартире.

5. Перед первым трудовым днем ложитесь спать пораньше, а утром небольшая разминка поможет вам прийти в бодрое расположение духа.

6. В первые рабочие дни не нужно сразу бросаться с головой в работу. **Резкие скачки в ритме негативно влияют на здоровье.** Вполне можно заняться подготовкой к началу трудового года: разберитесь на рабочем столе, спланируйте свой график на неделю/месяц, поделитесь с коллегами своими впечатлениями от новогодних праздников. Набирайте темп постепенно.

7. Если ваше настроение все равно не может прийти к рабочему, то подумайте о предстоящих выходных или отпуске. Попробуйте начать планировать, что будете делать. Новогодние праздники закончились, но впереди всегда есть другие.

8. На работе пейте чаще зеленый чай, так как он хорошо повышает то-

нус. Съешьте немного шоколада или банан, которые специалисты-диетологи считают хорошими антидепрессантами.

9. На обеды старайтесь выбирать вместе со своими коллегами. Это сократит пребывание за столом и поможет мягче переключиться на рабочий режим с праздничного.

10. И последний совет – не задерживайтесь на работе. Дозируйте свою нагрузку в первые трудовые дни. После длительных праздников

важно равномерно втягиваться в рабочую жизнь.

И хочется дать совет, чтобы новогоднее торжество было как можно более здоровым. **Не злоупотребляйте алкоголем и проводите время активно и творчески.** Придумывайте и реализовывайте свои самые нелепые идеи. И тогда реабилитация на рабочем месте почти не потребуется.

Е. Байдакова,
Санкт-Петербург

Все профессии нужны, все профессии важны

Исследовательский центр портала Superjob.ru выяснил, какие сферы деятельности считаются у наших сограждан самыми непопулярными, учитывая, что подобный антирейтинг представители каждой профессии выстраивали по-своему.

Речь идет скорее о профессиональных предубеждениях и неприязни между работниками разных сфер. Меньше всего в России люди хотят работать продавцами (10%). Еще у 8% россиян, видимо, свежи в памяти угрозы родителей: «Не будешь учиться – уборщицей станешь!». 5% так же относятся к ремеслу дворника. 8% опрошенных указали, что для них самое неприемлемое – это сфера интимных услуг. По 4% россиян ни за какие деньги не согласились бы стать врачом, киллером и официантом. В числе непопулярных профессий, набравших 1–2%, – учитель, кондуктор, полицейский, грузчик, стриптизер, охранник, коллектор банковских долгов, работник ритуальной службы, патологоанатом, ассенизатор, секретарь, менеджер, водитель, рабочий и др. 27% опрошенных в качестве неприемлемой для себя назвали какую-либо другую работу. И только каждый двадцатый сказал, что предубеждений в профессиональной сфере у него нет.

Россиян отпугивает тяжелый физический труд, неуважение со стороны коллег, плохие условия работы. Не хотят наши сограждане и вступать в конфликт с законом – даже за самые большие деньги. Многие честно признаются, что у них не хватило бы знаний для той или иной профессии, а значит, незачем и пытаться – «только позориться».

Давайте учиться у мудрых



Сегодня в век «больших денег» и пропаганды «золотого тельца» в СМИ и на телевидении многие поневоле задаются вопросами: чем я хуже и почему меня недооценивают?

Идеалы Сократа, который говорил: «Я знаю лишь то, что ничего не знаю», и преподобного Иоанна Лествичника, рекомендовавшего «посмеиваться над собственной премудростью», сегодня отошли на второй план. При построении карьеры можно руководствоваться народной мудростью и высказываниями знаменитых людей. Они не приведут к несметному богатству, но все же позволят чувствовать себя уверенно.

- *Кто думает, что постиг все, тот ничего не знает (Лао-Цзы).*

Обучение не является единственным путем для того, чтобы преуспеть в карьере. Конечно, обучение дает определенную степень уверенности в себе, в своих знаниях. Однако в работе очень важно прислушиваться не только к своему мнению, но и к мнению руководства и коллег и даже подчиненных. Все дело в том, что некоторые работники имеют большой опыт в одной сфере, иные преуспели на другом направлении. Кроме того,

глупо не воспользоваться хорошим советом коллеги.

Доказал свою дееспособность и метод мозгового штурма. В его условиях средством, позволяющим убрать так называемые барьеры, выступает дискуссия, которая помогает высвободить творческую энергию и, включив людей в интерактивную коммуникацию, приобщить их к активному поиску решений поставленной проблемы. Мозговой штурм является, по сути, наиболее свободной формой дискуссии. А как известно, именно в споре или в дискуссии рождается истина.

Одно из наиболее важных преимуществ мозгового штурма заключается в том, что здесь поощряется творческое мышление. Причем генерирование идей происходит в условиях комфортной товарищеской атмосферы.

Единоличный же авторитарный режим работы имеет целый ряд недостатков: подавление инициативы, индивидуального потенциала работников, отсутствие действенных стимулов труда и громоздкая система контроля.

Кроме того, нет необходимости брать ответственность только на себя. Конечно, руководитель должен отвечать и за свою работу, и за работу подчиненных, но построение работы по принципу «ты начальник – я дурак», давно доказала свою несостоятельность. Кроме того, руководителей и работников, которые ставят себя выше коллектива, полагают, что их мнение единственно верное, как правило, недолюбливают в коллективе, они не пользуются уважением коллег и вышестоящих руководителей.

• Никогда не пробьется наверх тот, кто не делает того, что ему говорят, и тот, кто делает не больше того, что ему говорят (Эндрю Карнеги).

Неисполнение поручений руководства, как и излишнее рвение, не приносят успехов в карьере. Если работник не делает то, что ему говорят, то есть не исполняет поручения руководства, то это может привести к дисциплинарным взысканиям, установленным в трудовом законодательстве. Напомним, что Трудовым кодексом предусмотрены три вида взысканий (ст. 192 ТК РФ):

- замечание (менее строгая мера ответственности),
- выговор (более строгая мера ответственности),
- увольнение.

Меры взыскания, перечисленные в ст. 192 ТК РФ, можно применять не только в той последовательности, в какой они указаны в Трудовом кодексе РФ. Поэтому с учетом тяжести совершенного проступка, его последствий, личности нарушителя и т.п. работодатель может сразу объявить

работнику выговор, а не замечание или даже уволить его – при наличии достаточных оснований. Но за каждое нарушение можно применить только одно взыскание (ст. 193 ТК РФ).

К дисциплинарному взысканию ведет не только неисполнение поручений руководства, но и выполнение той работы, которую работнику не поручали. Избыточное рвение может привести к некачественному исполнению поручаемой работы, превышению полномочий сотрудником, несоблюдению субординации во взаимоотношениях между членами коллектива. Но это не все негативные последствия, которые могут возникнуть, если кто-то берет на себя больше ответственности, чем предусмотрено должностной инструкцией. Возможны ошибки в отчетности, растрата, утрата имущества и иные нежелательные последствия. Повышенные обязательства перед контрагентами могут привести к разрыву контракта или появлению неустойки.

Сделки, совершенные с превышением полномочий, могут быть признаны незаключенными.

Согласно ст. 183 ГК РФ при отсутствии полномочий действовать от имени другого лица или при превышении таких полномочий сделка считается заключенной от имени и в интересах совершившего ее лица, если только другое лицо (представляемый) впоследствии прямо не одобрит данную сделку. Если полномочия лица на совершение сделки ограничены договором либо полномочия органа юридического лица – его учредительными документами по сравнению с тем, как они определены в доверенности, в законе либо как они могут считаться очевидны-

ми из обстановки, в которой совершается сделка, и при ее совершении такое лицо или орган вышли за пределы этих ограничений, сделка может быть признана судом недействительной по иску лица, в интересах которого установлены ограничения, лишь в случаях, когда будет доказано, что другая сторона в сделке знала или заведомо должна была знать об указанных ограничениях (ст. 174 ГК РФ).

А для самого сотрудника «благие намерения» также могут обернуться негативными последствиями в виде дисциплинарного взыскания.

• Не делай никогда того, чего не знаешь. Но научись всему, что следует знать (Пифагор).

В различных компаниях могут быть установлены разные требования к специалистам одной профессии. Это связано как со спецификой работы, отраслевыми особенностями, так и со стилями руководства топ-менеджеров. Иногда работа, которая высоко оценивается одним начальником, может быть «в пух и прах» раскритикована другим. Недаром говорят, что «два юриста – три мнения». Различные мнения бывают и в иных специальностях. Поэтому прежде чем приступить к работе, необходимо узнать, какие особенности установлены в конкретной организации, каким образом оформляются документы, организуются встречи с руководством, общение сотрудников различных отделов и обособленных подразделений.

Сотрудники, которые приходят в новый «монастырь со своим уставом», чаще всего не находят понимания среди коллег и руководства. Нельзя

«рубить с плеча» и перестраивать работу на новый лад, не разобравшись в тонкостях организации деятельности компании. Однако такая ошибка часто встречается на практике как у рядовых сотрудников, так и у топ-менеджеров. Многие сотрудники думают, что могут сделать работу лучше, но, не зная особенностей организации, в результате совершают ошибки, теряют документы, портят отношения с коллегами.

Сначала следует научиться специфике работы в конкретной отрасли и организации и лишь затем развивать дальнейшую работу по совершенствованию деятельности в конкретном направлении.

Обучение новому может быть связано и с необходимостью овладения новыми знаниями по сопредельной специализации. Даже имея огромный опыт работы, на новом месте можно столкнуться с проблемами. Поэтому очень важно сначала изучить задачу, а лишь потом приступить к ее решению.

• Ни один человек не может быть узким специалистом без того, чтобы не быть идиотом в широком смысле слова (Бернард Шоу).

Современные реалии требуют от сотрудников оперативного исполнения поручений, совмещения специальностей, наличия нескольких образований.

Совмещение профессий (должностей) может иметь место в рамках одного и того же трудового договора и работа по совмещаемой профессии (должности) осуществляется в пределах и в режиме рабочего времени, установленного одним трудовым договором. Согласно ч. 2 ст. 60.2 ТК

РФ под совмещением должностей понимается выполнение работником с его письменного согласия дополнительной работы по такой же или иной профессии (должности) наряду со своей основной работой у одного и того же работодателя.

Поручение работнику дополнительной работы на условиях совмещения должностей (по двум или нескольким профессиям, специальностям или должностям) может быть определено сторонами как при заключении трудового договора в качестве условия о трудовой функции, так и впоследствии путем заключения дополнительного соглашения к трудовому договору.

Не секрет, что работодатели более охотно отдают предпочтения тем работникам, которые имеют высокую квалификацию. Это и понятно, ведь приглашая на работу специалиста, имеющего несколько образований, возможно сэкономить денежные средства компании, кроме того, оптимизировать работу, повысить производительность труда. Поэтому, каким бы прекрасным «узким специалистом» не был работник, большинство работодателей в настоящее время ищут «универсальных солдат», способных выполнять как свою работу, так и совмещать иные профессии и профили работы.

• *Миллионы людей так и умирают непризнанными гениями, одни – непризнанными окружающими, другие – непознанными сами собой (Марк Твен).*

Постоянная гонка за недостижимой мечтой может привести в тупик. Некоторые сотрудники постоянно недовольны тем, что их недооценива-

ют. Наверно, каждому знаком в коллективе коллега, который жалуется на небольшую заработную плату, маленькие премии, на то, что его не замечает руководство, не повышает по карьерной лестнице. Даже если карьера удалась и заработная плата довольно-таки высока, такой работник будет ворчать, что его не посылают в престижные командировки, что в других компаниях имеются возможности корпоративного обучения, добровольное медицинское страхование и иные льготы.

Можно встретить и другой стиль поведения, когда сотрудник постоянно находится «в творческом поиске», меняя одну работу на другую. Работодатели остерегаются брать на работу летунов.

Но и первый тип работников не приветствуется руководством, ведь «делать ставку» на того, кто вечно недоволен своим положением, неразумно.

Прежде всего, соглашаясь на какую-то определенную работу и должность, нужно понимать, что будущее дело подразумевает определенные обязательства, которые нужно исполнять. Конечно, можно быть всю жизнь в творческом поиске и при этом не найти идеального места приложения сил. Но если не можешь изменить мир, то стоит изменить свое отношение к нему.

• *На самых высоких вершинах ничего не растет... (восточная мудрость).*

К сожалению, многие, достигая своей вершины карьерной лестницы, понимают, что шли совсем не туда. Это связано с тем, что человек, посвя-

тивший себя только карьере, теряет что-то большее: личную жизнь, друзей, возможность свободно распоряжаться своим временем. В результате, когда долгие годы человек посвящает только карьерному росту, другие не менее важные цели не могут быть достигнуты. Многие просто «сгорают на работе».

Под выгоранием психологи понимают состояние истощения, как физического, так и душевного. Оно появляется в результате высокой загруженности, большого числа рабочих дел. В жизни такого человека ничего кроме работы уже не остается, он не занимается собой, не интересуется внерабочими делами, что неизбежно сказывается на его самочувствии и здоровье.

Может просто не хватать времени на обед, а некоторые даже забывают о нем в рабочем пылу. Но экономия времени за счет собственного здоровья чревата еще большими осложнениями. Мозг не может работать без полноценного питания. Кроме того, напряженная работа порой приводит к бессоннице, нервным расстройствам и иным негативным последствиям.

Многолетний труд в авральном режиме либо приводит к ухудшению самочувствия, либо к тому, что работник, оказавшийся на вершине, вдруг решает все бросить.

В последнее время получило распространение такое явление, как дауншифтинг, когда, добравшись до вершины карьерной лестницы, топ-менеджер или менеджер среднего звена все бросает ради работы простого специалиста, или же меняет коренным образом сферу деятельности. Успешные предприниматели и ме-

неджеры все чаще оставляют работу для более простого дела, что требует меньше нервов.

Еще одной формой дауншифтинга является жизнь за рубежом в экзотических странах. Скорее всего, это не столько мода, сколько перенапряжение. Человеческий мозг и человеческое сознание способны выдержать только определенные системы напряжения. Корпоративное общество заставляет человека покупать себе статусные вещи, чтобы показать, что деньги у него есть. Это отнимает силы, которые должны были бы идти просто на удовлетворение своих потребностей. Реальных потребностей – в сне и отдыхе, в общении и расслаблении.

И как следствие, карьера работнику становится просто не нужна, он понимает, что на вершине может ничего и не расти...

В заключение отметим, что, конечно, на практике часто возникает ситуация, когда работодатель недооценивает сотрудников, не выплачивает ему достойную заработную плату. Вместе с тем зачастую «корень всех бед» лежит в поведении самого работника – его отношении к работе, к повышению квалификации, к оценке собственных возможностей и перспектив развития.

Е. Шестакова,

*кандидат юридических наук,
генеральный директор
ООО «Актуальный менеджмент»*

Когда сотрудник доволен, а компания процветает

Никакие деньги не могут значительно мотивировать сотрудников, повысить производительность труда и увеличить прибыль. Эффективность персонала зависит прежде всего от того, знают ли работники, чего от них ожидают, имеют ли они необходимое производственное оборудование, предоставляется ли им нужная информация, считаются ли с их мнением и проявляют ли о них заботу.

Если дать определение мотивации, то оно будет звучать так: **внутренние и внешние силы, действующие на человека, которые вселяют в него энтузиазм, заставляют проявлять настойчивость и определяют направление его действий.**

Как известно, люди имеют основные потребности – в пище, в достижениях, в получении вознаграждения. Эти потребности вызывают желания, которые достигаются при помощи определенных действий. Чувство удовлетворенности возникает благодаря успешности этих действий. **А получение награды служит для человека подтверждением правильности его поступков и возможности использовать данный стиль поведения в будущем.**

Рассмотрим более подробно значение мотивации на рабочем месте. Суть ее в способности заставлять сотрудников усваивать нормы поведения, способствующие высокой производительности труда. Чем сильнее мотивация, тем выше результаты корпоративной деятельности и показатели прибыли.

Мотивация–вознаграждение – это две стороны одной медали. Вознаграждения бывают двух типов. Внутренние и внешние.

Внутренние вознаграждения – это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения тех или иных действий. Если он решает определенную проблему, приносящую пользу окружающим, понимает при этом свою значимость, то это вселяет в него уверенность и чувство гордости.

Внешние вознаграждения исходят обычно от начальника. Они могут выражаться в продвижении по службе, в повышении зарплаты и т.д. Вознаграждения могут быть системными или индивидуальными. Системные вознаграждения – это одинаковые вознаграждения, предназначенные всем сотрудникам или, например, всему отделу. Индивидуальные – получаемые сотрудниками в индивидуальном порядке, что может выражаться в продвижении по службе, премиях, повышении зарплаты.

Очень важно давать сотрудникам те задания, при выполнении которых они могут чувствовать себя «на высоте», осознавать свою значимость и видеть, что их профессиональное мастерство ценится коллегами.

Подробнее остановимся на потребностях высших и низших уровней. Уверенность в себе, чувство полноты жизни или гордость за свое

профессиональное мастерство – это удовлетворение потребностей высших уровней.

Материальный достаток, безопасность и комфорт – потребности низших уровней. Но все они, безусловно, связаны. Обычно принято за основу брать иерархию потребностей по А. Маслоу. Но я привожу пример из другой таблицы, которая делится на две группы.

Первая группа:

1. Традиционный менеджмент.
2. Потребности высших уровней.
3. Метод «кнута и пряника» (внешние вознаграждения).
4. Контроль за людьми.
5. Адекватные действия.

Вторая группа:

1. Современное лидерство.
2. Потребности высших уровней.
3. Передача властных полномочий (внутреннее вознаграждение).
4. Рост и развитие.
5. Полное раскрытие потенциала.

Также существует теория приобретенных потребностей. В рамках ее рассматриваются три группы потребностей, которые являются не врожденными, а приобретенными. К ним относятся:

1. Потребность в достижениях.

Это стремление добиться значительного успеха, выполнить нечто сложное, опередить других людей.

2. Потребность в установлении социальных контактов.

Желание наладить близкие взаимоотношения, избежать конфликтов, завязать тесную дружбу.

3. Потребность в приобретении власти.

Стремление контролировать других, их поступки, нести за них ответственность и иметь над ними власть.

Люди с большими потребностями стремятся стать предпринимателями и новаторами. Лица, испытывающие сильные потребности в установлении социальных контактов, становятся успешными «интеграторами», в чьи обязанности входит координация работы сотрудников или отделов. Люди, стремящиеся к власти, нередко становятся топ-менеджерами.

4. Мотивация с помощью подкрепления.

1. Положительное подкрепление.

Это награждение сотрудника за его поведение. Хорошим примером положительного подкрепления является немедленное награждение подчиненного, который выполняет работу вовремя и делает даже несколько больше запланированного. Приятное для человека событие повышает вероятность повторения желательного поведения.

2. Негативное подкрепление.

Отмена наказания после улучшения поведения сотрудника. Этот метод называют «обучением избеганию». Здесь люди усваивают формы желательного поведения, избегая неприятных ситуаций.

3. Наказание.

Наложение взысканий на сотрудника. Применяется, когда сотрудник совершает нежелательные поступки. Наказание в организациях – это очень спорный вопрос, т.к. есть мнение, что взыскания не фиксируют правильного поведения.

4. Пресечение.

Это лишение сотрудника вознаграждений, т.е. устранение подкрепления нежелательного поведения. Например, если сотрудник регулярно опаздывает на работу, его лишают премий, и он начинает осознавать,

что его действия непродуктивны, в последующем он меняет свое поведение.

Многие лидеры используют теории подкрепления вполне успешно. Например, руководитель одной транспортной компании, мотивирует водителей грузовиков с помощью личных телефонных звонков или письменных благодарностей. Положительные подкрепления способствуют улучшению результатов работы. При этом нематериальные вознаграждения (благодарности и внимание коллег) стимулируют сотрудников не меньше, чем материальный фактор.

Наиболее эффективный способ мотивации сотрудников – это делегирование полномочий. Руководители могут ослаблять контроль над подчиненными и наделять их определенной властью, чтобы создать атмосферу сотрудничества, способствующую достижению определенных целей.

Элементы делегирования власти:

1. Сотрудники получают информацию о деятельности компании. Например, в одной крупной фирме есть доступ ко всей финансовой и операционной информации, что исключает кривотолки и сплетни.

2. Они приобретают знания и навыки, необходимые для достижения корпоративных целей. Сотрудники проходят дополнительное обучение, практикумы с кейсами для принятия самостоятельных решений, касающихся непосредственно их компании.

3. Работники имеют право принимать важные самостоятельные решения. При этом формируются коман-

ды, которые сами определяют круг своих обязанностей. Например, люди из одной компании, работающие по такому принципу, имеют право выбирать самостоятельные методы труда, составлять индивидуальный график и т.п. Например можно проработать четыре часа, сделать перерыв, затем вернуться и проработать еще четыре часа.

4. Сотрудники понимают значение своей работы, которая влияет на корпоративную деятельность. Когда просматривается связь между своей повседневной деятельностью и общими перспективами организации, их работа наполняется смыслом, и они направляют все свои усилия на достижение корпоративных целей.

5. Получение достойного вознаграждения. Как показывают исследования, справедливое распределение вознаграждений играет важную роль в поддержании передачи власти и усилению мотивации. **Наделяя сотрудников властью, используйте пять элементов: информацию, знания, самостоятельность, наполнение работы смыслом и вознаграждение.**

Наиболее детально хочу рассказать о принципах мотивации на практике менеджмента:

1. Разглядите в подчиненных личность.

Большинство работников очень ценят, когда им дают возможность высказать свои мысли и идеи, а также выслушать о них мнение со стороны руководителя. Это повышает чувство собственной значимости и самоуважение.

2. Искренность – главное качество. Неискренняя похвала распознается очень быстро и будет беспо-

лезной, а искренняя – может стать мощным средством мотивации сотрудника.

3. Активно привлекайте подчиненных в дела организации. Те, кто принимает участие в постановке целей или разработке программ, работают более напряженно, стремясь достичь успеха.

4. Сделайте работу подчиненных интересной. Многие профессии однообразны и рутинны. Чтобы избежать этого, давайте подчиненным интересные задания, если предусматривает профессия, – отправляйте их на дополнительное обучение, а если подчиненный согласен, то в командировки.

5. Дайте работникам возможность роста. Проявляйте искреннюю заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Если есть возможность повышения по службе – сделайте это. Вы получите наиболее благодарного и «замотивированного» сотрудника.

6. Устанавливайте реалистичные цели. Они должны быть при этом достаточно интересными и реальными.

7. Чаще общайтесь со своими подчиненными. Старайтесь объяснить им, что делается и почему это должно быть сделано. Открытое общение помогает усилить доверие и взаимопонимание между вами.

8. Оказывайте своим подчиненным поддержку, когда это необходимо, что также усилит мотивацию.

9. Свяжите поощрение с результатом. Подчиненные должны быть проинформированы о том, что они будут делать, чтобы получить вознаграждение.

10. Не следует поощрять всех работников одинаково. Для того чтобы подкрепление было эффективным,

поощрения должны основываться на результатах работы.

Наиболее важный момент мотивации – это материальное вознаграждение.

Разнообразные формы компенсаций и стимулирование принятия рисков, одни из наиболее эффективных инструментов этого рода мотивации, которые используются в современных компаниях гораздо чаще, чем традиционные фиксированные зарплаты.

Передача части активов компании в собственность сотрудникам осуществляется в два этапа. Сначала работники наделяются властью, что позволяет ощутить себя совладельцами бизнеса. Затем персоналу предоставляются акции компании. Это мотивирует сотрудника и заставляет максимально использовать свои способности. Программы передачи активов компании в собственность сотрудникам часто поддерживаются с помощью менеджмента открытых бухгалтерских книг, что позволяет всем сотрудникам видеть результаты финансовой деятельности предприятия и оценивать свой вклад в общее дело.

Другими инструментами мотивации является определение общих целей, что позволяет объединить людей и переключить их внимание с личных интересов на корпоративные. Этот метод предполагает надбавку к зарплате за улучшение результатов корпоративной деятельности.

В рамках программы оплаты знаний, заработок сотрудника определяются в соответствии с его профессиональными навыками. Если работник приобретает дополнительные знания, он получает

надбавку. В целом персонал становится более гибким и эффективным.

Оплата по результатам труда предполагает, что размер, по крайней мере, части зарплаты зависит от результатов труда. Этот метод очень распространен в современных организациях. Существует 11 вариантов оплаты труда:

1. Ежегодные компенсации, выплачиваемые в случае, если сотруднику удалось достичь запланированных результатов.

2. Комиссионные с разницы между текущей стоимостью активов компании и стоимостью ее активов трехлетней давности.

3. Фиксированная зарплата.

4. Часть получаемой прибыли.

5. Отчисления с продаж.

6. Комиссионные с валовой прибыли.

7. Первичное размещение акций – гарантия того, что при продаже бизнеса сотрудник получит соответствующую сумму наличными.

8. Бонусы.

9. Комиссионные.

10. Отчисления с прибыли.

11. Акции или опционы.

Когда сотрудники мотивированы и активно участвуют в корпоративной деятельности, они довольны, а их компания процветает.

Ю. Дорофеева

Студенты ставят учебу на первый план

Исследовательский центр портала для молодых специалистов Career.ru выяснил, что 84% российских студентов не откажутся от учебы ради работы. Они уверены, что без хорошего образования дальнейшая карьера будет невозможна.

Отметим, что 46% респондентов работали этим летом, 8% из них намерены продолжить это делать в той же компании на постоянной основе, 18% поступят так же, но они трудились там и до наступления летних каникул, а 62% признали, что эта работа была только временной. Стоит заметить, что у 48% из тех, кто планирует устроиться в компанию на постоянной основе, рабочий график будет накладываться на учебу.

Основными причинами, по которым студенты решили работать во время учебы, стали: желание набраться опыта (73%), потребность в дополнительном заработке (52%), а также стремление перестать зависеть от родственников (50%). Также интересен тот факт, что 16% тех, кто совмещает работу и обучение, готовы бросить вуз, если это будет очень необходимо для продолжения трудовой деятельности в компании.

Если нужны изменения

Однажды ректора Кембриджа спросили: «Вы так мало бываете в университете, кто управляет, когда вас нет?» – «Как кто? Традиции...».

Мы, когда проводим консалтинг компании, уделяем этому пристальное внимание. Никакие новые технологии не приживутся, если они будут противоречить принятым в компании традициям.

Как правило, когда проводят исследование положение дел в компании, делают анкетирование персонала, беседы с руководством. Все эти приемы не выявляют реальных традиций, принятых в коллективах. Большинство сотрудников дают, как правило, ожидаемые и социально принятые ответы. Некоторая часть, конечно, опишет подлинные традиции, но эти ответы попадут в раздел меньшинства, и не будут учитываться. А именно они и отражают истинное положение дел в компании.

Как узнать, какие на самом деле традиции присутствуют в компании?

Начните с руководства. Понаблюдайте, как отдаются приказы, насколько занят руководитель, легко ли сотрудникам и непосредственным подчиненным добраться до личной аудиенции.

Традиции формируются сверху и принимаются внизу компании с некоторыми искажениями. Руководители, как правило, повторяют верхнее руководство. Сотрудники приспосабливаются к особенностям своих руководителей.

Не путайте корпоративные праздники компании с традициями. Традиции – это то, чем привычно живет компания каждый день. То, что неоднократно повторяется и не подлежит логике. Как правило, по поводу традиций компании сотрудники говорят: «У нас так принято». По поводу традиций очень сложно ответить на вопросы, типа: «Почему именно так принято, а не иначе?». Вам ответят, что так повелось, или: «Так было всегда и до моего прихода тоже».

Традиции – сильное, базовое основание существования сотрудников компании. Изменить их сложно, так как большинство из них не осознается, просто исполняется.

Почему многие консалтинговые технологии, правильно и красиво изложенные на бумаге, подтвержденные предварительным исследованием компании, не приживаются?

В частности, из-за того, что в основе жизни компании лежат традиции, а в основе консалтинговых проектов изменений эти традиции просто не учитываются. В итоге мы получаем искаженное представление о проблемах и путях их решения в компании. И решения по изменениям у нас получаются также не подходящие под компанию.

Чтобы было понятна величина искажения, приведу пример. В одной

компания существовала стойкая, негласная традиция – присутствие номинального генерального директора при реально принимающем решения владельце компании. Все сотрудники принимали это, как незыблемую традицию. Генеральный директор был на своем месте, подписывал документы, принимал участие в заседаниях, но не решал ничего. С ним можно было обсудить эмоциональные проблемы, разрядиться, но никаких изменений после этого никто и не ждал.

Когда владелец пригласил консалтеров, они, исследуя оргструктуру компании и функциональные обязанности, естественно, посоветовали расширить сферу воздействия на принятие решений у генерального директора. Написали ему новые функциональные обязанности, расширили полномочия. Все это было сделано при поддержке владельца компании. Была ли данная рекомендация внедрена в жизнь компании? Конечно, нет. Сотрудники традиционно приходили к генеральному директору эмоционально разрядиться, ключевые решения ждали от владельца. В данном примере стройная оргструктура оказалась не жизненной, так как не учитывала многолетнюю традиционную практику управления. Традиции изменяются не быстро и с большим трудом. Можно сделать видимость улучшений на некоторое время, но потом привычные традиции окажутся сильнее.

Что делать, если вы хотите изменений, а у вас в компании уже сложились определенные традиции, ограничивающие нововведения?

1. Самое кардинальное – это устранение ключевых носителей традиций.

2. Менее кардинальное – это разрушение взаимосвязей, связанных с традициями. Изменение взаимодействий между отделами, руководителями и т.п.

3. Внедрение новых действий, которые будут постепенно перерастать в традиции. Но это произойдет при условии, если новые действия станут пониматься и поддерживаться ключевыми носителями. Например, 12 апостолов изменили веру, но это было не сразу и происходило через сопротивление и самопожертвование носителей новой веры.

4. Внедрение контроля за неукоснительным исполнением нововведений, которые только со временем станут традициями.

5. Терпение и еще раз терпение – или вы начинаете бизнес с нуля и закладываете осознанно нужные вам традиции. Или вы вводите изменения, которые только через некоторое время станут традициями и заменят или дополнят те, которых уже недостаточно.

Г. Сарган,
кандидат психологических наук,
руководитель консалтинговой
компании *Katarsis Business Group*

Обвиняется корпоративное обучение

«Пожадничалось наше начальство на обучение сотрудников. В прошлом году мы в Турцию ездили, в «Последнего героя» играли, всем понравилось. А нынче студенческой турбазой ограничили и двумя лекторами. Скучно, едва конца дождалась». (Жалоба сотрудницы крупной российской транспортной компании на интернет-форуме.)

Перед нами не что иное, как «оценка эффективности» участниками корпоративного мероприятия, которое, по всей видимости, работодатель организовал с целью профессионального роста коллектива... А как оценивают ее сами работодатели? Может быть, корпоративное обучение изжило себя?

ПРЕТЕНЗИИ СТОРОН

Комментируя выше представленный отзыв, Юлия Вопилова, независимый консультант по вопросам управления персоналом, акцентирует внимание на том, что в нем отсутствует мнение работника относительно обучающей составляющей. «Ни слова не сказано о полученных новых знаниях, их качестве, полезности и возможности применения на практике», – говорит эксперт, с сожалением замечая, что подобная подмена понятий, когда сотрудники воспринимают тренинги как некое развлечение, происходит очень часто. И, как результат, дискуссии о ненужности корпоративного обучения сегодня действительно ведутся в профессиональных кругах.

На первый взгляд, весомые аргументы в пользу того, что корпоративное обучение себя изживает, имеют и сотрудники, и работодатели.

Обвинения со стороны персонала

- принудительный характер обучения (особенно если для занятия используют их законные выходные дни);
- скучные, либо, напротив, чересчур вычурные методы подачи знаний (в духе «презентуйте продукцию вашего цеха в форме латиноамериканского танца»);
- «Начитки» лектора не запоминаются и бесполезны на практике.

Обвинения со стороны компаний

- обучение сотрудников – это затраты на тренеров, на аренду аудиторий, на техническое оснащение;
- у сотрудников, садящихся «за парты», сокращаются трудовые дни, что влечет убытки для компании;
- «А что если они научатся за мой счет и уволятся?»

В итоге обе стороны готовы отказаться от любых занятий в пользу привычного течения рабочего процесса. Тем не менее согласно данным экспертов кадрового агентства «Юнити», **каждые девять из десяти вакансий содержат информацию о возможности внутрикорпоративного обучения.** «Однако под этим термином нередко подразумевается обычное кураторство опытных со-

трудников над новичками. Это ввод в должность, предоставление каталогов продукции для самостоятельного обучения, ознакомление с работой ERP-системы, установленной в компании. Реже к вышеназванному добавляются тренинги у производителя продукции», – рассказывает **Вера Анисцына**, руководитель группы подбора персонала кадрового агентства «Юнити». По ее словам, это как раз подмена понятий, которую практикуют работодатели. Больше среди них организаций именно среднего и малого бизнеса.

СВИДЕТЕЛИ ЗАЩИТЫ

Однозначно решили для себя «корпоративному обучению – быть» только крупные фирмы, устоявшие, с достаточным опытом работы на рынке и положительной репутацией. В обойме лидеров – промышленные компании (нефтегазовые, горнодобывающие, крупные производители технологического оборудования), финансово-кредитные организации, страховые компании, ретейл и, конечно же, IT-Telecom (сферы, в которых темп развития технологий составляет практически жизнь учебой).

СВИДЕТЕЛИ ОБВИНЕНИЯ

Однако проблема тех, кто корпоративное обучение пробовал, но отказался, не столько в бюджетах, сколько в отсутствии видимых результатов. **Часто виной этому не леность сотрудников, а ошибки в организации обучающих процессов.** И один из самых важных просчетов снова возникает при подмене понятий: например, когда отсутствие администрирования подменяют проблемами у сотрудников с «тайм-

менеджментом», огрехи в технологичности – слабой сплоченностью, а непродуманную материальную мотивацию – отсутствием стремления к личностному росту.

Таким образом, прежде чем разрабатывать систему обучения, полезно будет еще «на берегу» признать слабые стороны собственной компании. «Для небольших организаций и новичков бизнеса излишним будет просчитать, не дешевле ли обойдется в краткосрочной перспективе (полтора-два года) принять готовых сотрудников с имеющимися знаниями. А не учить «с нуля» собственных», – рекомендует **Ирина Пономарева**, директор компании «Тагил Сити».

ВОПРОСЫ К ОБВИНЯЕМОМУ

Зачем учим? Топ-менеджеры успешных компаний, ведущие HR-специалисты и известные консалтеры единодушны в том, что любое обучение следует рассматривать через призму ожидаемого результата. **Поэтому первый этап – это определение целей обучения.** Очевидно, что они должны напрямую коррелировать со стратегией развития компании и ее текущими задачами: увеличение продаж, расширение сферы деятельности, выход на международный рынок, наращивание клиентской базы, оптимизации штата и т.д.

Кого учим? Универсальные образовательные программы не приносят эффекта. «Не надо учить всех. Обучение – не массовый процесс и не наказание. Оно должно носить характер привилегии для ключевых сотрудников, влияющих на результативность компании, для тех, на кого организация делает ставку», – говорит **Юлия**

Вопилова. По словам эксперта, также следует поощрять знаниями эффективных сотрудников среднего звена, талантливых новичков. **И упор делать на развитие не общих, а профессиональных компетенций.**

В приоритете узконаправленное обучение – развитие конкретных компетенций. «По-настоящему эффективны мероприятия специального характера, – соглашается **Ирина Пономарева.** – Остальное – это «заплата» на отсутствии технологичности в компании или подмена понятий».

Чему учим? Вспоминаем, чего стремимся добиться с помощью повышения квалификации сотрудника(ов), и определяем перечень знаний и навыков, которых не достаёт для ее достижения. «Эффективным инструментом выбора направлений обучения может стать четко прописанная корпоративная модель компетенций, – замечает **Вера Анисцына.** – К сожалению, многие компании ограничиваются в работе обобщенной должностной инструкцией, и консультанты «Юнити» начинают проект по подбору персонала именно с совместного описания того, что должен уметь специалист. Если же такой профессиональный портрет существует, то этап определения недостающих знаний и навыков упрощается. Сравниваем имеющиеся у специалиста компетенции с моделью. Если они полностью соответствуют, то оцениваем, какие нужно добавить в разрезе стратегических целей компании».

Как учим? Голая теория определенно доказала свою неэффективность. Индивидуальные занятия эффективны, но крайне затратны. Как показывает HR-практика, хорошими

обучающими инструментами являются семинары и тренинги, где в непринужденной обстановке, при минимуме теории проходит отработка навыков. **Однако тип занятий необходимо подбирать с учетом аудитории: ее знаний, привычных способов получения информации и характера работы.**

Многие эксперты положительно отзываются о новых формах: online-обучение, вебинары, коучинг, бизнес-сессии и прочее. В качестве примера **Лев Минуллин,** директор по развитию компании Proplex (крупнейшего российского производителя оконных ПВХ-систем по австрийским технологиям), рассказывает об обучающем online-тренажере своей компании (победитель eLearnExpo Awards в номинации «Лучшее инновационное eLearning-решение»): «Мы разработали квест, проходя который, менеджер по продажам ведет виртуальный диалог с покупателем, выбирая из предложенных ответов верный. Сложность ситуаций увеличивается с каждым шагом. Дополнительная мотивация: лидеры получают подарочные сертификаты online-мегамаркета Ozon.ru».

Мотивация к обучению действительно в идеале должна быть встроена в систему обучения. Свой пример приводит **Екатерина Крумель,** ведущий специалист по персоналу и стандартизации «М7 Лубрикантс»: «В нашем корпоративном университете для сотрудников практикуются открытые тренинги, семинары, бизнес-лектории, презентации. Успешные слушатели получают дополнительный бонус – внутреннюю валюту, с помощью которой можно приобрести те или иные товары в корпоративном

магазине, а также профессиональную литературу или билеты на сторонние обучающие мероприятия».

Как не потерять? Цитата Уэлча «...боюсь, что не обучу, а они останутся...» уже облетела весь HR-мир. Но мысль, что сотрудник научится и уйдет в другую компанию все же волнует многих руководителей.

Первый совет – повышать финансовую ответственность сотрудника за обучение. Это может быть частичное вложение средств или заключенный договор о том, что в случае неприменения полученных знаний на практике сотрудник будет обязан компенсировать организации затраты на его обучение.

Второй совет – повышайте зарплату. «Задумываясь об ответственности сотрудника за оплату его обучения, работодатель хотя бы сам себе должен признаться: ценность обученного сотрудника повышается, – замечает **Вера Анисцына**, – а значит, необходимо и пересматривать его заработную плату. Безусловно, не идет разговор о том, чтобы платить за то, что человек прошел обучение. Однако повышение эффективности его работы (маркер того, что сотрудник на практике применяет полученные знания) должно сопровождаться соответствующим поощрением».

А СУДЬИ КТО?..

Главный и единственный судья корпоративного обучения – это оценка. Причем она должна проводиться не только после, но и до мероприятий по повышению квалификации. Если у руководителя не будет четкого представления об уровне компетенций сотрудника или коллектива, то ему не с чем сравнивать результаты.

Конечные итоги обучения в мировой практике оцениваются с помощью четырехуровневой модели Киркпатрика:

- реакция слушателей на программу;
- качество полученных знаний;
- особенности поведения сотрудника на рабочем месте после обучения;
- результаты влияния пройденной образовательной программы на бизнес.

Впоследствии появился и пятый уровень: **определение коэффициента возврата на инвестиции (ROI)**, который представляет отношение чистой прибыли от образовательной программы к сумме затрат на обучение и выражается в процентах.

Аналогичный подход к оценке эффективности обучения и в России. Для определения результатов используются всевозможные тесты, оцениваются изменение производительности труда, сокращение производственных отходов, число новых клиентов, оптимизация рабочего времени – словом, все то, что являлось целью образовательного мероприятия.

«Эффективность обязательно должна быть измерима, – уверена **Ирина Пономарева**. – Мы придерживаемся позиции, что результативность обучения лучше всего проверять через аттестацию персонала. В нашей компании, согласно калькулятору зарплаты менеджера по развитию персонала (разработанному по системе Триз-Шанс Сычев и К^о), даже он сам получает зарплату тем выше, чем выше результат аттестации сотрудников, прошедших подготовку».

Стоит отметить, что в измерении эффективности обучения очень

важно не сбиться с пути: не уйти от оценки качества в количественную сторону. То есть не начать строить свои отчеты на количестве тренинговых дней, числе обученных человек, объеме страниц разработанных методических пособий и т.п. «Кроме того, эффективность любого внутреннего обучения достовернее анализировать, организовав контроль использования полученных навыков сразу же по окончании тренинга», – напоминает **Вера Анисцына**.

СМЯГЧАЮЩИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

Рассматривая дело, стоит обратить внимание, что такой, казалось бы, узкоцелевой инструмент, как внутренние образовательные центры, отнюдь не остановился только на решении задач по повышению квалификации специалистов. Помимо прямых функций он может выполнять и дополнительные, порой не менее важные задачи.

HR-бренд. «Наличие обучения у компании в глазах любого кандидата – это демонстрация желания работодателя не только «вытягивать все жилы и использовать человека в своих интересах», но и вкладывать деньги, развивать, – говорит **Вера Анисцына**. – Это не что иное, как показатель серьезности отношения компании к своим сотрудникам, что, в свою очередь, является частью HR-бренда компании». Согласно исследованиям экспертов кадрового агентства «Юнити», **репутация фирмы на кадровом рынке сегодня напрямую влияет не только на сроки закрываемости вакансий, но и на уровень расходов**. В частности, в IT-отрасли уровень предложений компании с сильным HR-брендом на 20%

ниже, а число претендентов в три раза больше, чем в малоизвестных компаниях.

Продвижения. Приводя в пример опыт своей компании, **Максим Рябчицкий**, руководитель учебного центра АББ, рассказывает, что они начинали с презентаций продукции для партнеров и обучения сотрудников-новичков. «Но несколько лет назад решили использовать УЦ в целях продвижения продукции и привлечения компаний, которые работают или могли бы работать с нашим оборудованием, – поясняет эксперт. – Была создана новая система обучения, дополненная учебными тренингами для дистрибьюторов, монтажников, проектировщиков. Открыли несколько лабораторий, где слушатели смогли не только увидеть оборудование АББ в работе, но и приобрести практические навыки работы с ним».

В качестве подтверждения эффективности эксперт приводит статистику роста посещаемости семинаров компании: число посетителей в год сейчас составляет более 3000 человек. «Наши партнеры получают знания «из первых рук», – резюмирует **Максим Рябчицкий**, – а мы – положительный имидж, долгосрочное сотрудничество и рост продаж оборудования».

Т. Баева,

*редактор пресс-службы
кадрового агентства «Юнити»*

Безграмотный сотрудник позорит организацию

Действительно, многие работодатели сетуют на то, что сотрудники не умеют ясно излагать свои мысли, грамотно составлять деловые письма. И даже в объявлениях о подборе претендентов порой указывают требование: умение грамотно писать и говорить.

Безграмотен – значит ленив

«Да, налицо игнорирование многими молодыми людьми правил русского языка. Некоторые компании даже вводят должность корректора, который бы отслеживал грамотность устной и письменной речи сотрудников, – говорит *бизнес-тренер Анна Самойленко*. – Парадокс, но иностранные студенты более прилежно изучают русский язык, чем наши соотечественники. Почему? Иностранцы осознают, что они не знают или плохо знают русский язык и готовы постоянно носить словарь в кармане. Наши же студенты, носители русского языка, полагают, что знают его в совершенстве, – ведь говорят на нем с рождения. Эта одна из причин прогрессирующей неграмотности: молодежь не стремится изучать русский язык, считая, что владеет им достаточно хорошо. Но это ведь не так».

«Смешно сказать, – продолжает *директор региональной компании Ирина Инюшкина*, – 5% соискателей делают ошибки при написании Ф.И.О. (!) и образования (вуз, специальность). Я бы никогда не взяла на работу человека, который не умеет грамотно писать. В чем тут опасность? Первое: если соискатель не

потрудился обучиться грамоте, значит, он вообще не способен учиться, а лентяи никому не нужны. Второе: от безграмотности сотрудника страдает репутация компании. Более того, зная свои проблемы с русским языком, многие сотрудники даже не удосуживаются обратиться к программе Word с функцией исправления ошибок».

«Для меня грамотность сотрудника – один из показателей его профессионализма, – считает *предприниматель, бизнес-тренер Владимир Ванин*. – Когда я вижу, как, например, юрист некой крупной компании абсолютно безграмотно говорит и пишет, мне просто не хочется иметь с ним дело. Мое кредо: если человек безграмотен, он не может быть в полной мере профессионалом. Знаю, некоторые компании еще на входе тестируют сотрудника на грамотность. И если он нуждается в обучении, обеспечивают ему такую возможность. Составляют шаблон официальных обращений, предлагают список пособий и учебников. Естественно, потребуется какое-то время контролировать деловую переписку такого сотрудника. Эту работу можно поручить наставнику или же непосредственному руководителю. И обязательно нужно

указывать на ошибки. Можно даже оштрафовать или объявить замечание. Ведь компания может терять реальные деньги из-за безграмотности подчиненного».

Поставленная речь, корректное письмо, по мнению *генерального директора IFA Consulting Натальи Найденковой*, – это дополнительный плюс в достижении профессионализма. «В дружеской атмосфере сотрудники могут позволить себе некие языковые условности, но в рабочей обстановке это недопустимо. Ситуацию должна контролировать сама компания, ее лидер, руководители отделов. Более того, грамотность можно прописать даже в стандартах компании. Есть классический русский язык, он и должен использоваться в работе – при письменном и устном общении с клиентами, коллегами. Профессиональная лексика тоже должна быть на определенном уровне».

«К нам приходит много предложений по размещению рекламы, – говорит *директор рекламной компании Анна Вингурт*. – Как только вижу с ошибками составленное письмо, тут же перестаю его читать. Мы никогда не дадим рекламу издания или агентства, сотрудники которого пишут с ошибками».

Поможет Word

«Я понимаю, – говорит *генеральный директор ООО «СОЮЗ-ЭКСПО» Оксана Харитонова*, – есть генетически безграмотные люди, и, скорее всего, это не их вина. Но, с моей точки зрения, для современного человека, обладающего живым и гибким умом, изучить русский язык не проблема. А вот что касается легко-

го общения, на грани фривольности, то оно возможно на определенных участках работы. Например, менеджеры с менеджерами своего уровня. Это чаще даже происходит не с помощью электронной почты, а посредством программ мгновенного обмена сообщениями. Конечно, никто не будет в Skype обращаться по имени-отчеству и ставить многоступенчатую подпись, тем более если общение проходит по несколько раз на дню. Такая переписка, наоборот, не только ускоряет процесс, но и обеспечивает прочные неформальные связи между менеджерами.

«Если вы продаете продукт или услугу, грамотная речь – 50% успеха, грамотно составленное письмо – 70%-ная гарантия ответа, – считает *директор по персоналу сети ресторанов Анастасия Хрисанфова*. – Если при наличии систем проверки орфографии человек пишет неграмотное письмо партнеру или коллеге – это признак крайнего неуважения. Сегодня в письменной речи неграмотность легко корректируется. И если вы этого не делаете, значит, вам не важен ваш собеседник. Многие люди обижаются, когда им указывают на безграмотность, оправдывая ее тем, что вовсе не обязательно писать правильно. Главное – донести суть».

Почему еще рекрутеров и работодателей раздражает безграмотность? Она отнимает время и силы. При чтении текста с ошибками мы отвлекаемся на них. И нам приходится снова перечитывать текст. Это так же плохо, как написать письмо, например, разноцветными буквами. Или использовать в одном предложении шрифты трех-четырёх размеров.

Учимся грамотности

«Научиться грамотности совсем несложно, – уверена **Анастасия Хрисанфова**. – Первое – нужно много читать. Причем желательно классическую литературу. Второе – слушать грамотную речь. Третье – пользоваться инструментами проверки орфографии. Четвертое – посещать, если это возможно, курсы ораторского мастерства. Культура и грамотность речи важны для любой сферы бизнеса. Особенно для сотрудников, работающих с клиентами. Каждый ресторатор, например, выпуская стажера в зал, с замиранием сердца наблюдает его первое «агу» гостю.

Я разработала простой алгоритм избегания речевых ошибок. Первый шаг – это тренинг, в ходе которого его участники учатся правильно выражать свои мысли, осваивать формы общения с обязательным анализом видео- или аудиозаписи: самый удобный способ наблюдать себя со стороны.

Второй шаг – составление речевых алгоритмов в виде блок-схемы, что является наиболее наглядной формой. Стажер, попадая в нашу компанию, сразу получает руководство по работе сотрудника зала, в котором прописаны все основные речевые модули, начиная с того, как приветствовать гостя, что и как у него спросить, как ответить на вопросы, как дублировать заказ, как разговаривать с «проблемным» гостем и прочее. Эти речевые алгоритмы отрабатываются в формате деловых игр и, таким образом, закрепляются.

Кроме культуры общения с клиентом существуют еще и нормы обще-

ния в коллективе. Мы имеем в виду не только грамотность, но и воспитание вообще. Мне доводилось работать с управляющим, который виртуозно излагал свои мысли... матом. И, конечно, это стало нормой жизни этого заведения. Довелось работать и с талантливым шеф-поваром, который готовил уникальные блюда, но в припадке гнева кидал тарелки в подчиненных. Уважительное отношение к людям и профессии начинается с уважения к себе и своему труду. Если человек уважает себя и клиентов – он будет говорить и писать грамотно.

Вопрос грамотности и адекватности коммуникаций в коллективе и между подразделениями – один из самых острых, считает **Анна Самойленко**. Вот правила, которые я разработала.

- Как театр начинается с вешалки, так культура и грамотность начинаются с лидера, потому что именно он задает тон коллективу. Поэтому при подборе управляющего обязательно смотрите на его общий уровень грамотности и культуры. Собственно, это и есть первый шаг на пути к корректно выстроенным коммуникациям.

- Следите за тем, чтобы культура общения исходила от управленцев, так как именно они дирижируют общим хором голосов. Это отслеживается достаточно легко. Бизнес-тренер или сотрудники отдела персонала компании должны быть постоянно «в полях», чтобы наблюдать воочию, как выстраиваются коммуникации на самом деле. К тому же, «наблюдателям» важно вызывать доверие, чтобы избежать ненужного «маскарада». Поэтому свою работу лучше строить на

правах «старшего коллеги-наставника», чем руководителя.

- Установите корпоративные нормы общения и переписки и знакомьте с ними каждого сотрудника. В частности, транслируйте их в рамках welcome-тренингов, которые эффективно проводить ежемесячно с помощью вебинаров.

- Культуру нельзя привить директивно, особенно если человек воспитывался совершенно в другой среде, поэтому этим серьезным и важным правилам следует придавать оттенок юмора. «Например, в заведениях мы развесили плакаты, которые в игровом контексте демонстрируют наши корпоративные ценности. Это позволяет избежать ощущения искусственности и снять сопротивление».

«Чек-бэк» превратился в «чих-пых»

Другая сторона грамотности – это умелое и уместное употребление иностранных терминов в речи. Образованный человек в наше время не может ими не пользоваться: большинство терминов, используемых в менеджменте, – это иностранные заимствования. Вопрос в том, с кем разговаривать на «птичьем языке».

«Проводя тренинг в Ульяновске, – продолжает **Анна Самойленко**, – я ознакомила группу с термином «чек-бэк», что означает обратную связь. То есть «сделать чек-бэк» – получить обратную связь от гостя с помощью специальных вопросов. Все понимающе покивали, а через неделю «чек-бэк» превратился в «чих-пых», потому что знакомое и забавное русское слово начисто вытеснило красивое, но непонятное иностранное. С этих пор я

осторожно использую заимствованные термины. И часто перефразирую их, чтобы не потерять ощущение диалога».

Сотрудник должен быть актером

Еще один пример обучения сотрудников, постоянно работающих с гостями, грамотности и произношению. *Арт-директор компании «Веселый праздник» Ольга Матюшина* нашла нестандартный выход из положения, пригласив в качестве тренера для постоянно работающих с клиентами сотрудников режиссера нижегородского театра «Вера» Ирину Лаптиеву. На занятиях сотрудники занимались артикуляционной гимнастикой, выполняли дикционные упражнения.

«Следующим этапом обучения должно стать разыгрывание этюдов общения с клиентом – моделирование различных психологических ситуаций. Это важно для закрепления навыков и формирования внешней и внутренней свободы у сотрудников. Для постоянно общающихся с клиентами сотрудников важны культура поведения и речевая чистота. Кроме того, им нужно знать азы актерского мастерства, чтобы уметь достойно выйти из любой ситуации. Занятия по дикции напоминали краткий курс театрального училища: сотрудники проговаривали скороговорки, учились грамотно построить фразу. Курс длился два месяца, занятия проходили два раза в неделю по часу. Я заметила, что уровень общения прошедших обучение действительно поднялся.

Нам важно было не только научить дикции и грамотности речи. Сотруд-

ники должны вести себя расслабленно, уверенно, быть внешне открытыми и при этом уметь психологически защищать себя от излишней энергии или негативного настроения, которые могут исходить от клиента или коллеги, начальника».

На занятиях разрабатывались фразы, которые можно использовать при общении с клиентами и вырабатывалась правильная интонация, психологический настрой. В процессе обучения было важно абсолютно все: тренировалась мимика лица, на какой фразе или слове нужно сделать ударение.

Чтобы обучение шло в правильном русле, Ирину Лаптиеву ознакомили с особенностями работы компании: она специализируется на проведении корпоративных праздников. Ирина учила сотрудников корректно об-

щаться с гостями, грамотно говорить. По словам сотрудника компании Андрея Матросова, курсы дали ему раскрепощенность и уверенность в общении с гостями. А самым интересным этапом обучения он считает изучение скороговорок, которые, по его словам, улучшили дикцию: «Бык тупогуб, тупогубенький бычок», «Расскажите про покупки, про какие про покупки, про такие про покупки, про покупки, про покупки, про покупки мои». – Эти занятия учили нас дикции и грамотности речи. Нас даже обучали, как правильно ставить ударения в сложных словах».

Грамотность и культура общения являются определяющими для любого бизнеса. Сотрудник, который общается с клиентом, транслирует имидж компании вовне.

Подготовила М. Сипатова

Поработаем над соцпакетом

Какие опции компенсационного пакета больше всего ценятся работниками? Результаты опроса, проведенного исследовательским центром рекрутингового портала Superjob.ru, показывают, что уверенное первое место занимает обучение за счет компании – в случае выбора его предпочел бы 41% экономически активного населения России.

На втором месте по востребованности – оплачиваемый полис добровольного медицинского страхования (34% респондентов). Третье место разделили две возможные составляющие компенсационного пакета – предоставление беспроцентной ссуды и льготных путевок, то есть частичная оплата отпускных расходов (по 26%).

Каждый четвертый россиянин (25%) предпочел бы оплату спортклуба или бассейна. По 21% опрошенных выбрали бы бесплатное питание и предоставление служебного транспорта. Оплата работодателем мобильной связи или услуг интернет-провайдеров наиболее актуальна для 15% россиян, возможность работать удаленно – для 11%, еще 10% выбрали бы оплату проезда в общественном транспорте.

Новые книги: рецензии и аннотации

Бадагуев Б.Т. Пожарная безопасность на предприятии. Приказы, инструкции, журналы, положения. – М.: «Альфа-Пресс», 2013. 488 с.

В книге приведены образцы приказов, актов, протоколов по организации работ по пожарной безопасности и даны комментарии к ним, инструкции о порядке действий при обнаружении и тушении пожара. Читатель найдет планы эвакуации и примеры оформления журналов применяемых в процессе работы. Изложен подробный перечень локальных документов, которые должны быть на предприятии для создания системы пожарной безопасности. Книга носит рекомендательный характер и может быть полезна для организаций всех форм собственности.

Сулейманов Урал. Правила охоты на «крыс», или Как бороться с внутрикорпоративными хищениями. – М.: «Ось-89», 2013. 144 с.

Автор книги, известный эксперт по проблемам защиты активов, раскрывает многочисленные схемы хищений и злоупотреблений на разных корпоративных уровнях, совершаемых рядовыми работниками и топ-менеджерами. Он предлагает систему профилактики и минимизации ущерба и количества случаев таких хищений. Проанализированы особенности работы различных категорий специалистов, обеспечивающих защиту интересов собственника от аудиторов и финансовых контролеров до специалистов по работе с персоналом и самой службы безопасности.

Парабеллум А., Меркулов А., Мрочковский Н. Кузница кадров. Как создать очередь желающих работать у вас. – СПб: «Питер», 2014. 176 с. (Серия «Проект Андрея Парабеллума и Николая Мрочковско-го»).

Эта небольшая книга представляет собой лаконичную инструкцию для отбора и удержания высокопрофессионального персонала. Советы позволят избавиться от рутинной работы по поиску надежных сотрудников и сделать так, чтобы они работали эффективно. Издание предназначено для систематизации процессов, связанных с управлением персоналом. Написано легко и доступно.

Ефремова О.С. Охрана труда в организациях в схемах и таблицах. – М.: «Альфа-Пресс», 2013. 112 с.

В предлагаемом издании рассматривается система охраны труда в Российской Федерации. Особенностью брошюры является четкое структурирование информации в удобной и доступной для восприятия форме в схемах и таблицах. Наглядность, краткость и доходчивость схематичного изложения материала позволит легче ориентироваться в столь сложной теме, как охрана труда. Схемы полезно использовать для обучения и инструктажа руководителей подразделений.

Ефремова О.С. Охрана труда от «А» до «Я». – М.: «Альфа-Пресс», 2013. 670 с.

Еще одно издание Ефремовой на ту же тему, но оформлено по-другому.

Это практическое пособие предоставляет информацию по охране труда на разных этапах подготовки: сертификации и аттестации рабочих мест, внедрения нормативов для обеспечения работников средствами индивидуальной защиты. Автор пишет, каким категориям сотрудников следует проходить периодический медицинский осмотр, кому положено профилактическое питание, как надлежит расследовать несчастные случаи и профзаболевания. Книга написана как справочник.

Дон Спини. Сказать «да» за 60 секунд! Эффективная методика обучения искусству продаж и убеждения. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2013. 144 с. (Серия «Бизнес-бестселлер»).

Книгу можно использовать для подготовки персонала на предприятиях розничной и оптовой торговли. Автор рассказывает о способах повышения мотивации работников и покупателей. Книга написана легко и лаконично, раскрывая основные принципы успешной торговли, поэтому также подходит для самостоятельного изучения руководителями отделов продаж и учебных центров, для тренеров и менеджеров по обучению.

Веселов А., Горбачев М. Организация работы отдела продаж. Системный подход. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2013. 176 с. (Серия «Вершина успеха»).

Это практическая инструкция о том, как увеличить B2B-продажи с помощью различных управленческих и маркетинговых инструментов. В основе книги лежит личный опыт авторов. В арсенале приемов преду-

смотрены и простые, и сложные: оптимизация и разделение функций в отделе продаж, анализ и сегментация клиентской базы, комплектация отдела продаж персоналом, настройка системы оплаты труда. Особое внимание уделяется современным методам продвижения: внедрению CRM-систем, инфо- и контент-маркетингу, программам лояльности, кросс-продажам и партнерским программам. Есть описание, как встроить приемы в систему продаж компании. Книга содержит большое количество примеров из практики российских компаний и образцы регламентирующих документов.

Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: «Дашков и Компания», 2013. 136 с.

Пособие поможет читателю разобраться в сущности корпоративной культуры и принципах ее построения в компании. Автор рассказывает о том, как грамотно использовать ее составляющие, чтобы влиять на эффективность работы персонала, вызывая в нем положительные эмоции, преданность фирме, устанавливая в то же время определенные официальные и неофициальные правила. Основное внимание в книге уделено таким темам, как ценности компании, нормы поведения и внешний вид сотрудников, традиции, праздники, легенды компании.

Фридман Александр. 6 аудиосеминаров (комплект из 6 аудиокниг MP3). – М.: «Добрая книга», 2013.

Издательство выпустило запись мастер-класса известного бизнес-

тренера. Он учит, как создать корпоративные отношения в соответствии со своими предпочтениями и задачами организации, а также избавиться от типичных управленческих иллюзий. На шести дисках записано более 46 часов семинара – фактически недельный курс, но и стоимость комплекта – 7851 руб. Первый диск посвящен теме лидерства. Автор рассказывает о шести осях системы координат, в которой развиваются отношения руководителя с сотрудниками. Второй диск посвящен технологиям конструктивного межличностного взаимодействия, работы с возраже-

ниями, третий – последовательному внедрению культуры управления, позволяющей связать планирование с управленческими инструментами (регламентацией, мотивацией, контролем). Четвертый диск помогает управлять своими психологическими состояниями в стрессовой обстановке, последний раскрывает такие тонкости управления, как использование центрирующих парадигм. В пятом тренер рассказывает о психологических особенностях поведения людей.

Подготовила Е. Крюкова

Россиян призвали готовиться к увольнениям

Глава Минэкономразвития Алексей Улюкаев заявил, что безработица в следующем году вырастет до 6%. Сейчас этот показатель чуть выше 5%. При этом министр назвал затянувшуюся стагнацию российской экономики вариантом даже худшим, менее предсказуемым, чем острый кризис.

Руководитель исследовательского центра портала Superjob Наталья Голованова сообщила, что на рынке труда пока все спокойно: «Пока я бы не стала каких-то выводов делать, на сегодняшний день мы не фиксировали отрицательных трендов по всплеску активности соискателей. Нет таких тенденций и в плане изменения зарплатных предложений. Если предположить, что ситуация начнет развиваться по кризисному сценарию 2008 года, то повторятся те же схемы, когда первыми страдали следующие профессии – маркетологи, журналисты, пиарщики, офисные служащие».

Ранее Дмитрий Медведев в статье «Время простых решений прошло» написал о необходимости «уйти от политики сохранения занятости населения любой ценой». Этому, по словам премьер-министра, помогут переход армии на контрактную основу и поздний выход на пенсию квалифицированных специалистов.



Переезд на работу в другую местность

Решение о переводе сотрудника на работу в другую местность или даже за пределы страны работодатель может принять по разным причинам – экономическим, социальным, демографическим, политическим, семейным. Чем это грозит работнику?

Миграция предприятий – явление типичное. Однако прежде чем решиться на передислокацию компании, работодатель должен определиться с работниками, кто-то из них согласен на переезд, а кто-то – нет и, соответственно, готов прекратить трудовые отношения.

В законодательстве нет понятия «другая местность». Суть его раскрывает постановление пленума Верховного суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации». Там указано, что под другой местностью следует понимать местность за пределами административно-территориальных границ соответствующего населенного пункта (города, поселка, поселка городского типа).

Следовательно, перемещение работодателя из одного района города в другой не является переездом в другую местность.

Мотивы работодателя о перемещении в другую местность для работника значения не имеют. Важное

для него: как далеко предстоит перемещение. А это все время на дороге.

Нельзя исключать ситуацию, когда работодатель временно переезжает в другую местность. Все равно об этом он должен уведомить персонал заранее.

Часто структурные подразделения находятся на значительном удалении друг от друга и от головного предприятия (в разных концах города). Несмотря на то, что речь идет об одной административно-территориальной единице (городе), рекомендуется оформить перевод сотрудников.

Если при заключении трудового договора оговорено, что работник будет трудиться на объектах, расположенных в разных местностях, это не будет являться переводом. Поэтому некоторым категориям работников (например, строителям) рекомендуется в трудовой договор включать положения о работе на объектах в разных населенных пунктах.

ПОШАГОВЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

При переводе работников по инициативе работодателя в другую местность необходимо учитывать следующее.

1. Принятие полномочным органом работодателя решения о перемещении в другую местность.

2. Уведомление работников о предстоящем перемещении в другой город (не позже чем за два месяца).

Если работник отказывается от перевода, то подает заявления о своем несогласии, и трудовые отношения с ними прекращаются (п. 9 ч. 1 ст. 77 ТК РФ). При этом соблюдается вся процедура увольнения, выплачивается выходное пособие в размере двухнедельного среднего заработка (ст. 178 ТК РФ).

3. Подписание с каждым работником, согласным на перевод в другую местность, соглашения к трудовому договору об изменении определенных сторонами условий.

4. Внесение изменений в локальные нормативные акты.

6. Издание приказа о переводе работников в другую местность.

7. Ознакомление работников с приказом под роспись.

8. Регистрация приказа в соответствующем журнале.

9. Отражение в личной карточке работников и иных документах сведений о переезде на работу в другую местность.

ИЗМЕНЕНИЕ МЕСТА НАХОЖДЕНИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА

Перевод на работу в другую местность вместе с работодателем возможен только при условии, что головная организация меняет свой юридический адрес – на основании решения

учредителей (участников) юридического лица или его уполномоченного органа. Сведения о месте нахождения юридического лица должны содержаться в учредительных документах.

Место нахождения юридического лица определяется местом его государственной регистрации (п. 2 ст. 54 ГК РФ) и внесением записи в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ). Эта дата указывается в свидетельстве о постановке на учет в налоговом органе.

Работодатель издает приказ. В нем указывает:

- дату изменения места нахождения организации;
- мероприятия, которые необходимо провести в связи с изменением места нахождения организации (например, заказать новые бланки письма и печати, где указывается адрес);
- лиц, ответственных за эти мероприятия.

Изменение места нахождения организации может повлечь подготовку различных документов – в зависимости от того, является ли место нахождения организации условием трудового договора.

ЦЕНА ВОПРОСА

Перевод работника вместе с предприятием в другую местность считается очень дорогостоящим, так как ст. 169 и 178 ТК РФ предусматривают определенные гарантии для работников. Прежде всего возмещение им и членам семей расходов на переезд, а также затраты на провоз имущества.

Перечень компенсационных выплат приведен в постановлении Совмина СССР от 15.07.1981 № 677 «О гарантиях и компенсациях при переезде на работу в другую местность» (в

Образец приказа об изменении места нахождения организации

Закрытое акционерное общество «Луч» (ЗАО «Луч»)		
ПРИКАЗ 18.05.2013 Москва		№ 75
Об изменении места нахождения ЗАО «Луч»		
В связи с изменением места нахождения ЗАО «Луч» с 18.05.2013 (свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ об изменении адреса от 18.05.2013)		
ПРИКАЗЫВАЮ:		
1. Заведующему канцелярией Котовой Е.В. в срок до 21.05.2013 организовать работу по изменению бланков письма и смене печати организации.		
...		
5. Начальнику отдела кадров Поповой А.С. в срок до 21.05.2013 внести изменения в сведения, содержащиеся в трудовых договорах работников ЗАО «Луч».		
Директор	Сергеев	А.М. Сергеев
С приказом ознакомлены: Заведующий канцелярией 18.05.2013	Котова	Е.В. Котова
Начальник отдела кадров 18.05.2013	Попова	А.С. Попова

ред. от 12.06.1989 № 454; далее – постановление № 677). Этот документ действует в части, не противоречащей Трудовому кодексу РФ. Кроме того, компенсационные выплаты и их размеры приведены в постановлении Правительства РФ от 02.04.2003 № 187 «О размерах возмещения организациями, финансируемыми за счет средств федерального бюджета, расходов работникам в связи с их переездом на работу в другую местность» (с изменениями и дополнениями от 14.05.2013) (далее – постановление № 187).

Как видим, законодательно закреплены минимальные размеры возмещения расходов, связанных с переездом, только для организаций, финансируемых за счет средств фе-

дерального бюджета. Для коммерческих организаций такие минимумы не предусмотрены. В любом случае работодатель может ориентироваться на размеры возмещения, установленные в постановлении № 187.

Если работник согласился на перевод, то работодателя ожидают следующие затраты:

- оплата стоимости проезда работника и членов его семьи (кроме случаев, когда администрация предоставляет транспорт для переезда) по железной дороге, водным путем, автомобильным транспортом общего пользования, воздушным транспортом по установленным нормам;
- оплата расходов по провозу имущества железнодорожным, водным и автомобильным транспортом

Документы при изменении места нахождения организации

Документы	Организация переезжает в другую местность	
	Место нахождения организации является условием трудового договора	Место нахождения организации не является условием трудового договора
Приказ об изменении места нахождения организации	+	+
Изменение бланков письма организации	+	+
Изменение печатей организации	+	+
Уведомление работников об изменении места нахождения организации	За два месяца до переезда	-
Уведомление работников о необходимости перевода в другую местность вместе с работодателем	+	+
Дополнительное соглашение к трудовому договору об изменении условия трудового договора	Если работник согласен на изменения условия	-
Дополнительное соглашение к трудовому договору об изменении сведений о месте нахождения организации	+	-
Дополнительное соглашение к трудовому договору о переводе в другую местность вместе с работодателем	Если работник согласен на продолжение работы в другой местности	Если работник согласен на продолжение работы в другой местности
Приказ о переводе в другую местность вместе с работодателем	Если работник согласен на продолжение работы в другой местности	Если работник согласен на продолжение работы в другой местности
Приказ об увольнении по п. 9 ч. 1 ст. 77 ТК РФ	Если работник не согласен на продолжение работы в другой местности	Если работник не согласен на продолжение работы в другой местности

(общего пользования) в количестве до 500 кг на самого работника и до 150 кг на каждого переезжающего члена семьи;

- выплата работнику суточных за каждый день нахождения в пути;

- выплата единовременного пособия: на самого работника – в размере его месячного оклада (тарифной ставки) по новому месту работы и на каждого переезжающего члена семьи (муж, жена, а также дети и родители обоих супругов, находящиеся на их иждивении и проживающие вместе с ними) в размере четверти пособия самого работника;

- выплата работнику заработной платы исходя из оклада (тарифной ставки) по новому месту работы за дни сбора в дорогу и устройства на новом месте жительства, но не более шести дней, а также за время нахождения в пути.

Конкретные размеры возмещения расходов определяются соглашением сторон трудового договора, но не могут быть ниже размеров, установленных Правительством РФ для организаций, финансируемых из федерального бюджета. Для перевода требуется заключить соглашение между работником и работодателем о размере возмещения расходов. Суммы, указанные в таком соглашении, согласовываются с бухгалтерией, т.к. от этих сумм может зависеть расчет многих налогов: единого социального налога, налога на прибыль, налога на доходы физических лиц, страховых взносов в ПФР.

Иногда фирма возмещает работнику не только затраты на переезд, но и компенсирует оплату за жилье на новом месте работы. Однако такие выплаты не предусмотрены статьей

169 ТК РФ. При этом «жилищные» компенсации считаются заработной платой сотрудника, полученной в денежной форме. На основании ст. 131 ТК РФ такая часть не может превышать одной пятой от суммы вознаграждения за труд, предусмотренной договором.

В некоторых случаях работодателю позволяет потребовать возмещения понесенных расходов в связи с переездом в другую местность, причем в полном объеме. Это возможно, если:

- работник не явился на работу или отказался приступить к работе без уважительных причин;

- если работник до окончания срока работы, предусмотренного законодательством или обусловленного при переводе, приеме на работу, а при отсутствии определенного срока – до истечения одного года работы, уволился по собственному желанию без уважительной причины или был уволен за виновные действия, которые в соответствии с законодательством явились основанием прекращения трудового договора.

Работник, который не явился на работу или отказался приступить к работе по уважительной причине, обязан вернуть выплаченные ему средства за вычетом понесенных уже путевых расходов.

ПЕРЕЕЗД КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Все операции по формированию и подготовке кадровой документации к переезду выполняют работники кадровой службы. Они должны удостовериться, что все личные дела сотрудников укомплектованы требуемыми документами, а личные карточки уволенных сотрудников сформированы в отдельное дело и переданы в архив.

Документы, содержащие персональные данные работников, являются документами длительного хранения, поэтому в организации может скопиться большое количество – как документов оперативного хранения, так и архивных документов, срок хранения которых не истек. Поэтому, готовясь к переезду, можно передать документы в государственный архив, заключив договор с его территориальным отделением, либо частной фирме, оказывающей такие услуги. До этого следует провести инвентаризацию архивных документов, чтобы выявить те из них, у которых истекли сроки хранения. Эти документы можно уничтожить, составив соответствующий акт.

ВЫВОДЫ

Грамотное оформление перевода является гарантией того, что в случае возникновения спора суд не признает его незаконным.

При рассмотрении споров учитываются следующие обстоятельства:

- наличие оснований, дающих работодателю право на перевод работника;

- наличие согласия работника (если такое требуется);
- отсутствие у работника противопоказаний по состоянию здоровья для перевода.

В случае незаконного перевода работник должен быть восстановлен на прежней работе органом, рассматривающим трудовой спор. Суд может по требованию работника вынести решение о возмещении ему денежной компенсации морального вреда, причиненного незаконным переводом.

Материальную ответственность за незаконный перевод несет должностное лицо, на которое суд возлагает обязанность возместить ущерб, причиненный предприятию в связи с оплатой за время выполнения работником нижеоплачиваемой работы. Такая обязанность возлагается, если перевод произведен с явным нарушением закона или если администрация задержала исполнение решения суда о восстановлении работника на прежней работе.

И. Гущина,

*преподаватель Института туризма
и гостеприимства*

В 2014 году в госкомпаниях могут заморозить зарплату

Правительство предпринимает меры для сокращения расходов бюджета: недавно было решено отказаться от индексации зарплат гражданским и военным государственным служащим, а теперь глава Минэкономразвития выступил с предложением не индексировать зарплату всем работникам госкомпаний. По мнению экспертов, это говорит о кризисном состоянии экономики России. Росстат сообщает о низких темпах роста ВВП: 1,2% во втором квартале 2013 года против запланированных 1,7%. Предполагаемый дефицит бюджета, по некоторым оценкам, достигает триллиона рублей. Поэтому расходная часть неизбежно будет подвергаться сокращению.

Уничтожение документов и дел в организации

Уничтожение документов и дел тесно связано с другими процессами делопроизводства: составлением номенклатуры дел, формированием и оформлением дел, их описанием, обеспечением сохранности. Поэтому процедуру уничтожения документов и дел следует рассматривать в комплексе с вышеприведенными стадиями делопроизводства.

Процесс уничтожения документов и дел начинается с момента составления и оформления номенклатур дел структурных подразделений и сводной номенклатуры. Не секрет, что номенклатура дел организации в широком смысле является основой формирования Архивного фонда Российской Федерации, а в более узком – основой деления документального фонда организации на документы постоянного и временного сроков хранения.

Сроки хранения документов и дел закрепляются на основе федеральных законов (Налоговый кодекс, законы о бухгалтерском учете, об акционерных обществах) и нормативных правовых актов особенно на основе нормативных документов Росархива.

Основные нормативные документы, необходимые для определения сроков хранения документов, образующихся в деятельности юридических лиц, вне зависимости от их статуса:

- типовые перечни документов со сроками хранения;
- перечни документов постоянно-го хранения, подлежащих приему в государственные (муниципальные) архивы (разрабатываются и утверж-

даются Федеральной архивной службой России);

- ведомственные (отраслевые) перечни документов со сроками хранения;

- примерные (типовые) номенклатуры дел для категорий (видов) учреждений, организаций, предприятий, действующих на территории Российской Федерации (согласовываются с Росархивом, утверждаются руководством министерств и ведомств).

Следует согласиться с мнением специалиста-архивиста Б.В. Альбрехта¹, который считает, что для государственных организаций указанные в типовых или примерных перечнях документов сроки хранения являются обязательными, а для негосударственных организаций они служат лишь методической основой для определения сроков хранения (за исключением видов документов, перечисленных в указанных выше нормативных, правовых актах).

Следовательно, основой составления номенклатуры дел организации и ее структурных подразделений являются перечни и примерные (типо-

¹ Альбрехт Б.В. Архивы коммерческих организаций. – М., 2005.

вые) номенклатуры дел ведомств, и среди них центральное место занимают Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций с указанием сроков хранения (М., 2001), и Перечень типовых документов, образующихся в деятельности госкомитетов, министерств, ведомств и других учреждений, организаций, предприятий, с указанием сроков хранения, ч. II (М., 1989).

Вместе с тем, если в приведенных выше нормативных документах не указывается срок хранения того или иного дела, то его устанавливает экспертно-проверочная комиссия (ЭПК) соответствующего архивного учреждения по представлению архива и ЦЭК (ЭК) организации.

К главным функциям ЦЭК (ЭК) отнесены следующие: подготовка и вынесение на рассмотрение ЭПК архивного учреждения предложений об изменении сроков хранения отдельных категорий документов, установленных перечнями, и об определении сроков хранения документов, не предусмотренных перечнями.

При проведении этой работы ЦЭК (ЭК) должна весьма четко организовать рецензирование и получение заключений по всем видам документации, не имеющим аналогов среди действующих нормативных и методических документов. Как отмечает Б.В. Альбрехт, одна из основных задач ЦЭК (ЭК) – сопоставление и юридический анализ профессиональных подходов в оценке информационной значимости отдельного документа или его вида с общим документальным массивом, образующимся в деятельности юридического лица.

Такое положение установлено для организаций, являющихся источником комплектования государственных и муниципальных архивов.

Что касается негосударственных структур, то их экспертные комиссии устанавливают сроки хранения категориям дел, не представленных в нормативных документах, указанных выше, хотя, на наш взгляд, негосударственные структуры могут руководствоваться сроками хранения, установленными перечнями в своих номенклатурах дел.

Отметим также, что номенклатура является основным учетным документом в делопроизводстве организации для дел временного (до 10 лет включительно) хранения, т. е. и этот аспект свидетельствует о том, что номенклатура дел является базой для составления в дальнейшем акта о выделении к уничтожению документов, не подлежащих хранению. (Для документов и дел постоянного, временного, свыше 10 лет сроков хранения и документов по личному составу основой является опись дел.)

Одним из существенных вопросов, возникающих при работе с документами и делами временного (до 10 лет включительно) хранения, является определение срока и места их хранения после завершения делопроизводственного цикла. Что касается сроков, то все документы и дела (постоянного и временных сроков хранения) хранятся в структурных подразделениях определенное количество лет, а затем передаются (или не передаются) в архив организации.

Дела временного (до 10 лет включительно) хранения передаче в архив федерального органа исполнительной власти, как правило, не

подлежат. Они хранятся в структурных подразделениях и по истечении сроков хранения подлежат уничтожению в установленном порядке.

Вместе с тем многие негосударственные структуры, создавая свои архивы, принимают в них документы и дела временного (до 10 лет включительно) хранения. Что касается государственных организаций, то такая практика, на наш взгляд, неприемлема.

Вместе с тем ряд руководителей организаций с упорством позволяют принимать дела временного (до 10 лет включительно) хранения, что нередко превращает иногда с трудом образованный архив в склад макулатуры, вместо того чтобы искать возможность хранить и уничтожать «временку» в структурных подразделениях.

Немаловажное, а иногда и решающее значение при подготовке дел с временными сроками хранения к уничтожению имеет практика формирования дел. Формирование дел – это группировка исполненных документов в дела в соответствии с их номенклатурой. В дело помещаются документы, которые по своему содержанию соответствуют заголовку дела. Запрещается группировать в дела черновые и дублетные экземпляры документов (за исключением особо ценных), а также документы, подлежащие возврату.

На практике же в течение делопроизводственного года разрешается помещать в дела черновики, проекты и т. д. для их использования. По окончании делопроизводственного года все черновики, проекты и т. д. из дел изымаются. Дела «чистят». В делах, особенно постоянного срока

хранения, должны остаться только документы.

Неразрешимой проблемой для архивных служб зачастую становится некачественное формирование дел в подразделениях, когда в деле оказываются и недокументы, попросту говоря, бумаги, подлежащие уничтожению.

При формировании дел необходимо соблюдать следующие основные требования.

1. Документы постоянного и временного хранения группируются в отдельные дела.

2. В дело включается по одному экземпляру каждого документа.

3. В дело группируются документы одного календарного года. Исключения составляют переходящие дела, судебные, личные дела, которые формируются в течение всего периода работы данного лица в организации, документы выборных органов и их постоянных комиссий, депутатских групп, учебных заведений, театров, истории болезней и др.

4. Дело должно содержать не более 250 листов при толщине не более 4 см.

Несоблюдение этих правил может негативно сказаться на качестве и оперативности работы архивной службы организации и нередко – на деятельности государственных и муниципальных архивов.

Что касается оформления дел, то они оформляются полностью или частично.

Полному оформлению подлежат дела постоянного, временного (свыше 10 лет) хранения и по личному составу.

Полное оформление дел предусматривает:

- подшивку или переплет дела;
- нумерацию листов дела;
- составление листа-заверителя;
- составление, в необходимых случаях, внутренней описи документов;
- внесение необходимых уточнений в реквизиты обложки дела (уточнение названия организации, регистрационного индекса дела, крайних дат дела, заголовка дела).

Дела временного (до 10 лет включительно) хранения подлежат частичному оформлению: допускается не проводить систематизацию документов в деле, листы не нумеровать, заверительные надписи не ставить.

Если в негосударственных структурах зачастую полностью оформляют также дела временного (до 10 лет включительно) хранения, то в государственных организациях такая практика нецелесообразна, поскольку усложняет обработку дел.

По результатам экспертизы ценности документов составляются описи дел постоянного, временного (свыше 10 лет) хранения и по личному составу, а также акты о выделении к уничтожению дел, не подлежащих хранению.

Второй важной частью вопроса является выполнение требования, изложенного в Основных правилах работы архивов организаций: описи и акты рассматриваются на заседании ЦЭК (ЭК) организации одновременно. Одобренные ЦЭК (ЭК) акты и описи утверждаются руководителем организации только после утверждения ЭПК архивного учреждения описей дел постоянного хранения; после этого организация имеет право уничтожать дела, включенные в данные акты.

Это требование одновременного представления проектов описей и актов является обязательным для организаций всех форм собственности, являющихся источниками комплектования государственных и муниципальных архивов. Для негосударственных структур, не являющихся источниками комплектования государственных и муниципальных архивов, это положение может быть рекомендательным.

Экспертиза ценности документов в организации проводится:

- в делопроизводстве – при составлении номенклатур дел, в процессе формирования дел и при подготовке дел к передаче в архив;
- в архиве – в процессе подготовки к передаче дел на постоянное хранение.

Экспертиза ценности документов осуществляется ежегодно работниками службы документационного обеспечения управления совместно с ЦЭК (ЭК) организации под методическим руководством архива.

При проведении экспертизы ценности документов в структурных подразделениях осуществляется отбор дел постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения для передачи в архив; отбор дел с временными сроками хранения, подлежащих хранению в структурных подразделениях; выделение к уничтожению дел за предыдущие годы, сроки хранения которых истекли. При этом одновременно проверяются качество и полнота номенклатуры дел организации, правильность определения сроков хранения дел.

Отбор документов постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения проводится путем полистного про-

смотря дел. Не допускается отбор документов для хранения и уничтожения только на основании заголовков дел.

И, наконец, о технологии уничтожения документов и дел (в том числе и по кадрам) в организациях. Обычно этот процесс проходит несколько этапов:

- предварительный этап (подготовка дел с истекшими сроками хранения к уничтожению);
- составление и оформление акта о выделении к уничтожению документов, не подлежащих хранению (приложение);
- проведение уничтожения документов и дел (методы уничтожения документов и дел, период и порядок уничтожения, оформление результатов).

На предварительном этапе в структурных подразделениях проводится тщательная работа по подготовке дел к уничтожению:

- выявляются дела с истекшими сроками хранения за определенный период, проверяется качество оформления дел (наличие заполненной обложки дела и корешка дела), проверяются документы внутри дела на предмет их соответствия сведениям на обложке дела и главное – выявляются документы другого срока хранения, не подлежащие уничтожению;
- проводится систематизация дел в соответствии с номенклатурой, оформление в связки или помещение в коробки, определяется место их хранения.

Акт с приложением к уничтожению дел, не подлежащих хранению, составляется на дела всей организации. Если в акте указаны дела не-

скольких подразделений, то название каждого из них указывается перед группой заголовков дел. Заголовки однородных дел, отобранных к уничтожению, вносятся в акт под общим заголовком с указанием количества дел, отнесенных к данной группе.

Дела включаются в акт, если предусмотренный для них срок хранения истек к 1 января года, в котором составляется акт.

Акт, как правило, составляется в четырех экземплярах (один – в службу делопроизводства, второй – в структурное подразделение, третий – в архив организации, четвертый – в ЭК).

Акт оформляется на общем бланке организации или на чистом листе бумаги формата А-4.

Уничтожение документов можно проводить различными способами: резкой шредером, сжиганием, химической обработкой. Это зависит от финансовых возможностей организации, объема уничтожаемых дел и т. д.

Резка шредером в специальной литературе описана достаточно подробно. Главное ее достоинство – не требуется много места для складирования отобранных на уничтожение документов; уничтожать их можно поэтапно, на месте. Недостаток этого метода: шредеры стоят немалых денег (от 3000 до 30 000 долл.).

При этом нужно обратить внимание на количество уничтожаемых листов. Объем среднего архивного дела – 250–300 листов, и желательно, чтобы его можно было поместить в шредер целиком.

Нужно также убедиться в способности шредера «кушать» металлические скрепки и скобы. Вытаскивание их – долгая и нудная работа, и, как ни

старайся, все металлические элементы удалить из бумаг не удастся.

Достаточно мощный шредер необходимо устанавливать в отдельном помещении, поскольку уровень его шума при работе может быть значительным. Для обслуживания шредера потребуются и квалифицированный персонал.

Наиболее распространенный метод – утилизация дел. Дела, подлежащие уничтожению, передаются на

переработку (утилизацию). Оформляется это приемо-сдаточной накладной, в которой указываются дата передачи дел, их количество и вес бумажной макулатуры.

Погрузка и вывоз дел на утилизацию осуществляются под контролем сотрудника, ответственного за обеспечение сохранности документов.

А. Красавин,
ведущий научный сотрудник ВНИИДАД,
кандидат исторических наук

Приложение 1

Форма акта о выделении к уничтожению документов, не подлежащих хранению

Наименование организации _____

УТВЕРЖДАЮ

Наименование должности
руководителя организации _____

АКТ

№ _____

Подпись _____

Расшифровка
подписи _____

Дата _____

(место составления)

О выделении к уничтожению документов,
не подлежащих хранению

На основании _____
(название и выходные данные перечня документов с указанием сроков их хранения)

отобраны к уничтожению, как не имеющие научно-исторической ценности и утратившие практическое значение, документы фонда № _____
(название фонда)

№ п/п	Заголовок дела или групповой заголовок документов	Крайние даты	Номера описей	Индекс дела по номенклатуре или № дела по описи	Кол-во ед. хр.	Сроки хранения и номера статей по перечню	Примечание
1	2	3	4	5	6	7	8

Итого _____ ед. хр. за годы _____
(цифрами и прописью)

Описи дел постоянного хранения за годы утверждены, а по личному составу согласованы с ЭПК _____

(наименование архивного учреждения)

(протокол от _____ № _____)

Наименование должности лица,
проводившего экспертизу
ценности документов

Подпись

Расшифровка подписи

Дата

СОГЛАСОВАНО

Протокол ЭК

От _____ № _____

Документы в количестве _____ ед. хр.,

(цифрами и прописью)

весом _____ кг сданы в _____

(наименование организации)

на переработку по приемо-сдаточной накладной от _____ № _____

Наименование должности работника,
сдавшего документы

Подпись

Расшифровка подписи

Дата

Изменения в учетные документы внесены.

Наименование должности работника
архива, внесшего изменения
в учетные документы

Подпись

Расшифровка подписи

Дата

Положения и требования, изложенные в нормативных актах, затрагивающих вопросы уничтожения документов и дел, в полной мере относятся к уничтожению документов дел по кадрам.

Вниманию читателей!

*Желающие приобрести электронную версию журнала «Служба кадров и персонал» с № 6 по № 12 за 2012 год, а также текущие номера могут обратиться на сайт **rucont.ru**, страница нашего издания: **<http://rucont.ru/efd/48106?cldren=0>***

Исповедь архивиста

Что мешает нормальной работе?

В любой организации есть сотрудник, в обязанности которого входит работа с архивными документами. Безусловно, это требует не только специальных знаний, но и соответствующих личных качеств.

НИЗКАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ АРХИВИСТА

У некоторых руководителей, как высшего, так и среднего звена, утвердилось мнение, что в архив можно взять студента либо пенсионера. Причем на самую низкую зарплату: разумеется, «из экономии», суть которой, на самом деле, весьма сомнительна. Объясняют это тем, что в архиве ничего особенного делать не нужно, главное – принимать и выдавать дела и т.п. Итог такой «политики»: дела в архив просто складывают, хорошо, хотя бы на стеллажи, а то и – на пол, что категорически запрещено. Дальше с делами не делают абсолютно ничего, они просто «лежат». Не контролируется должным образом и выдача дел: в архив может прийти фактически любой сотрудник и взять документ или дело.

Неопытный и нисколько не интересующийся архивным делом сотрудник, не знает, как, и никогда не будет ни контролировать температурно-влажностный режим, ни организовывать уборку помещения, ни следить за исправностью оборудования.

В результате люди не получают нужных справок, документы пропадают и т.п. Если такая организация состоит на учете в госархиве, то для нее это огромная беда.

НИЗКАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ НАЧАЛЬНИКА

Есть и другой, «обратный» негативный фактор: низкая квалификация начальника структурного подразделения, которому подчиняется архив и, естественно, архивист. К сожалению, приходится повторить известную истину: не у всех, кто достигает руководящей должности, хватает интеллекта для того, чтобы до конца понять значение архива, «механизм» его работы.

Так, в одной организации начальник отдела, в который входил архив, считал, что архивист вовсе не обязан (!) работать с куратором из государственного архива: представлять на рассмотрение проекты описей и научно-справочного аппарата, консультироваться об особенностях работы архива ведомства и т.д. Такой подход встречается в работе ведомств и сейчас. В то же время архивистов загружают несвойственной им работой: регистрацией документов, описанием документов структурных подразделений, а то и просто какой-нибудь хозяйственной или курьерской работой – доставкой «нужных» писем или поздравлений «нужных людей» и т.п.

Безусловно, грамотный архивист делает соответствующие выводы:

нужно либо отказываться от не своих функций, либо искать другую работу. Но отказ, как правило, усложняет отношения с начальством. На моей памяти не одного архивиста на несколько лет понижали в должности, а то и просто выдавливали.

Встречалась мне начальник документационного отдела, которая целыми днями курила в кабинете, вызывая раз за разом сотрудников, чтобы поручить им всякие глупости, ругаясь при этом матом. Возражающие тут же переходили в разряд ненужных и либо уходили сами, либо им помогали в этом. И постоянно твердила, что в архиве вообще нечего делать, что архивист – что-то вроде дармоеда, а сама понятия не имела, что такое номенклатура дел. Поразительно, но сотрудники отдела терпели это целый год, потом написали коллективную жалобу, после чего ее все же вынудили уйти «по собственному». Обидно, что столько времени и сил пришлось потратить...

Парадокс начинается уже на этапе собеседования с претендентом на должность архивиста. В отделе кадров ему говорят о требованиях и условиях работы, о размере зарплаты. Начальник же подразделения, в который входит архив, в ходе беседы вещает совсем о другом, даже отличным от того, что официально вывешено на сайте в объявлении о вакансии. При этом выясняется, что сам начальник не знает ни федерального законодательства, ни сути работы архива. Характерная деталь разговора: «Вы можете в течение года перевести все документы архива в электронный вид?» – «Теоретически – да, но надо согласовать сроки и знать объ-

ем документов и программное обеспечение, его функции». «Я спрашиваю теоретически, все остальное вам предоставят наши компьютерщики». Комментарии излишни.

Или вот еще случай, тоже на собеседовании: «Как вы представляете себе работу архива?» – «По правилам. Прием дел – строго по сдаточным описям, все дела должны быть оформлены». – «Нет, наши сотрудники очень заняты, и это категорически невозможно, это – полностью ваша работа». Причем должность и зарплата – самые низкие. «Но нынешняя моя должность гораздо выше, я работал и на руководящих должностях. Нельзя ли повысить должность?». – «Нет. Вам предстоит выбрать: деньги, либо – все остальное».

ОТСУТСТВИЕ ПОДДЕРЖКИ РУКОВОДСТВА

От таких начальников никакой помощи. А ведь помощь нужна. Хотя бы для того, чтобы поддержать взаимоотношения архивиста с государственным архивом, помочь организовать работу архива так, как это требуется: закупить оборудование, выделить средства на обработку документов, наладить взаимоотношения со структурными подразделениями в части установления порядка передачи дел в ведомственный архив...

Это – третий фактор: отсутствие поддержки в лице руководителя ведомства.

Нередки случаи, когда руководитель вообще не навевается в архив. Его не интересует, правильно ли хранятся документы, как работают сотрудники, ответственные за архив.

Мне доводилось работать в архиве, где ремонт не делали лет 20. Деревянные, залитые краской полы (ставили банки с краской, когда делали ремонт в соседних кабинетах), оборванные обои, трещины на штукатурке, разбитые дверные коробки и оконные рамы, наспех сколоченные стеллажи из грубо обработанных брусков и досок. В помещении архива устраивали все, что угодно: раздевалку, склад для картошки и т.п. Да, это – в советское время. Зато сейчас на архиве научились неплохо наживаться всевозможные фирмы по обработке документов, большинство которых работают крайне некачественно.

В таких случаях вспоминается Чацкий из «Горя от ума» А.С. Грибоедова: «Карету мне, карету!..»

Проанализировав ситуацию, можно сделать следующий вывод: для нормальной работы, нужно, чтобы статус его был не ниже руководителя структурного подразделения. Кроме того, Росархив рекомендует архив ведомства подчинить его руководителю. Это также немаловажное условие эффективной деятельности архива.

В. Краснов,
главный специалист отдела
комплектования, ведомственных архивов
и делопроизводства ГА РФ

Каждый седьмой – прогульщик

Исследовательский центр портала Работа@Mail.Ru провел опрос среди жителей России и выяснил, что 15% работников хотя бы раз в жизни пропускали работу без уважительной причины. Отметим, что за последний год каждый второй из тех, кто прогуливал, делал это один-два раза, 6% – три-пять раз, 17% – более пяти раз. Оставшиеся 28% пока не скомпрометировали себя подобным образом.

Основные причины отсутствия на работе без уважительной причины: стресс и депрессия (52%), встречи с друзьями (31%), поездка на отдых (8%). Интересно, что 75% тех, кто работу без уважительной причины еще не пропускал, не собираются этого делать. Но если вдруг люди надумают пропустить работу, то поводами для этого могут стать опять-таки стресс и депрессия (10%), поездка на отдых (2%) или встреча с друзьями (1%).

Большинство респондентов (44%), когда собираются пропустить работу, обязательно придумывают уважительную причину, 31% предпочитают говорить, как есть, а 25% в целом говорят правду, но немного ее приукрашивают. В топ-3 причин, которые придумывают, чтобы оправдать себя, вошли болезнь, семейные обстоятельства, личные дела.

Положение о дресс-коде

К числу локальных нормативных актов относится и Положение об основных принципах делового стиля сотрудников организации. Форма документа произвольная. Предлагаем примерный ее вариант. Утверждает локальный нормативный акт руководитель организации (в данном случае директор условной компании «Меридиан»).

1. Общие положения

1.1. Цель Положения – закрепить основные принципы и правила делового стиля, направленные на поддержание имиджа ООО «Меридиан» (далее – ООО) как солидного партнера для внешнего клиента и формирование атмосферы партнерства и взаимного уважения между сотрудниками внутри ООО.

1.2. Руководство ООО ожидает, что все сотрудники ООО будут придерживаться в своей работе принципов и правил в отношении делового стиля и внешнего вида сотрудников вне зависимости от должности, вида деятельности и местоположения подразделения.

1.3. Руководители всех уровней демонстрируют своим сотрудникам пример делового стиля и внешнего вида, принятого в ООО.

1.4. Непосредственные руководители поддерживают в сотрудниках стремление следовать корпоративным принципам внешнего вида и делового стиля, при необходимости консультируют и помогают сотрудникам рекомендациями.

1.5. Руководители структурных подразделений ООО обеспечивают соблюдение сотрудниками правил, изложенных в настоящем Положении. Данная функциональная обязанность отражается в Положении о должности руководителя.

1.6. Служба персонала оказывает руководителям подразделений организационную и консультационную поддержку по вопросам, касающимся внешнего вида сотрудников, а также обеспечивает проведение информационных мероприятий и конкурсов, мотивирующих сотрудников на соблюдение правил внешнего вида, изложенных в Положении.

1.7. Несоблюдение или ненадлежащее соблюдение требований, изложенных в настоящем Положении, расценивается как нарушение трудовой дисциплины.

2. Основные принципы внешнего вида – «золотая пятерка»

2.1. Основные принципы внешнего вида являются неотъемлемой частью правил клиентоориентированного поведения, принятых в ООО. Важно понимать, что имидж клиентоориентированной ООО – это целостный образ, сочетающий деловой стиль с доброжелательным, позитивным настроем, вежливым и приветливым общением с клиентами, партнерами и коллегами.

2.2. Сотрудники ООО руководствуются в своей деятельности пятью «золотыми» принципами внешнего вида:

1. **Деловой стиль в одежде:** строгий, подтянутый внешний вид сотрудников, соответствующий деловой обстановке офиса и поддерживающий имидж ООО как солидного партнера.

2. **Аккуратность:** опрятный и ухоженный внешний вид сотрудников, аккуратная одежда, обувь, прическа, отсутствие неприятных запахов.

3. **Сдержанность:** умеренность и сдержанность в цветовых решениях в одежде, обуви, аксессуарах, умеренность в количестве аксессуаров, для сотрудниц – умеренность в украшениях, макияже, маникюре.

4. **Стильность:** гармоничное сочетание всех элементов, деталей деловой одежды, обуви и аксессуаров.

5. **Корпоративность:** присутствие элементов корпоративной символики в одежде: корпоративный значок; для сотрудников фронт-офиса – корпоративный значок, корпоративный бейдж с именем.

3. Правила внешнего вида сотрудников

3.1. Основой корпоративного внешнего вида сотрудников ООО является принцип делового стиля в одежде.

Деловой корпоративный стиль предполагает соблюдение следующих правил, касающихся внешнего вида сотрудников:

Сотрудники:

- деловой костюм с гармонирующими по цвету классической рубашкой, галстуком и аксессуарами;
- рубашка с коротким рукавом допустима в летнее время только при наличии пиджака;
- обувь классического фасона.

Сотрудницы:

- деловой костюм с юбкой или брюками с гармонирующими по цвету блузкой и аксессуарами;
- платье классического фасона с жакетом или пиджаком со средними или длинными рукавами с гармонирующими аксессуарами;
- обувь с закрытым мыском;
- колготки или чулки независимо от времени года;
- умеренность и естественность в макияже, маникюре, украшениях.

3.2. В ООО по пятницам допускается более свободный стиль одежды:

- для сотрудников: костюм свободного покроя, отсутствие галстука
- для сотрудниц: трикотажный комплект-двойка, жакет или кардиган, костюм свободного покроя.

Данное правило не распространяется на сотрудников фронт-офиса и сотрудников, у которых запланирована встреча с деловым партнером или клиентом.

3.3. В осенне-весенний и зимний периоды ношение сотрудниками офисной обуви является обязательным.

3.4. Сотрудникам запрещается в рабочие дни недели приходить в офис в одежде и обуви, нарушающей деловой стиль: спортивной, джинсовой, вечерней, пляжной, чрезмерно яркой и открытой одежде.

4. Правила внешнего вида сотрудников фронт-офиса, секретарей, помощников руководителей, сотрудников приемных

4.1. В связи с тем, что сотрудники фронт-офиса, секретари, помощники руководителей, а также сотрудники приемных в течение рабочего дня постоянно общаются с клиентами и партнерами, к их одежде предъявляются дополнительные требования.

Сотрудники:

- Деловой однотонный или в тонкую полоску костюм
- Рубашка белого цвета или пастельных тонов
- Галстук
- Обувь классического фасона
- Присутствие значка с корпоративной символикой и бейджа с именем сотрудника

Сотрудницы:

- Деловой однотонный или в тонкую полоску костюм с юбкой или брюками
- Блузка классического фасона белого или пастельных тонов
- Умеренность и естественность в макияже, маникюре, украшениях
- Обувь с закрытым мыском
- Присутствие значка с корпоративной символикой и бейджа с именем сотрудника.

5. Правила внешнего вида технического персонала

5.1. Техническому персоналу, работа которого связана с погрузкой/выгрузкой оборудования и материалов, с техническим обслуживанием и ремонтом оборудования, а также с уборкой помещений предоставляется корпоративная униформа. Сотрудникам, работа которых связана с обслуживанием и ремонтом банковского оборудования и техники, разрешается упрощенная форма одежды по согласованию с непосредственным руководителем.

6. Контроль и ответственность за соблюдением дресс-кода

6.1. Ответственность и контроль за соблюдение дресс-кода несут руководители подразделений.

6.2. Службе персонала данное положение довести до руководителей структурных подразделений.

6.3. Руководителям структурных подразделений ознакомить под роспись своих сотрудников с данным положением.

7. Меры воздействия

7.1. Сотрудникам, нарушившим дресс-код, руководитель подразделения (даже руководитель другого отдела или директор) имеет право сделать замечание в устной форме и обязать сотрудника привести в надлежащее состояние свой внешний вид. Нарушитель отправляется домой переодеваться, этот день ему не оплачивается.

7.2. При повторном нарушении может быть объявлен выговор в соответствии с правилами внутреннего распорядка ООО.

Директор по работе с персоналом
Юрисконсульт

Громова
Аникин

О.Д. Громова
И.С. Аникин



О ВНЕСЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОЛОЖЕНИЕ О МИНИСТЕРСТВЕ ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ от 6 сентября 2013 г. № 784

Правительство Российской Федерации **постановляет**:

1. Утвердить прилагаемые изменения, которые вносятся в Положение о Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 19 июня 2012 г. № 610 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, № 26, ст. 3528; 2013, № 22, ст. 2809).

2. Реализация полномочий, установленных в соответствии с настоящим постановлением, осуществляется Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в пределах установленной Правительством Российской Федерации предельной численности работников Министерства и бюджетных ассигнований, предусмотренных Министерству в федеральном бюджете на руководство и управление в сфере установленных функций.

Председатель Правительства Российской Федерации
Д. Медведев

Утверждены
постановлением Правительства
Российской Федерации
от 6 сентября 2013 г. № 784

ИЗМЕНЕНИЯ, КОТОРЫЕ ВНОСЯТСЯ В ПОЛОЖЕНИЕ О МИНИСТЕРСТВЕ ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1. Дополнить подпунктами 5.2.167(1) и 5.2.167(2) следующего содержания:

«5.2.167(1). правила формирования квоты на выдачу иностранным гражда-

нам приглашений на въезд в Российскую Федерацию в целях осуществления трудовой деятельности, распределения указанной квоты по субъектам Российской Федерации, увеличения или уменьше-

ния ее размера, а также установления резерва указанной квоты (по согласованию с Министерством экономического развития Российской Федерации, Министерством регионального развития Российской Федерации и Федеральной миграционной службой);

5.2.167(2). правила формирования квоты на выдачу иностранным гражданам разрешений на работу, распределения указанной квоты по субъектам Российской Федерации и профессионально-квалификационным группам, увеличения или уменьшения размера указанной квоты, а также установления ее резерва (по согласованию с Министерством экономического развития Российской Федерации, Министерством регионального развития Российской Федерации и Федеральной миграционной службой);».

2. Дополнить подпунктом 5.6.39 следующего содержания:

«5.6.39. подготовку в установленном порядке предложений по определению потребности в привлечении иностранных работников, в том числе по приоритетным профессионально-квалификационным группам, утверждению квоты на выдачу иностранным гражданам приглашений на въезд в Российскую Федерацию в целях осуществления трудовой деятельности и квоты на выдачу иностранным гражданам разрешений на работу (по согласованию с Министерством экономического развития Российской Федерации, Министерством регионального развития Российской Федерации и Федеральной миграционной службой);».

ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПРАВИЛ ПОДГОТОВКИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОТРЕБНОСТИ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ИНОСТРАННЫХ РАБОТНИКОВ, УТВЕРЖДЕНИЮ КВОТЫ НА ВЫДАЧУ ИНОСТРАННЫМ ГРАЖДДАНАМ ПРИГЛАШЕНИЙ НА ВЪЕЗД В РОССИЙСКУЮ ФЕДЕРАЦИЮ В ЦЕЛЯХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, А ТАКЖЕ КВОТЫ НА ВЫДАЧУ ИНОСТРАННЫМ ГРАЖДДАНАМ РАЗРЕШЕНИЙ НА РАБОТУ

**ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ от 12 сентября 2013 г. № 800**

В соответствии с пунктом 1 статьи 18.1 Федерального закона «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» Правительство Российской Федерации **постановляет:**

1. Утвердить прилагаемые Правила подготовки предложений по определению потребности в привлечении иностранных работников, утверждению квоты

на выдачу иностранным гражданам приглашений на въезд в Российскую Федерацию в целях осуществления трудовой деятельности, а также квоты на выдачу иностранным гражданам разрешений на работу.

2. Признать утратившими силу:

постановление Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2006 г. № 783 «О порядке определения исполнительными органами государственной власти потребности в привлечении иностранных работников и формирования квот на осуществление иностранными гражданами трудовой деятельности в Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, № 1, ст. 247);

постановление Правительства Российской Федерации от 6 ноября 2007 г. № 759 «О внесении изменений в Правила определения исполнительными органами государственной власти потребности в привлечении иностранных работников и формирования квот на осуществление иностранными гражданами трудовой деятельности в Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, № 46, ст. 5598);

постановление Правительства Российской Федерации от 3 октября 2008 г. № 737 «О внесении изменений в некоторые постановления Правительства Российской Федерации по вопросам определения потребности в привлечении иностранных работников и утверждения квот на осуществление иностранными гражданами трудовой деятельности в Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, № 41, ст. 4676);

постановление Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2008 г. № 916 «О внесении изменений в Правила определения исполнительными органами государственной власти потребности в привлечении иностранных работников и формирования квот на осуществление иностранными гражданами трудовой деятельности в Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, № 50, ст. 5945);

пункт 55 изменений, которые вносятся в акты Правительства Российской Федерации по вопросам деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 25 марта 2013 г. № 257 «Об изменении и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации по вопросам деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, № 13, ст. 1559).

3. Настоящее постановление вступает в силу с 1 января 2014 г.

Председатель Правительства Российской Федерации
Д. Медведев

*Утверждены
постановлением Правительства
Российской Федерации
от 12 сентября 2013 г. № 800*

**ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ
ПОТРЕБНОСТИ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ИНОСТРАННЫХ РАБОТНИКОВ,
УТВЕРЖДЕНИЮ КВОТЫ НА ВЫДАЧУ ИНОСТРАННЫМ ГРАЖДДАНАМ
ПРИГЛАШЕНИЙ НА ВЪЕЗД В РОССИЙСКУЮ ФЕДЕРАЦИЮ В ЦЕЛЯХ
ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, А ТАКЖЕ КВОТЫ
НА ВЫДАЧУ ИНОСТРАННЫМ ГРАЖДДАНАМ РАЗРЕШЕНИЙ НА РАБОТУ**

1. Настоящие Правила устанавливают порядок подготовки предложений по определению потребности в привлечении в Российскую Федерацию иностранных работников, в том числе по приоритетным профессионально-квалификационным группам, утверждению квоты на выдачу иностранным гражданам приглашений на въезд в Российскую Федерацию в целях осуществления трудовой деятельности, а также квоты на выдачу иностранным гражданам разрешений на работу (далее — квоты).

2. Подготовка предложений по определению потребности в привлечении в Российскую Федерацию иностранных работников, в том числе по приоритетным профессионально-квалификационным группам, и утверждению квот осуществляется Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации на основании предложений исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации о потребности в привлечении иностранных работников, которые рассматриваются межведомственной комиссией из числа представителей заинтересованных федеральных органов исполнительной власти (далее — комиссия) и могут быть одобрены комиссией в полном

объеме, отклонены полностью или частично, а также направлены на доработку.

3. Состав и положение о комиссии, порядок рассмотрения предложений исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации о потребности в привлечении иностранных работников, а также критерии принятия решения комиссией утверждаются Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации.

4. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации:

а) не позднее 15 ноября соответствующего года представляет в установленном порядке в Правительство Российской Федерации проект акта Правительства Российской Федерации об определении потребности в привлечении в Российскую Федерацию иностранных работников, в том числе по приоритетным профессионально-квалификационным группам, и утверждении квот на очередной год, предусматривающий установление резерва квот в размере не более 30 процентов согласованных предложений исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации о потребности в привлечении иностранных работников;

б) в 2-недельный срок с даты вступления в силу акта Правительства Российской Федерации, указанного в подпункте «а» настоящего пункта, утверждает распределение квот по субъектам Российской Федерации на очередной год;

в) в течение 5 рабочих дней со дня вступления в силу акта Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации об утверждении распределения квот по субъектам Российской Федерации утверждает перечень профессий (специальностей, должностей) для привлечения иностранных работников на очередной год и размещает его на официальном сайте министерства в информационно-телекоммуникационной сети Интернет;

г) в течение года, на который утверждены квоты, но не позднее 1 декабря, вносит изменения в распределение квот по субъектам Российской Федерации и перечень профессий (специальностей, должностей) для привлечения иностранных работников на основании обоснованных предложений о потребности в привлечении иностранных работников:

исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации;

федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих нормативно-правовое регулирование в соответствующих отраслях экономики, согласованных с исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации, на территории которых предполагается использование иностранных работников, в случае необходимости привлечения иностранных работников для обеспечения реализации при-

оритетных национальных проектов и государственных инвестиционных проектов.

5. Федеральная миграционная служба ежемесячно, не позднее 20-го числа, представляет в Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации сведения об исчерпании квот по субъектам Российской Федерации.

6. Подготовка предложений об увеличении размера потребности в привлечении в Российскую Федерацию иностранных работников, в том числе по приоритетным профессионально-квалификационным группам, и размера квот, утвержденных на текущий год, осуществляется Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации с учетом исчерпания квот по субъектам Российской Федерации и установленного Правительством Российской Федерации резерва квот на основании рассмотрения комиссией обоснованных предложений, предусмотренных подпунктом «г» пункта 4 настоящих Правил.

7. Подготовка предложений об уменьшении размера потребности в привлечении в Российскую Федерацию иностранных работников, в том числе по приоритетным профессионально-квалификационным группам, и размера квот, утвержденных на текущий год, осуществляется Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в случае необходимости уменьшения численности привлекаемых иностранных работников в связи с изменением ситуации на рынке труда на основании рассмотрения комиссией обоснованных предложений, предусмотренных подпунктом «г» пункта 4 настоящих Правил.

8. Представление в Правительство Российской Федерации проекта акта Правительства Российской Федерации об увеличении (уменьшении) размера потребности в привлечении в Российскую Федерацию иностранных работников, в том числе по приоритетным профессионально-квалификационным группам, и размера квот осуществляется не позднее

15 ноября года, на который утверждены квоты.

9. Распределение скорректированных квот по субъектам Российской Федерации осуществляется Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в порядке, установленном подпунктами «б» и «в» пункта 4 настоящих Правил.

О ВНЕСЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯ В СПИСОК ПРОИЗВОДСТВ С ВРЕДНЫМИ УСЛОВИЯМИ ТРУДА, РАБОТА НА КОТОРЫХ ДАЕТ ПРАВО ГРАЖДАНАМ, ЗАНЯТЫМ НА РАБОТАХ С ХИМИЧЕСКИМ ОРУЖИЕМ, НА МЕРЫ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ от 16 сентября 2013 г. № 806

Правительство Российской Федерации **постановляет**:

Дополнить раздел «Производства, находящиеся в ведении МЧС России» списка производств с вредными условиями труда, работа на которых дает право гражданам, занятым на работах с химическим оружием, на меры социальной поддержки, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 29 марта 2002 г. № 188 «Об утверждении списков производств, профессий и должностей с вредными условиями труда, работа в которых дает право гражданам, занятым на работах с химическим оружием, на меры социальной поддержки» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, № 14, ст. 1297; 2005, № 2, ст. 157; 2006, № 23, ст. 2526; 2008, № 50, ст. 5946; 2011, № 42, ст. 5922; 2012, № 17, ст. 1993; № 21, ст. 2653; № 31, ст. 4373; № 53, ст. 7923), абзацем следующего содержания:

«Федеральное государственное казенное учреждение «Специальное управление федеральной противопожарной службы № 3 Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий», г. Москва».

Председатель Правительства Российской Федерации
Д. Медведев

**ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПРАВИЛ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОМУ ГРАЖДАНСКОМУ
СЛУЖАЩЕМУ В СЛУЧАЕ ОТСУТСТВИЯ ВАКАНТНЫХ
ДОЛЖНОСТЕЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ,
В КОТОРОМ СОКРАЩАЮТСЯ ДОЛЖНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ,
ИЛИ ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ, КОТОРОМУ
ПЕРЕДАНЫ ФУНКЦИИ УПРАЗДНЕННОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА, ВАКАНТНОЙ
ДОЛЖНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ
СЛУЖБЫ В ИНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ**

**ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ от 19 сентября 2013 г. № 822**

В соответствии с частью 5 статьи 31 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» Правительство Российской Федерации **постановляет**:

Утвердить прилагаемые Правила предоставления государственному гражданскому служащему в случае отсутствия вакантных должностей в государственном органе, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или государственном органе, которому переданы функции упраздненного государственного органа, вакантной должности государственной гражданской службы в иных государственных органах.

Председатель Правительства Российской Федерации
Д. Медведев

Утверждены
постановлением Правительства
Российской Федерации
от 19 сентября 2013 г. № 822

**ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОМУ ГРАЖДАНСКОМУ
СЛУЖАЩЕМУ В СЛУЧАЕ ОТСУТСТВИЯ ВАКАНТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ
В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ, В КОТОРОМ СОКРАЩАЮТСЯ ДОЛЖНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ,
ИЛИ ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ, КОТОРОМУ ПЕРЕДАНЫ ФУНКЦИИ
УПРАЗДНЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА, ВАКАНТНОЙ
ДОЛЖНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ В ИНЫХ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ**

1. Настоящие Правила устанавливают порядок предоставления государственному гражданскому служащему, который замещает сокращаемую

должность государственной гражданской службы в государственном органе или должность государственной гражданской службы в упраздняемом

государственном органе, в случае отсутствия вакантных должностей в государственном органе, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или государственном органе, которому переданы функции упраздненного государственного органа, вакантной должности государственной гражданской службы в иных государственных органах.

2. При отсутствии вакантных должностей государственной гражданской службы, отвечающих требованиям части 1 статьи 31 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации», в государственном органе, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или государственном органе, которому переданы функции упраздненного государственного органа, кадровая служба указанных органов не позднее чем за 30 дней до дня предстоящего увольнения государственного гражданского служащего в связи с сокращением должностей государственной гражданской службы или упразднением государственного органа осуществляет поиск вакантных должностей государственной гражданской службы в иных государственных органах, в том числе посредством федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал управленческих кадров» (далее — портал), с учетом категории и группы замещаемой государственным гражданским служащим должности государственной гражданской службы, уровня его квалификации, профессионального образования и стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или работы (службы) по специальности.

3. Включению в список вакантных должностей государственной граждан-

ской службы в государственных органах, предлагаемых государственному гражданскому служащему, подлежат размещенные на портале вакантные должности государственной гражданской службы, а также вакантные должности государственной гражданской службы, информация о которых получена кадровой службой государственного органа, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или кадровой службой государственного органа, которому переданы функции упраздненного государственного органа. В список включаются должности государственной гражданской службы в иных государственных органах, расположенных в той же местности (местности в пределах административно-территориальных границ того населенного пункта, где расположен государственный орган, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или государственный орган, которому переданы функции упраздненного государственного органа). При отсутствии вакантных должностей государственной гражданской службы в иных государственных органах, расположенных в той же местности, в список могут включаться вакантные должности государственной гражданской службы в иных государственных органах, расположенных в другой местности в пределах Российской Федерации.

4. Уведомление о предложении государственному гражданскому служащему вакантных должностей государственной гражданской службы в иных государственных органах с приложением списка этих вакантных должностей, подписанное представителем нанимателя или уполномоченным им лицом, вручается кадровой службой государственному гражданскому слу-

жащему под роспись не позднее чем за 25 дней до дня предстоящего увольнения в связи с сокращением должностей государственной гражданской службы в государственном органе, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или с упразднением государственного органа.

5. Государственный гражданский служащий представляет в течение 2 рабочих дней со дня ознакомления с уведомлением, указанным в пункте 4 настоящих Правил, в кадровую службу заявление с просьбой направить его анкету в государственные органы, в которых государственным гражданским служащим выбраны вакантные должности государственной гражданской службы, или отказывается от предложенных кадровой службой вакантных должностей государственной гражданской службы.

6. Кадровая служба направляет не позднее 2 рабочих дней со дня получения заявления, указанного в пункте 5 настоящих Правил, в государственные органы письма с использованием средств факсимильной связи, электронной почты или иных средств связи, позволяющих зафиксировать факт их получения адресатом (далее — средства связи), с просьбой рассмотреть кандидатуру государственного гражданского служащего на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и представить в государственный орган, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или государственный орган, которому переданы функции упраздняемого государственного органа, соответствующую информацию. В письме указываются выбранные государственным гражданским служащим вакантные должности государственной гражданской

службы с приложением анкеты государственного гражданского служащего по форме, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 мая 2005 г. № 667-р, а также дата окончания 2-месячного срока после предупреждения государственного гражданского служащего об увольнении в соответствии с частью 2 статьи 31 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

7. Кадровая служба государственного органа не позднее 3 рабочих дней со дня получения письма, указанного в пункте 6 настоящих Правил, направляет с использованием средств связи ответ о готовности рассмотрения кандидатуры государственного гражданского служащего, претендующего на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, или об отказе в рассмотрении его кандидатуры с обоснованием причины. В случае готовности представителя нанимателя государственного органа или уполномоченного им лица рассмотреть кандидатуру государственного гражданского служащего на замещение вакантной должности государственной гражданской службы в ответе также указывается информация о месте, дате и времени проведения собеседования.

8. Информация, поступившая от государственного органа в соответствии с пунктом 7 настоящих Правил, доводится кадровой службой до сведения государственного гражданского служащего под роспись в течение одного рабочего дня, следующего за днем поступления информации.

9. Расходы, связанные с проведением собеседования (проезд к месту проведения собеседования и обратно, наем жилого помещения, проживание,

пользование услугами средств связи и другие расходы), осуществляются государственным гражданским служащим за счет собственных средств.

10. Решение, принятое представителем нанимателя государственного органа по итогам собеседования с государственным гражданским служащим, претендующим на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, направляется кадровой службой этого государственного органа не позднее 3 дней со дня его проведения в письменном виде с использованием средств связи в кадровую службу государственного органа, направившую запрос, которая доводит его до сведения государственного гражданского служащего под роспись в течение одного рабочего дня, следующего за днем поступления информации.

11. В случае принятия представителем нанимателя государственного органа по результатам собеседования решения о предоставлении государственному гражданскому служащему вакантной должности государственной гражданской службы, в том числе при условии прохождения им профессиональной переподготовки или повышения квалификации по образовательной программе, соответствующей направлению деятельности по выбранной должности государственной гражданской службы, за счет бюджетных ассигнований, выделенных этому государственному органу, оформляется перевод государственного гражданского служащего с его согласия в государственный орган в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

**О ПОРЯДКЕ УВЕДОМЛЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ
О ФАКТАХ ОБРАЩЕНИЯ В ЦЕЛЯХ СКЛОНЕНИЯ
РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ, СОЗДАННЫХ
ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ, ПОСТАВЛЕННЫХ
ПЕРЕД МИНИСТЕРСТВОМ ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ
ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,
К СОВЕРШЕНИЮ КОРРУПЦИОННЫХ
ПРАВОНАРУШЕНИЙ**

**ПРИКАЗ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ от 30 мая 2013 г. № 231н**

Зарегистрирован в Минюсте России 24 июля 2013 г. № 29145

В соответствии со статьей 11.1 Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, № 52, ст. 6228; 2011, № 48, ст. 6730; 2012, № 50, ст. 6954), а также в целях повышения эффективности мер по противодействию коррупции **приказываю:**

Утвердить Порядок уведомления работодателя о фактах обращения в целях склонения работников организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, к совершению коррупционных правонарушений согласно приложению.

Министр
М.А. Топилин

Приложение
к приказу Министерства труда
и социальной защиты
Российской Федерации
от 30 мая 2013 г. № 231н

**ПОРЯДОК
УВЕДОМЛЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ О ФАКТАХ ОБРАЩЕНИЯ В ЦЕЛЯХ
СКЛОНЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ, СОЗДАНЫХ
ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ, ПОСТАВЛЕННЫХ ПЕРЕД МИНИСТЕРСТВОМ
ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,
К СОВЕРШЕНИЮ КОРРУПЦИОННЫХ ПРАВОНАРУШЕНИЙ**

I. Общие положения

1. Порядок уведомления работодателя о фактах обращения в целях склонения работников организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, к совершению коррупционных правонарушений (далее соответственно – организации, работники, Порядок), разработан в соответствии со статьей 11.1 Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

2. Обязанность уведомлять работодателя обо всех случаях обращения каких-либо лиц в целях склонения работника к совершению коррупционных правонарушений, за исключением случаев, когда по данным фактам проведена или проводится проверка, возлагается на работника.

3. Работник, которому стало известно о факте обращения к иным работникам в связи с исполнением долж-

ностных обязанностей каких-либо лиц в целях склонения работников к совершению коррупционных правонарушений, вправе уведомлять об этом работодателя в соответствии с Порядком.

**II. Порядок уведомления
работодателя**

4. При получении работником предложения о совершении коррупционного правонарушения он обязан незамедлительно, а если указанное предложение поступило вне рабочего времени, незамедлительно при первой возможности представить в структурное подразделение или должностному лицу, ответственному за работу по профилактике коррупционных и иных правонарушений, уведомление о факте обращения в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений (далее – уведомление).

Уведомление (приложение № 1 к Порядку) представляется в письменном виде в двух экземплярах.

III. Перечень сведений, содержащихся в уведомлении

5. В уведомлении указывается:

1) должность, фамилия, имя, отчество (при наличии) руководителя организации, на имя которого направляется уведомление;

2) фамилия, имя, отчество (при наличии), должность, номер телефона работника;

3) все известные сведения о лице, склоняющем к совершению коррупционного правонарушения;

4) сущность предполагаемого коррупционного правонарушения;

5) способ склонения к совершению коррупционного правонарушения;

6) дата, место, время склонения к совершению коррупционного правонарушения;

7) обстоятельства склонения к совершению коррупционного правонарушения;

8) дополнительные имеющиеся по факту склонения к совершению коррупционного правонарушений документы.

Уведомление должно быть лично подписано работником с указанием даты его составления.

IV. Регистрация уведомлений

6. Структурное подразделение или должностное лицо организации, ответственное за работу по профилактике коррупционных и иных правонарушений, ведет прием, регистрацию и учет поступивших уведомлений, обеспечивает конфиденциальность и сохранность данных, полученных от работника, склоняемого к совершению коррупционного правонарушения, а также несет персональную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации за разглашение полученных сведений.

7. Уведомление регистрируется в журнале регистрации уведомлений о фактах обращения в целях склонения работников к совершению коррупционных правонарушений (далее — Журнал) согласно приложению № 2 к Порядку, который хранится в месте, защищенном от несанкционированного доступа. Журнал должен быть зарегистрирован, прошит, пронумерован и заверен печатью и подписью ответственного за профилактику коррупционных и иных правонарушений лица. В Журнал вносится запись о регистрационном номере уведомления, дате и времени регистрации уведомления, фамилии, имени, отчестве работника, представившего уведомление, кратком содержании уведомления, количестве листов уведомления, фамилии, имени, отчестве работника, зарегистрировавшего уведомление, которые заверяются подписями регистрирующего и представляющего уведомление.

8. Первый экземпляр зарегистрированного уведомления в день регистрации структурным подразделением или должностным лицом, ответственным за работу по профилактике коррупционных и иных правонарушений, докладывается работодателю, второй экземпляр с указанием регистрационного номера, даты, заверенный подписью работника, зарегистрировавшего уведомление, отдается работнику для подтверждения принятия и регистрации уведомления.

9. Работодатель по результатам рассмотрения уведомления принимает решение об организации проверки содержащихся в уведомлении сведений и назначает ответственное за проведение проверки факта обращения в целях склонения работника к совершению коррупционных правонарушений должностное лицо.

Приложение № 1

Рекомендуемый образец

Руководителю _____

(Ф.И.О.)

от _____
(Ф.И.О., должность, телефон)

Уведомление

о факте обращения в целях склонения работника
к совершению коррупционных правонарушений

Сообщаю, что:

1) _____
(описание обстоятельств, при которых стало известно о случаях обращения к работнику

в связи с исполнением им должностных обязанностей

каких-либо лиц в целях склонения его к совершению

коррупционных правонарушений)

; _____
(дата, место, время)2) _____
(подробные сведения о коррупционных правонарушениях, которые

должен был бы совершить работник

по просьбе обратившихся лиц)

3) _____
(все известные сведения о физическом (юридическом) лице,

склоняющем к коррупционному правонарушению)

4) _____
(способ и обстоятельства склонения к коррупционному правонарушению,

а также информация об отказе

(согласии) работника принять предложение лица о совершении

коррупционного правонарушения)

(подпись)_____
(инициалы и фамилия)_____
(дата)

Регистрация: № _____ от «___» _____ 20__ г.

Журнал
регистрации уведомлений о фактах
обращения в целях склонения работников

(наименование организации)
к совершению коррупционных правонарушений

Начат: «__» _____ 20__ г.

Окончен: «__» _____ 20__ г.

На «__» листах

№ п/п	Регистрационный номер уведомления	Дата и время регистрации уведомления	Ф.И.О., должность подавшего уведомления	Краткое содержание уведомления	Количество листов	Ф.И.О. регистрирующего уведомления	Подпись регистрирующего уведомления	Подпись подавшего уведомления	Особые отметки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**О ВНЕСЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРИЛОЖЕНИЕ
К ПРИКАЗУ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ
ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
от 30 ноября 2012 г. № 567н «О РАСПРЕДЕЛЕНИИ
ПО СУБЪЕКТАМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УТВЕРЖДЕННОЙ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ на 2013 год КВОТЫ НА ВЫДАЧУ
ИНОСТРАННЫМ ГРАЖДАНАМ ПРИГЛАШЕНИЙ
НА ВЪЕЗД В РОССИЙСКУЮ ФЕДЕРАЦИЮ В ЦЕЛЯХ
ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»
ПРИКАЗ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ от 3 сентября 2013 г. № 427н**

Зарегистрирован в Минюсте России 16 сентября 2013 г. № 29958

В соответствии с пунктом 38 Правил определения исполнительными органами государственной власти потребности в привлечении иностранных работников и формирования квот на осуществление иностранными гражданами трудовой деятельности в Российской Федерации, утвержденных постановлением Прави-

тельства Российской Федерации от 22 декабря 2006 г. № 783 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, № 1, ст. 247; № 46, ст. 5598; 2008, № 41, ст. 4676; № 50, ст. 5945; 2013, № 13, ст. 1559), и в целях увеличения на 2013 год размера квоты на выдачу иностранным гражданам приглашений на въезд в Российскую Федерацию в целях осуществления трудовой деятельности **приказываю:**

Внести по согласованию с Министерством экономического развития Российской Федерации и Федеральной миграционной службой изменения в приложение к приказу Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 ноября 2012 г. № 567н «О распределении по субъектам Российской Федерации утвержденной Правительством Российской Федерации на 2013 год квоты на выдачу иностранным гражданам приглашений на въезд в Российскую Федерацию в целях осуществления трудовой деятельности» (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 17 декабря 2012 г. № 26148) с изменениями, внесенными приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 апреля 2013 г. № 169н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 30 апреля 2013 г. № 28304), от 19 июня 2013 г. № 274н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 28 июня 2013 г. № 28925), от 16 июля 2013 г. № 310н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 25 июля 2013 г. № 29166), согласно приложению.

Министр
М. Топилин

Приложение
к приказу Министерства труда
и социальной защиты
Российской Федерации
от 03 сентября 2013 г. № 427н

ИЗМЕНЕНИЯ В ПРИЛОЖЕНИЕ К ПРИКАЗУ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ от 30 ноября 2012 г. № 567н «О РАСПРЕДЕЛЕНИИ ПО СУБЪЕКТАМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ УТВЕРЖДЕННОЙ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ на 2013 год КВОТЫ НА ВЫДАЧУ ИНОСТРАННЫМ ГРАЖДАНАМ ПРИГЛАШЕНИЙ НА ВЪЕЗД В РОССИЙСКУЮ ФЕДЕРАЦИЮ В ЦЕЛЯХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

1. В графе «Количество приглашений, шт.»:
 - 1) в разделе «Центральный федеральный округ»:
 - в позиции «Центральный федеральный округ» цифры «66593» заменить цифрами «65776»;
 - в позиции 2 «Брянская область» цифры «45» заменить цифрами «37»;
 - в позиции 3 «Владимирская область» цифры «2555» заменить цифрами «2533»;
 - в позиции 4 «Воронежская область» цифры «940» заменить цифрами «790»;
 - в позиции 5 «Ивановская область» цифры «307» заменить цифрами «352»;
 - в позиции 6 «Калужская область» цифры «8531» заменить цифрами «8645»;

- в позиции 7 «Костромская область» цифры «454» заменить цифрами «535»;
- в позиции 8 «Курская область» цифры «132» заменить цифрами «68»;
- в позиции 9 «Липецкая область» цифры «866» заменить цифрами «980»;
- в позиции 10 «Московская область» цифры «10479» заменить цифрами «10365»;
- в позиции 11 «Орловская область» цифры «254» заменить цифрами «261»;
- в позиции 12 «Рязанская область» цифры «1217» заменить цифрами «978»;
- в позиции 14 «Тамбовская область» цифры «249» заменить цифрами «289»;
- в позиции 15 «Тверская область» цифры «743» заменить цифрами «585»;
- в позиции 17 «Ярославская область» цифры «2786» заменить цифрами «2323»;
- 2) в разделе «Северо-Западный федеральный округ»:
- в позиции «Северо-Западный федеральный округ» цифры «37833» заменить цифрами «40811»;
- в позиции 19 «Республика Карелия» цифры «361» заменить цифрами «306»;
- в позиции 20 «Республика Коми» цифры «275» заменить цифрами «311»;
- в позиции 22 «Вологодская область» цифры «147» заменить цифрами «154»;
- в позиции 23 «Калининградская область» цифры «2401» заменить цифрами «3644»;
- в позиции 24 «Ленинградская область» цифры «5221» заменить цифрами «6553»;
- в позиции 25 «Мурманская область» цифры «663» заменить цифрами «668»;
- в позиции 26 «Псковская область» цифры «393» заменить цифрами «443»;
- в позиции 27 «Новгородская область» цифры «739» заменить цифрами «713»;
- в позиции 28 «г. Санкт-Петербург» цифры «27432» заменить цифрами «27827»;
- в позиции 29 «Ненецкий автономный округ» цифры «94» заменить цифрами «85»;
- 3) в разделе «Южный федеральный округ»:
- в позиции «Южный федеральный округ» цифры «38750» заменить цифрами «40024»;
- в позиции 30 «Республика Адыгея» цифры «118» заменить цифрами «130»;
- в позиции 33 «Астраханская область» цифры «887» заменить цифрами «1481»;
- в позиции 34 «Волгоградская область» цифры «2613» заменить цифрами «3453»;
- в позиции 35 «Ростовская область» цифры «2224» заменить цифрами «2052»;
- 4) в разделе «Северо-Кавказский федеральный округ»:
- в позиции «Северо-Кавказский федеральный округ» цифры «4388» заменить цифрами «4443»;
- в позиции 36 «Республика Дагестан» цифры «1708» заменить цифрами «1729»;
- в позиции 42 «Ставропольский край» цифры «1802» заменить цифрами «1836»;
- 5) в разделе «Приволжский федеральный округ»:
- в позиции «Приволжский федеральный округ» цифры «35570» заменить цифрами «36000»;
- в позиции 43 «Республика Башкортостан» цифры «4026» заменить цифрами «3985»;

в позиции 44 «Республика Марий Эл» цифры «45» заменить цифрами «43»;
в позиции 47 «Удмуртская Республика» цифры «820» заменить цифрами «1136»;

в позиции 50 «Кировская область» цифры «95» заменить цифрами «109»;

в позиции 51 «Нижегородская область» цифры «6483» заменить цифрами «6824»;

в позиции 52 «Оренбургская область» цифры «159» заменить цифрами «181»;

в позиции 53 «Пензенская область» цифры «2755» заменить цифрами «2438»;

в позиции 54 «Самарская область» цифры «3595» заменить цифрами «3762»;

в позиции 55 «Саратовская область» цифры «816» заменить цифрами «1076»;

в позиции 56 «Ульяновская область» цифры «1436» заменить цифрами «1106»;

б) в разделе «Уральский федеральный округ»:

в позиции «Уральский федеральный округ» цифры «39252» заменить цифрами «39008»;

в позиции 57 «Курганская область» цифры «34» заменить цифрами «35»;

в позиции 58 «Свердловская область» цифры «13591» заменить цифрами «13162»;

в позиции 59 «Тюменская область» цифры «6385» заменить цифрами «5291»;

в позиции 60 «Челябинская область» цифры «9095» заменить цифрами «10063»;

в позиции 61 «Ханты-Мансийский автономный округ» цифры «3338» заменить цифрами «2915»;

в позиции 62 «Ямало-Ненецкий автономный округ» цифры «6809» заменить цифрами «7542»;

7) в разделе «Сибирский федеральный округ»:

в позиции «Сибирский федеральный округ» цифры «44354» заменить цифрами «43191»;

в позиции 65 «Республика Тыва» цифры «1082» заменить цифрами «1084»;

в позиции 66 «Республика Хакасия» цифры «363» заменить цифрами «353»;

в позиции 68 «Красноярский край» цифры «5818» заменить цифрами «6024»;

в позиции 70 «Кемеровская область» цифры «2846» заменить цифрами «2931»;

в позиции 71 «Новосибирская область» цифры «9233» заменить цифрами «7724»;

в позиции 73 «Томская область» цифры «1435» заменить цифрами «1612»;

в позиции 74 «Забайкальский край» цифры «9685» заменить цифрами «9571»;

8) в разделе «Дальневосточный федеральный округ»:

в позиции «Дальневосточный федеральный округ» цифры «63074» заменить цифрами «64005»;

в позиции 77 «Приморский край» цифры «23045» заменить цифрами «23243»;

в позиции 78 «Хабаровский край» цифры «13776» заменить цифрами «14567»;

в позиции 81 «Сахалинская область» цифры «7084» заменить цифрами «6847»;

в позиции 82 «Еврейская автономная область» цифры «4974» заменить цифрами «5144»;

9) в позиции «Резерв квоты по Российской Федерации» цифры «80312» заменить цифрами «76868».

**О ВНЕСЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРИЛОЖЕНИЕ
К ПРИКАЗУ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ
ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ от 8 мая 2013 г.
№ 200 «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПЕРЕЧНЯ ПРОЕКТОВ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ, РАЗРАБОТКА
КОТОРЫХ ПРЕДУСМОТРЕНА в 2013 году ЗА СЧЕТ
СРЕДСТВ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА»**

ПРИКАЗ МИНТРУДА РОССИИ № 450 от 5 сентября 2013 г.

Приказываю:

Внести изменения в приложение к приказу Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 мая 2013 г. № 200 «Об утверждении перечня проектов профессиональных стандартов, разработка которых предусмотрена в 2013 году за счет средств федерального бюджета» согласно приложению.

Министр
М.А. Топилин

*Приложение
к приказу Министерства
труда и социальной защиты
Российской Федерации
от «5» сентября 2013 г. № 450*

**ИЗМЕНЕНИЯ, КОТОРЫЕ ВНОСЯТСЯ В ПРИЛОЖЕНИЕ К ПРИКАЗУ
МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ от 8 мая 2013 г. № 200 «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПЕРЕЧНЯ
ПРОЕКТОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ, РАЗРАБОТКА КОТОРЫХ
ПРЕДУСМОТРЕНА в 2013 году ЗА СЧЕТ СРЕДСТВ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА»**

Изложить приложение в следующей редакции:

«Приложение

к приказу Министерства труда и социальной защиты

Российской Федерации

от «8» мая 2013 г. № 200

Перечень

проектов профессиональных стандартов, разработка которых предусмотрена в 2013 году за счет средств федерального бюджета на основе государственных контрактов на выполнение работ по разработке проектов профессиональных стандартов в порядке и на условиях, которые установлены законодательством Российской Федерации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ и оказание услуг для государственных и муниципальных нужд

№ п/п	Наименование профессионального стандарта
I. Специалисты в области образования	
1.	Руководитель образовательной организации (управление в сфере образования)
2.	Специалист в области воспитания (деятельность по социально-педагогическому сопровождению обучающихся)
3.	Преподаватель (педагогическая деятельность в профессиональном образовании, дополнительном профессиональном образовании, дополнительном образовании)
4.	Специалист в области педагогической психологии (деятельность по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся)
5.	Руководитель научной организации (управление научными исследованиями)
6.	Научный работник (научная (научно-исследовательская) деятельность)
7.	Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании)
II. Специалисты в области здравоохранения	
8.	Специалисты в области организации здравоохранения
9.	Специалист в области терапии
10.	Специалист в области педиатрии
11.	Специалист в области медико–профилактического дела
12.	Специалист в области стоматологии
13.	Специалист в области фармации
14.	Специалист в области лабораторной диагностики
15.	Специалист в области лучевой диагностики
16.	Специалист в области медицинской экспертизы (кроме медико-социальной экспертизы)
17.	Специалист в области анестезиологии-реаниматологии
18.	Специалист в области акушерства и гинекологии
19.	Специалист в области офтальмологии
20.	Специалист в области оториноларингологии
21.	Специалист в области хирургии
22.	Специалист в области травматологии и ортопедии
23.	Специалист в области неврологии
24.	Специалист в области психиатрии
25.	Специалист в области дерматовенерологии

26.	Специалист в области медицинской реабилитации
27.	Специалист по внутренним болезням
28.	Специалист в области организации фармацевтической деятельности
29.	Специалист в области сестринского дела
30.	Специалист среднего уровня квалификации в области лабораторной диагностики
31.	Специалист среднего уровня квалификации в области гигиены и санитарии
32.	Специалист среднего уровня квалификации в области стоматологии
33.	Специалист среднего уровня квалификации в области лечебного дела (фельдшер)
34.	Специалист среднего уровня квалификации в области фармации
III. Специалисты в области искусства, культуры и туризма	
35.	Руководитель организации культуры и искусства
36.	Хранитель музейных ценностей
37.	Специалист по учету музейных предметов
38.	Специалист по техническим процессам художественной деятельности
39.	Звукорежиссер
40.	Продюсер в области кинематографии
41.	Специалист по созданию аудиовизуального изображения (художник-аниматор)
42.	Балетмейстер
43.	Гид-экскурсовод
44.	Режиссер в области кинематографии
45.	Специалист по организации и предоставлению туристических услуг
46.	Хормейстер
47.	Специалист в области библиотечно-информационной деятельности
IV. Специалисты в области социальной защиты населения	
48.	Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы
49.	Руководитель организации социального обслуживания
50.	Специалист по медико-социальной экспертизе
51.	Специалист по работе с семьей
52.	Специалист по реабилитационной работе в социальной сфере
53.	Специалист по охране прав детей
54.	Специалист по социальной работе
55.	Специалист органов опеки и попечительства

56.	Социальный работник
57.	Психолог в социальной сфере
V. Специалисты в области информационных технологий, средств массовой информации и телекоммуникаций	
58.	Специалист в области информационной безопасности
59.	Специалист по патентоведению
60.	Администратор баз данных
61.	Антенщик-мачтовик
62.	Архитектор программного обеспечения
63.	Ведущий телевизионной программы
64.	Инженер по эксплуатации телекоммуникационного оборудования
65.	Инженер-проектировщик в области связи (телекоммуникаций)
66.	Инженер связи (телекоммуникаций)
67.	Инженер технической поддержки в области связи (телекоммуникаций)
68.	Инженер-радиоэлектронщик
69.	Кабельщик-спайщик
70.	Контролер продукции печатных средств массовой информации
71.	Корреспондент
72.	Менеджер по информационным технологиям
73.	Менеджер по продажам информационных систем
74.	Менеджер продуктов в области связи (телекоммуникаций)
75.	Менеджер продуктов в области информационных технологий
76.	Наладчик полиграфического оборудования
77.	Оператор связи
78.	Оператор средств массовой информации
79.	Программист
80.	Редактор средств массовой информации
81.	Режиссер средств массовой информации
82.	Руководитель проектов в области информационных технологий
83.	Руководитель проектов в области связи (телекоммуникаций)
84.	Руководитель проектов и программ в области средств массовой информации (печатные средства массовой информации, телевизионные каналы, радиостанции, сетевые издания, информационные агентства)
85.	Руководитель разработки программного обеспечения
86.	Системный администратор
87.	Системный аналитик

88.	Системный программист
89.	Специалист контроля качества сети
90.	Специалист по администрированию коммутационного оборудования
91.	Специалист по внедрению информационных систем
92.	Специалист по дизайну графических и пользовательских интерфейсов в области информационных технологий
93.	Специалист по информационным ресурсам
94.	Специалист по продажам в области информационных технологий
95.	Специалист по продвижению и распространению продукции средств массовой информации
96.	Специалист по производству продукции печатных средств массовой информации
97.	Специалист по производству продукции сетевых изданий и информационных агентств
98.	Специалист по производству продукции телерадиовещательных средств массовой информации
99.	Специалист по радиосвязи и телекоммуникациям
100.	Специалист по технической документации в области информационных технологий
101.	Специалист по технической поддержке в области информационных технологий
102.	Специалист по услугам в области информационных технологий
103.	Специалист почтовой связи
104.	Тестировщик программного обеспечения
105.	Фотограф
VI. Специалисты сквозных видов профессиональной деятельности в промышленности	
106.	Инженер-технолог по производству полупроводниковых приборов и интегральных схем
107.	Контролер измерительных приборов и специального инструмента
108.	Контролер малярных работ
109.	Контролер материалов, металлов, полуфабрикатов и изделий
110.	Контролер работ по металлопокрытиям
111.	Контролер станочных и слесарных работ
112.	Контролер электромонтажных работ
113.	Литейщик
114.	Машинист крана

115.	Монтажник гидросистем и пневмосистем
116.	Монтажник радиоэлектронной аппаратуры и приборов
117.	Монтажник электрооборудования
118.	Наладчик автоматов и полуавтоматов
119.	Наладчик кузнечнопрессового оборудования
120.	Наладчик оборудования металлопокрытия и окраски
121.	Наладчик холодного штамповочного оборудования
122.	Наладчик шлифовальных станков
123.	Оператор металлорежущих станков
124.	Оператор-наладчик автоматических линий
125.	Оператор-наладчик обрабатывающих центров с ЧПУ
126.	Оператор-наладчик шлифовальных станков с ЧПУ
127.	Оператор-наладчик электрохимических станков с ЧПУ
128.	Оператор-наладчик электроэрозионных станков с ЧПУ
129.	Промышленный дизайнер (эргономист)
130.	Рабочий по эмалированию, металлопокрытию и окраске
131.	Регулировщик радиоэлектронной аппаратуры и приборов
132.	Сверловщик
133.	Слесарь по сборке металлоконструкций
134.	Слесарь-инструментальщик
135.	Слесарь-наладчик КИПиА
136.	Слесарь-ремонтник (всех разрядов, промышленного оборудования, транспортных средств и т.д.)
137.	Слесарь-сборщик (всех разрядов, механосборочных работ, инструментальщик, радиоэлектронной аппаратуры и приборов, электрооборудования и др.)
138.	Слесарь-электрик
139.	Слесарь-электромонтажник
140.	Специалист по автоматизированным системам управления производством
141.	Специалист по инженерным сетям
142.	Специалист по качеству и сертификации продукции
143.	Специалист по логистике
144.	Специалист по метрологии
145.	Специалист по нанесению покрытий
146.	Специалист по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам

147.	Специалист по обслуживанию технологического оборудования
148.	Специалист по оперативному планированию и организации производства
149.	Специалист по организации и нормированию труда
150.	Специалист по организации и управлению научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками
151.	Специалист по организации постпродажного обслуживания и сервиса
152.	Специалист по охране труда
153.	Специалист по продажам изделий промышленности
154.	Специалист по проектированию оснастки и специального инструмента
155.	Специалист по промышленной безопасности
156.	Специалист по противопожарной профилактике
157.	Специалист по разработке технологий и программ для оборудования с ЧПУ
158.	Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства
159.	Специалист по техническому контролю качества продукции
160.	Специалист по технологиям материалообработывающего производства
161.	Специалист по технологиям заготовительного производства
162.	Специалист по экологической безопасности (в промышленности)
163.	Специалист по электрохимическим и электрофизическим методам обработки материалов
164.	Станочник широкого профиля
165.	Токарь (всех разрядов: по обработке радиоактивных материалов, револьверщик, затыловщик, расточник, универсал, карусельщик и т.д.)
166.	Фрезеровщик (всех разрядов)
167.	Шлифовальщик
168.	Штамповщик
169.	Электрик
170.	Электрозаточник
171.	Электромеханик
172.	Электромонтер
173.	Электрослесарь
VII. Специалисты в области авиастроения	
174.	Специалист по управлению авиационными программами
175.	Специалист по послепродажному обслуживанию авиационной техники
176.	Специалист по управлению цепью поставок в авиастроении
177.	Специалист по управлению качеством в авиастроении

VIII. Специалисты в области атомной промышленности	
178.	Дефектоскопист
179.	Дозиметрист (инженер-дозиметрист судов с ядерными энергетическими установками, судов атомно-технологического обслуживания)
180.	Инженер (электромеханик) электромеханической службы судна (судов с ядерными энергетическими установками, судов атомно-технологического обслуживания, электромеханическая служба плавкрана)
181.	Инженер по КИПиА в области ядерного оружейного комплекса
182.	Инженер по организации технической эксплуатации (атомных паро-производящих установок, ядерных энергетических установок, электромеханической службы, групповой инженер-механик, корабельный инженер)
183.	Специалист по управлению судоремонтным производством (инженеры судоремонтного участка, докового участка)
184.	Инженер-метролог (метролог) в области ядерного оружейного комплекса
185.	Инженер-механик в области ядерного оружейного комплекса (химического, реакторного, изотопного, радио-химического, химико-металлургического производства)
186.	Инженер-программист (программист) в области ядерного оружейного комплекса
187.	Инженер-технолог (технолог) в области ядерного оружейного комплекса
188.	Инженер-электроник (электроник) в области ядерного оружейного комплекса
189.	Капитан судна (судов с ядерными энергетическими установками, судов атомно-технологического обслуживания, кранмейстер, наставник по военно-морской подготовке)
190.	Лаборант-радиофизик (лаборант-рентгеногаммаграфист, теплофизик, рентгеноспектрального анализа и др.)
191.	Лаборант-радиохимик (лаборант – химического анализа, химико-бактериологического анализа, электрохимик и др.)
192.	Лаборант-испытатель в ядерном оружейном комплексе (лаборант взрывных испытаний, спецаппаратуры, металлограф, органических материалов и др.)
193.	Машинист двигателей внутреннего сгорания в атомной энергетике
194.	Машинист котлов в атомной энергетике
195.	Машинист-обходчик по турбинному оборудованию
196.	Механик судна (главный, старший, механик судов с ядерными энергетическими установками, судов атомно-технологического обслуживания)
197.	Монтажник оборудования атомных электростанций

198.	Моторист (главный, старший, моторист судов с ядерными энергетическими установками, судов атомно-технологического обслуживания)
199.	Оператор реакторного отделения
200.	Оператор спецводоочистки в атомной энергетике
201.	Оператор транспортно-технологического оборудования реакторного отделения
202.	Оператор хранилища жидких радиоактивных отходов
203.	Оператор хранилища отработанного ядерного топлива
204.	Переработчик радиоактивных отходов
205.	Руководитель плавкрана (капитан-кранмейстер, помощник капитана) в атомном флоте
206.	Слесарь по КИПиА в атомной энергетике
207.	Слесарь по обслуживанию оборудования атомной электростанции
208.	Слесарь по ремонту реакторно-турбинного оборудования
209.	Специалист (инженер) атомно-механической службы
210.	Специалист плавдока (начальник группы доков, старший сменный док-мейстер, сменный докмейстер) в атомном флоте
211.	Специалист по наладке и испытаниям (инженер по наладке и испытаниям) в области ядерного оружейного комплекса
212.	Специалист по организации специального производства (хранение, транспортировка, перетарка, переработка ядерной техники и материалов)
213.	Специалист (инженер) по организации технической эксплуатации ядерных энергетических установок (атомных паро-производящих установок, ядерных энергетических установок, электромеханической службы)
214.	Специалист по проектированию и конструированию (инженер-конструктор) в области ядерного оружейного комплекса
215.	Специалист по управлению проектами и программами в области атомного флота
216.	Специалист по управлению проектами и программами в области производства электроэнергии атомными электростанциями
217.	Специалист по ядерной и радиационной безопасности (инженеры всех категорий по радиационному контролю, инженеры по радиационной безопасности)
218.	Специалист электромеханической службы атомно-технологического обслуживания
219.	Литейщик в области ядерного оружейного комплекса (всех категорий, всех разрядов: прессовщик и т.д.)

220.	Оператор станков с программным управлением в области ядерного оружейного комплекса (всех категорий, всех разрядов (наладчик на литейных установках, экспериментальных стендов и установок и т.д.)
221.	Слесарь в области ядерного оружейного комплекса (всех категорий, всех разрядов: механосборочных работ, инструментальщик, сборщик радиоэлектронной аппаратуры и т.д.)
222.	Специалист /инженер по организации технической эксплуатации в области атомного флота (всех специальностей, всех категорий: атомных паропроизводящих установок (АППУ), ядерных энергетических установок (ЯЭУ), электромеханической службы)
223.	Токарь в области ядерного оружейного комплекса (всех категорий, всех разрядов: по обработке радиоактивных материалов, револьверщик, затывловщик, расточник, универсал, карусельщик и т.д.)
224.	Фрезеровщик в области ядерного оружейного комплекса (всех категорий, всех разрядов: специзделий и т.д.).
IX. Специалисты в области ракетно-космической промышленности	
225.	Инженер по приборам ориентации, навигации и стабилизации летательных аппаратов в ракетно-космической промышленности
226.	Инженер-программист аппаратуры космических систем и наземных испытательных комплексов
227.	Инженер-программист оборудования прецизионной металлообработки с программным управлением в ракетно-космической промышленности
228.	Инженер-технолог по изготовлению космических аппаратов и систем
229.	Слесарь-сборщик изделий точной механики (гироскопы, акселерометры) в ракетно-космической промышленности
230.	Слесарь-сборщик ракетно-космической техники
231.	Специалист (инженер, техник) по гарантийному надзору в ракетно-космической промышленности
232.	Специалист по баллистическому обеспечению испытаний космических средств
233.	Специалист по входному контролю комплектующих изделий в ракетно-космической промышленности
234.	Специалист по дефектации изделий ракетной и космической техники
235.	Специалист по испытаниям ракетных двигателей
236.	Специалист по надежности пилотируемых космических кораблей и станций
237.	Специалист по неразрушающему контролю в ракетно-космической промышленности
238.	Специалист по обеспечению надежности ракетно-космической техники

239.	Специалист по подготовке космонавтов (инженер-инструктор-водолаз-ный специалист, специалист, начальник тренажера)
240.	Специалист по проектированию и конструированию космических аппаратов и систем
241.	Специалист по разработке систем управления полетами ракет-носителей и космических аппаратов
242.	Специалист по химмотологическому обеспечению разработки и эксплуатации ракетно-космической техники
243.	Специалист по эксплуатации комплексов и систем заправки ракет-носителей, разгонных блоков и космических аппаратов компонентами ракетного топлива
244.	Специалист-эксперт ведомственной приемки в ракетно-космической промышленности
245.	Электромонтажник ракетно-космической техники
246.	Специалист по использованию результатов космической деятельности
247.	Специалист по менеджменту космических продуктов, услуг и технологий
Х. Специалисты в области рыболовства и рыбоводства	
248.	Гидробиолог
249.	Гидрохимик
250.	Изготовитель орудий лова
251.	Инженер-конструктор орудий промышленного лова рыбы и морепродуктов
252.	Инженер-рыбовод
253.	Ихтиолог (ихтиопатолог)
254.	Капитан судна рыбопромыслового флота
255.	Мастер по добыче рыбы
256.	Матрос на судах рыбопромыслового флота
257.	Микробиолог
258.	Рыбовод
259.	Специалист по добыче рыбы
XI. Специалисты в области физической культуры и спорта	
260.	Инструктор-методист
261.	Инструктор-методист по адаптивной физической культуре
262.	Тренер
263.	Тренер-преподаватель по адаптивной физической культуре
264.	Спортсмен

ХII. Специалисты в области сельского хозяйства	
265.	Агроном
266.	Ветеринарный врач
267.	Животновод
268.	Обработчик шкур
269.	Овощевод
270.	Оператор животноводческих комплексов и механизированных ферм
271.	Оператор машинного доения
272.	Оператор по искусственному осеменению
273.	Оператор цехов по приготовлению кормов
274.	Птицевод
275.	Пчеловод
276.	Растениевод
277.	Садовод
278.	Слесарь по ремонту сельскохозяйственных машин и оборудования
279.	Специалист в области декоративного садоводства
280.	Специалист в области механизации сельского хозяйства
281.	Специалист по агромелиорации
282.	Тракторист-машинист сельскохозяйственного производства
ХIII. Специалисты в области транспорта	
283.	Водитель автобуса
284.	Водитель грузового автомобиля
285.	Водитель легкового автомобиля
286.	Водитель трамвая
287.	Водитель троллейбуса
288.	Дежурный по переезду
289.	Дежурный стрелочного поста
290.	Контроллер состояния железнодорожного пути, оператор дефектоскопной тележкой, оператор по путевым измерениям
291.	Мойщик летательных аппаратов
292.	Наладчик железнодорожно-строительных машин
293.	Оператор поста централизации, оператор сортировочной горки
294.	Осмотрщик – ремонтник вагонов, осмотрщик вагонов
ХIV. Специалисты угольной отрасли	
295.	Горнорабочий очистного забоя
296.	Горнорабочий подземный

297.	Горнорабочий проходческого забоя
298.	Машинист подземных машин и установок
299.	Электрослесарь подземный
XV. Специалисты в области жилищно-коммунального хозяйства	
300.	Специалист по абонентному обслуживанию потребителей
301.	Специалист по управлению многоквартирным домом
302.	Специалист по эксплуатации водозаборных сооружений
303.	Специалист по эксплуатации котлов работающих на газообразном, жидком топливе и электронагреве
304.	Специалист по эксплуатации котлов работающих на твердом топливе
305.	Специалист по эксплуатации лифтового оборудования
306.	Специалист по эксплуатации муниципальных линий электропередач
307.	Специалист по эксплуатации наружных газопроводов низкого давления
308.	Специалист по эксплуатации насосных станций водопровода
309.	Специалист по эксплуатации очистных сооружений водоотведения
310.	Специалист по эксплуатации станций водоподготовки
311.	Специалист по эксплуатации трансформаторных подстанций и распределительных пунктов
312.	Специалист по эксплуатации трубопроводов и оборудования тепловых сетей
313.	Специалист по эксплуатации элементов оборудования домовых систем газоснабжения
XVI. Специалисты в области судостроения	
314.	Гибщик судовой
315.	Изолировщик судовой
316.	Инженер-технолог
317.	Контролер судокорпусных, судомонтажных и трубопроводных работ
318.	Маляр судовой
319.	Сборщик корпусов металлических судов (КМС)
320.	Сборщик-достройщик судовой
321.	Слесарь-монтажник судовой
322.	Слесарь-судоремонтник
323.	Специалист по проектированию и конструированию в судостроении
324.	Столяр судовой
325.	Такелажник судовой
326.	Трубопроводчик судовой

О РАЙОННОМ КОЭФФИЦИЕНТЕ К ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ И ПРОЦЕНТНОЙ НАДБАВКЕ К ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ ЗА СТАЖ РАБОТЫ В АНТАРКТИКЕ ЛИЦАМ, ВХОДЯЩИМ В СОСТАВ РОССИЙСКОЙ АНТАРКТИЧЕСКОЙ ЭКСПЕДИЦИИ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ от 21 сентября 2013 г. № 832

В соответствии с частью 11 статьи 5 Федерального закона «О регулировании деятельности российских граждан и российских юридических лиц в Антарктике» Правительство Российской Федерации **постановляет**:

1. Установить, что:

а) лицам, входящим в состав Российской антарктической экспедиции, включая членов экипажей морских судов и воздушных судов:

начисляется районный коэффициент к заработной плате в размере 3 во время их работы в Антарктике;

выплачивается процентная надбавка к заработной плате в размере 10 процентов заработной платы по истечении первых 6 месяцев работы в Антарктике с увеличением на 10 процентов за каждые последующие 6 месяцев работы в Антарктике, но не более 100 процентов заработной платы;

б) процентная надбавка к заработной плате рассчитывается исходя из размера заработной платы, исчисленной без учета районного коэффициента и повышающего коэффициента к окладу за выслугу лет;

в) в стаж для получения процентной надбавки к заработной плате за работу в Антарктике включаются периоды работы в предыдущих экспедициях, а также периоды работы в районах Крайнего Севера независимо от сроков перерыва в работе;

г) выплата районного коэффициента к заработной плате и процентной надбавки к заработной плате лицам, входящим в состав Российской антарктической экспедиции, включая членов экипажей морских судов и воздушных судов, осуществляется соответствующим работодателем в сроки, установленные для выплаты заработной платы в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

2. Признать утратившим силу постановление Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2002 г. № 84 «Об установлении районного коэффициента к заработной плате работников Российской антарктической экспедиции» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, № 6, ст. 587).

Председатель Правительства Российской Федерации
Д. Медведев

Трудоустройство инвалидов

В стране предусмотрено создать 25 миллионов рабочих мест. Будут ли созданы места для трудоустройства инвалидов? Каков порядок их использования по международному и национальному законодательству?

Ф. Быков,
г. Москва

Российское законодательство не противоречит международному законодательству о трудоустройстве и использовании труда инвалидов, в частности Конвенции ООН о правах инвалидов, принятой резолюцией 61/106 Генеральной Ассамблеи от 13.12.2006, которую Россия подписала 24 сентября 2008 года.

Основным нормативным актом Российской Федерации, регулирующим правоотношения в этой области является Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации», принятый 24 ноября 1995 г. № 181-ФЗ, в который неоднократно вносились изменения (в дальнейшем – ФЗ от 24.11.1995 № 181).

В его основе – Декларация о правах инвалидов, принятая Генеральной Ассамблеей ООН 09.12.1975, и стандартные правила обеспечения равных возможностей для инвалидов, принятые ООН 20.12.1993.

В указанном Законе социальная защита инвалидов определяется как система гарантированных государственных экономических, социальных и правовых мер, обеспечивающих инвалидам условия для преодоления, компенсации ограничений жизнедеятельности и направленных на создание им равных с другими гражданами возможностей участвовать в жизни общества.

В 2012 г. Правительство РФ представило в секретариат Совета Европы первый национальный доклад о выполнении обязательств по Европейской социальной хартии, которую наша страна ратифицировала в 2009 г. по тематической группе № 1 «Занятость, профессиональное обучение и равные возможности».

В доклад включена информация о выполнении обязательств в том числе и по ст. 15 (пункты 1 и 2) Европейской социальной хартии «право инвалидов на независимость, социальную адаптацию и участие в общественной жизни».

По данным доклада, в Российской Федерации проживают 13,1 млн инвалидов, из них более 20 процентов – в трудоспособном возрасте. В экономике страны работают 2,2 млн человек, или 17 процентов от общего числа инвалидов. Поэтому государство ввело многочисленные экономические, социальные и правовые меры, направленные на вовлечение в трудовую деятельность большего количества инвалидов.

В 2010 г. Правительство РФ утвердило федеральную программу «Доступная среда» на 2011–2015 годы, направленную на создание равных возможностей для инвалидов во всех сферах жизни, в том числе и в сфере занятости. В частности, до 2015 г.

предполагается создание 519 тыс. новых рабочих мест.

Многие субъекты РФ, реализуя эту программу, добились хороших результатов. Так, в настоящее время в Москве, по данным департамента социальной защиты населения, проживают около 150 тыс. инвалидов, имеющих показания к труду. Трудоустроены из них больше половины – 83 тысячи. В 2012 г. работу нашли для 2,5 тыс. человек. Из них 148 получили место в столичной системе образования, 360 – на предприятиях транспорта, 872 – в культурных учреждениях, 585 – в системе ЖКХ, 555 – в спортивных заведениях, 1600 – в органах соцзащиты.

Не забыла Москва инвалидов первой и второй группы. По данным департамента, таких в столице 144555 человек. На реализацию программы их реабилитации в 2013 г. из бюджета города выделено 400 млн руб., а в 2014 г. будет выделено 460 млн рублей.

Впервые с лечебно-реабилитационным центром Министерства здравоохранения РФ заключен договор, в соответствии с которым инвалиды получили возможность в любой удобный для них форме – стационарной, амбулаторной либо на дому в интерактивном режиме дистанционно (с использованием Интернета) пройти курс реабилитации с использованием новейших методик и разработок.

Совершенствование законодательной базы страны, подзаконных актов, правоприменительной практики свидетельствует о том, что государство стремится обеспечить инвалидов более высокой степенью социальной защиты. На это нацелен, например, Федеральный закон РФ

«О внесении изменений в статью 21 Федерального закона «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» № 183, принятый Госдумой 21.06.2013, одобренный Советом Федерации 26.06.2013 и подписанный Президентом РФ 02.07.2013 (далее – Федеральный закон № 183 от 02.06.2013).

Согласно ст. 21 Федерального закона № 183 от 02.06.2013 установлена квота для приема на работу инвалидов. Работодателям, численность работников которых превышает 100 человек, законодательством субъекта РФ устанавливается квота для приема на работу инвалидов в размере от 2 до 4 процентов среднесписочной численности работников.

Работодателям, имеющим численность работников менее 100 человек (не менее чем 35 человек и не более 100) может устанавливаться квота для приема на работу инвалидов в размере не выше 3 процентов среднесписочной численности работников.

Если работодателями являются общественные объединения инвалидов и образованные ими организации, в том числе хозяйственные товарищества и общества, уставной (складочный) капитал которых состоит из вклада общественного объединения инвалидов, данные работодатели освобождаются от соблюдения установленной квоты для приема на работу инвалидов.

Ранее Федеральным законом от 23.02.2013 № 11-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу о квотировании рабочих мест для инвалидов» дополнен абз. 3 п. 3 ст. 25 Закона РФ от 19.04.1991 № 1032-I (в ред. ФЗ от 20.04.1996

№ 36-ФЗ) новым положением, в соответствии с которым работодатели обязаны создавать или выделять рабочие места для инвалидов (в пределах установленной квоты) и информировать об этом службу занятости.

Кроме того, вышеназванным законом в Кодекс РФ об административных правонарушениях включена новая статья 5.42. Нарушение прав инвалидов в области трудоустройства и занятости.

Согласно вышеназванной статье КоАП РФ неисполнение работодателем обязанности по созданию или выделению рабочих мест для трудоустройства инвалидов в соответствии с установленной квотой для приема на работу инвалидов, а также отказ работодателя в приеме на работу инвалида в пределах установленной квоты – влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от пяти тысяч до десяти тысяч рублей. Такой же мере наказания могут быть подвергнуты должностные лица за необоснованный отказ в регистрации инвалида в качестве безработного.

Социальная защита инвалидов осуществляется не только с помощью административного воздействия на виновников нарушения их прав. Более эффективно трудоустройство инвалидов происходит через партнерство государства и бизнеса.

В последние годы государство увеличило суммы субсидий, выделяемых из госбюджета, которые, например, компенсируют затраты предпринимателей на оснащение рабочих мест для инвалидов. В среднем одно рабочее место для инвалида составляет 66,2 тысячи рублей. Предусмотрен

дифференцированный размер возмещения затрат работодателей. Максимальную сумму компенсации за одно рабочее место регионы определяют самостоятельно.

В целях создания условий для повышения уровня занятости инвалидов в субъектах РФ разрабатываются и утверждаются органами исполнительной власти региональные программы.

Они включают в себя квотирование рабочих мест для приема на работу инвалидов, развитие части государственного партнерства для их трудоустройства, содействие самозанятости и предпринимательству инвалидов и другие меры по привлечению их к труду.

В региональных программах предусмотрены показатели для оценки эффективности реализуемых органами исполнительной власти РФ мер по трудоустройству инвалидов.

К таким показателям относятся: уровень занятости инвалидов трудоспособного возраста; удельный вес квотируемых рабочих мест, занятых инвалидами, в общем количестве рабочих мест в пределах установленной квоты приема инвалидов на работу; удельный вес численности инвалидов, трудоустроенных и нетрудоустроенных на работу органами службы занятости, и другие показатели.

Оценка эффективности реализации мер, предусмотренных в региональной программе субъекта РФ, проводится методом сравнительного анализа значений показателей в отчетном году со значением показателей в предыдущем году или с целевым значением. Методические рекомендации по разработке органами исполнительной власти субъектов Россий-

ской Федерации мер, направленных на создание условий для повышения условия занятости инвалидов, в том числе на оборудованных (оснащенных) для них рабочих местах, и повышение эффективности реализации мероприятий по содействию трудоустройству инвалидов, утверждены приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 11.03.2013 № 94 (далее – Минтруд России).

Важная роль в трудоустройстве инвалидов принадлежит органам службы занятости.

Они оказывают государственные услуги инвалидам в поиске подходящей работы. Информирование об этом осуществляется непосредственно в помещениях органов исполнительной власти субъектов РФ и государственных учреждений службы занятости населения с использованием средств массовой информации, электронной или телефонной связи, включая автоинформирование, информационно-телекоммуникационные сети «Интернет», включая федеральную государственную информационную систему «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» и (или) региональные порталы государственных услуг (функций).

Органы службы занятости регистрируют инвалидов в целях поиска подходящей работы с учетом рекомендаций, содержащихся в индивидуальных программах реабилитации, в период до признания инвалидов безработными (ст. 3 Закона о занятости).

Для своевременного вовлечения инвалидов в трудовую деятельность усилен надзор и контроль за приемом их на работу в пределах установленной квоты,

что соответствует требованиям ст. 15.1 Закона о занятости населения в РФ.

Анализ результатов надзорно-контрольной деятельности государственных инспекций труда в субъектах РФ свидетельствует о том, что права инвалидов часто нарушаются. Их неохотно принимают на постоянную работу, потому что работодатели не заинтересованы в них, так как на рынке труда есть выбор трудоспособных работников, не ограниченных медицинскими противопоказаниями.

При приеме на работу работодатели часто сознательно завышают требования к навыкам работников для выполнения определенного вида работы, объясняя это особой требовательностью заказчика (клиента) к выполнению работы, например, по объему и времени.

В ходе проверок обнаружены факты, когда работники при трудоустройстве вынуждены скрывать свою инвалидность, что позволяет работодателю нарушать законодательство о труде инвалидов, например, режим рабочего времени и времени отдыха.

Госинспекторами труда выявлены многочисленные нарушения специальных норм трудового законодательства в отношении работающих инвалидов.

Не соблюдается продолжительность ежегодного основного оплачиваемого отпуска (нарушение ст. 115 ТК РФ и ст. 23 ФЗ от 24.11.1995 № 181). Такие нарушения были выявлены, например в ООО «Астра» (Липецкая обл.).

Не устанавливается сокращенная продолжительность рабочего вре-

мени (рабочая неделя превышает 35 часов). Это нарушение ст. 92 ТК РФ было выявлено в МУЗ «Ашинская центральная городская больница» (г. Аша, Челябинская обл.) и ГУ МО «Информагентство» (Московская обл.)

Инвалиды часто привлекаются к сверхурочным работам без их письменного соглашения (нарушение ст. 99 ТК РФ). Такие нарушения были выявлены в ОАО «Ткацкая фабрика «Медтекс» (Владимирская обл.) и в ЗАО «Приморское» Темрюкского района (п. Приморский, Краснодарский край).

В области охраны труда самыми распространенными являются нарушения ст. 212, 213 и 221 ТК РФ, а именно необеспечение работников инвалидов сертифицированной спецодеждой, непроведение медицинских осмотров. Они были выявлены в ООО «Термолайн (Пензенская обл.) и ОАО «ССЗ «Волга» (Нижегородская обл.). Нарушители трудового законодательства привлечены госинспекцией труда к различным видам ответственности.

В последнее время особое внимание Минтруд России обращает на своевременность оказания инвалидам службой занятости действенной помощи в трудоустройстве на работу и проверкам организаций, которые обязаны принять на работу инвалидов в пределах установленной квоты.

Проверки организаций и индивидуальных предпринимателей за соблюдением законодательства о приеме на работу инвалидов в пределах установленной квоты осуществляется в соответствии с постановлением Правительства РФ от 30.06.2010 № 489 «Об утверждении Правил подготовки органами государственного

контроля (надзора) и органами муниципального контроля ежегодных планов проведения плановых проверок юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Решение о включении организации в ежегодный план принимается в случаях непредоставления организацией информации о выполнении квоты для приема на работу инвалидов: невыполнение квоты для приема на работу инвалидов; поступление информации о необоснованном отказе в приеме инвалидов на работу в пределах установленной квоты и в других случаях. Органы исполнительной власти субъектов РФ направляют ежегодный план проверок в органы прокуратуры. Приказом Минтруда России от 30.04.2013 утвержден Федеральный стандарт государственной функции надзора и контроля за приемом на работу инвалидов в пределах установленной квоты с правом проведения проверок, выдача обязательных для исполнения предписаний и составления протоколов. Приказ зарегистрирован в Минюсте РФ 31.07.2013. Регистрационный № 29226.

**Трудовое законодательство за-
прещает необоснованный отказ в
заключении трудового договора
(ст. 64 ТК РФ), а работодатели, до-
пустившие это правонарушение,
привлекаются к ответственности.**

Минтруд России повысил ответственность государственных учреждений службы занятости населения за трудоустройство инвалидов и усилил контроль за качеством оказания им услуг.

Контролирующие органы проводят проверку государственных учреждений службы занятости населе-

ния, например, по соблюдению ими законодательства по регистрации инвалидов в качестве безработных, если их своевременно не трудоустроили на работу.

Проведение проверки осуществляется на основании приказа (распоряжения) органа исполнительной власти субъекта РФ. Они могут быть плановыми и внеплановыми. Например, внеплановая проверка проводится по жалобе инвалида на отказ центра занятости зарегистрировать его в целях поиска подходящей работы или признания безработным.

Во время проверки изучаются сведения, содержащиеся в личных делах инвалидов: соблюдение сроков и порядка регистрации инвалидов в целях поиска подходящей работы; ее подбор с учетом рекомендаций, содержащихся в индивидуальных программах реабилитации; соблюдение порядка и признания инвалидов безработными, если государственное учреждение службы занятости не смогло их трудоустроить на работу и другая информация.

По завершении проверки составляется акт, в котором отражаются нарушения законодательства о занятости инвалидов, если таковые обнаружены. Один экземпляр акта проверки вручается директору вышеуказанного учреждения под роспись.

В случае обнаружения проверяющими нарушений законодательства соответствующий орган исполнительной власти привлекает виновных лиц к ответственности. Приказом Минтруда России от 11.07.2013 № 303н утвержден Федеральный государственный стандарт государственной функции надзора и контроля за регистрацией инвалидов

в качестве безработных. Приказ зарегистрирован в Минюсте РФ 27.08.2013 (регистрационный № 29786).

Усилиями органов законодательной и исполнительной власти, прокуратуры и судебных органов страны и ее субъектов количество занятых инвалидов увеличилось до 20% от общего числа инвалидов страны.

Законодатели намерены улучшить условия труда и жизни инвалидов. 14 мая 2013 г. Госдума в первом чтении приняла Закон «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации». Этот закон активно обсуждается, особенно инвалидами.

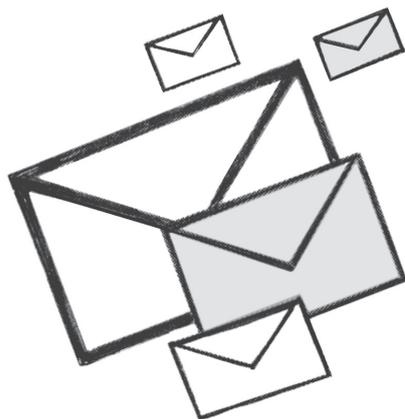
Социальные работники Москвы провели комплексное обследование условий жизни инвалидов, предложения которых по улучшению их социального обслуживания направили в Госдуму. По мнению инвалидов, законодатели примут подлинный документ милосердия по отношению к ним.

Эти предложения инвалидов (и не только их) могут быть в ближайшее время реализованы законодателями.

В законе предполагается предусмотреть базовый перечень социальных услуг, бесплатно предоставляемых нуждающимся в социальном обслуживании гражданам.

Е. Никитин,

кандидат юридических наук, доцент



ОТВЕЧАЕМ НА ВОПРОСЫ

ВЫБОР ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПЕДАГОГОВ

В школах одни педагоги работают профессионально, а другие — нет. Можно ли путем аттестации отобрать лучших педагогов, а непрофессионалов — уволить?

*И. Троицкая,
г. Брянск*

Педагогические работники обязаны осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне (п. 2 ст. 47 Закона об образовании).

Аттестация — один из способов повлиять на их профессионализм или уволить с работы за профнепригодность. Порядок аттестации педагогических работников утвержден приказом Минобрнауки от 24.03.2010 № 209.

В соответствии с вышеназванным актом создается аттестационная комиссия с целью определения соответствия работника занимаемой должности. По результатам аттестации комиссия принимает одно из следующих решений: 1) соответствует занимаемой должности; 2) не соответствует занимаемой должности.

В Трудовом кодексе РФ предусмотрено увольнение в связи с несоответствием работника занимаемой

должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации (п. 3 ст. 81).

Увольнение педагога по вышеназванному основанию допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации педагога, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую педагог может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предложить работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии.

ПЛАТНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ

Много споров у родителей вызывает вопрос об оплате обучения в школе. Большинство из них считают, что обучение в школе должно быть бесплатным. Предусмотрена ли в законодательстве возможность введения в школе платы за обучение?

*Н. Бельгилова,
г. Белгород*

Одним из принципов правового регулирования в сфере образования является сочетание государственного и договорного регулирования отношений в сфере образования (п. 11 ст. 3 Закона об образовании).

Исходя из этого принципа все, чему учат в рамках Госстандарта (18 учебных дисциплин), осуществляется бесплатно. За другие образовательные услуги, выходящие за эти рамки, школам раз-

решается получать плату, например, за преподавание спецкурсов, за изучение дополнительного иностранного языка, не предусмотренного в учебном плане школы. Это предусмотрено в постановлении Правительства РФ от 15.08.2013 № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».

Согласно постановлению между школой и родителями заключается договор об оказании платных услуг (по желанию учеников и по заявлению родителей). В нем предусматривается плата за дополнительные услуги, которые школа оказывает ученикам. Заказчик (родители) может потребовать от исполнителя (школы) возместить убытки за некачественное оказание платных услуг, например, снизить плату, оплатить заказчику обучение в другой организации.

Исполнитель в свою очередь наделен правом расторгнуть договор, если ученик неспособен освоить программу обучения.

УВОЛЬНЕНИЕ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

В процессе реформы образования много директоров школ заменено на молодых руководителей. Каковы причины и порядок их увольнения с работы?

*Т. Швырева,
г. Оренбург*

Анализ увольнения директоров школ показал, что они уволились с работы по различным причинам и основаниям. Среди них можно назвать следующие:

1. По собственному желанию в связи с уходом на пенсию или нежеланием работать в конкретной школе (п. 3 ст. 77 и ст. 80 ТК РФ).

2. В связи с истечением срока трудового договора (п. 2 ст. 77 и ст. 29 ТК РФ).

3. По сокращению штата в связи с объединением школ (п. 2 ст. 81 ТК РФ).

4. По дополнительным основаниям, предусмотренным в трудовом законодательстве, когда руководитель школы не справляется с выполнением возложенных на него задач (п. 2 ст. 278 ТК РФ). Согласно ст. 279 ТК РФ при увольнении руководителя школы по вышеназванному основанию и при отсутствии виновных действий с его стороны он имеет право на компенсацию в размере, определенном в трудовом договоре, но не ниже трехкратного среднего месячного заработка.

5. За нарушение дисциплины труда, т.е. за совершение дисциплинарного проступка (п. 5, 6, 8, 9, 10 ст. 81 ТК РФ и в других случаях, предусмотренных законодательством).

ПОВЫШЕНИЕ ЗАРПЛАТЫ

Бюджетники нашей страны ждут очередного увеличения оплаты труда. Сбылось ли их ожидание?

*О. Черменская,
г. Волгоград*

Ожидание бюджетников сбылось. Распоряжением Правительства РФ от 26.08.2013 № 1 490-р с 1 октября 2013 г. их зарплата увеличилась на 5,5 процента.

Речь идет об оплате труда работников федеральных казенных, бюджетных и автономных учреждений, сотрудников федеральных госорганов, а также гражданского персонала воинских частей, в которых законом предусмотрена военная служба и работников государственных академий наук и подведомственных им учреждений.

ОПЛАТА ПРОСТОЯ

Организации приостанавливают работу из-за возникшей чрезвычайной ситуации. Как в этом случае оплачивается труд работников?

*Н. Серебrenников,
г. Орел*

В этом случае руководитель организации издает приказ о введении простоя. Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки или оклада, рассчитанных пропорционально времени простоя (ч. 2 ст. 157 ТК РФ).

ВОЗМЕЩЕНИЕ ЗАТРАТ НА ОБУЧЕНИЕ

Организация направила работника на учебу в исследовательский университет. В договоре об обучении записано, что он обязан после окончания университета отработать в организации 3 года. Если работник этого не сделает, то обязан возместить организации затраты на его обучение. Правомерно ли такое условие договора?

*С. Лакутин,
г. Тула*

Основной задачей национального исследовательского университета является кадровое обеспечение различных отраслей народного хозяйства, развитие и внедрение в производство высоких технологий (п. 5 ст. 24 Закона об образовании).

Если работник заключил договор с организацией, за счет которой получил образование, то он обязан выполнить его условие, т.е. отработать после окончания университета 3 года. Последствия нарушения этого условия по

неуважительной причине (невыход на работу) – полное возмещение затрат, связанных с обучением (ст. 249 ТК РФ).

ДИСКВАЛИФИКАЦИЯ

Средства массовой информации неоднократно сообщали о том, что руководителей образовательных организаций уволили за профнепригодность. Можно ли к этим работникам применить такую меру воздействия, как дисквалификация?

*А. Глушенков,
г. Н. Новгород*

Дисквалификация – лишение физического лица права замещать руководящие должности, в том числе и в образовательных организациях, являющихся юридическими лицами, за различные правонарушения (ст. 3.11 КоАП РФ).

Административное наказание в виде дисквалификации назначается судьей на срок от шести месяцев до трех лет.

Наиболее распространена дисквалификация за нарушение законодательства о труде, порядке выплаты заработной платы (ст. 136 ТК РФ), об охране труда (ст. 212 ТК РФ).

Количество решений о дисквалификации постоянно растет. Чаще всего вопрос о применении меры воздействия в виде дисквалификации ставят перед судом органы государственного надзора. Учет сведений о привлечении руководящих работников к вышеназванной мере наказания ведет Главный информационно-аналитический центр МВД РФ – в Реестре дисквалифицированных лиц.

Порядок получения сведений из реестра дисквалифицированных лиц

опубликован на сайте МВД России в разделе «Главный информационно-аналитический центр».

КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ

В московских школах наблюдается повышение качества образования школьников. Об этом свидетельствуют их успехи. Чем это можно объяснить?

*В. Бородулин,
г. Москва*

Качество образования в школе зависит от многих факторов. Школа, чтобы быть успешной, должна иметь много учеников и хорошее финансирование, обладать дружным, высококвалифицированным педагогическим коллективом. Сегодня в школе ценится результативность, повышается взаимотребовательность педагогов. Хорошие учителя не хотят рядом с собой терпеть плохих.

Закон об образовании создал механизм самоочищения школ от плохих учителей. С 1 сентября 2013 г. школы получили право проводить аттестацию кадров на соответствие занимаемой должности. Она проводится раз в 5 лет, но директор школы имеет право провести досрочную аттестацию кадров.

Правительство Москвы в 2011 г. приняло решение, что финансирование школ не должно зависеть от штатного расписания, а лишь от числа учащихся. Тем самым была заложена заинтересованность школ в объединении, а у объединенных школ появилась возможность направить дополнительные средства для поощрения учителей. В 2013 г. в Москве насчитывается более 800 многофункциональных школ. Опыт Москвы по созданию таких школ нашел отражение в Законе об образовании.

Средняя заработная плата московских учителей по итогам 6 месяцев 2013 г. составляла 65 тыс. рублей.

Правительство Москвы приняло решение об увеличении количества школ, которые дают старшеклассникам высококачественное профильное образование. Отобраны одиннадцать вузов, преподаватели которых будут проводить уроки со старшеклассниками. Это поможет им получить качественное общее образование и сориентироваться в выборе профессии. Вузы в этом заинтересованы, потому что правительство Москвы решило финансировать обучение этих детей так же, как финансирует их обучение в школе, т.е. в размере 123 тыс. рублей в год на ученика. О повышении качества образования свидетельствуют результаты сдачи ЕГЭ. В 2013 г. 18,5 тыс. выпускников школ набрали по трем предметам 220 баллов. Это уровень поступления в большинство вузов Москвы.

ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК

Организация приняла на работу работника с испытательным сроком 3 месяца. В течение испытательного срока ее руководитель убедился, что работник не справляется с работой, и предложил ему другую. Работник согласился перейти на другую работу. Как оформить данный перевод? Можно ли работнику установить испытательный срок?

*А. Пирогов,
г. Электросталь, Московская обл.*

Изменение определенных сторонами условий трудового договора, в том числе перевод на другую работу, допускается только по соглашению сторон трудового договора. Соглашение об изменении определенных сторонами ус-

ловий трудового договора заключается в письменной форме (ст. 72 ТК РФ).

Учитывая, что в этом случае новый трудовой договор не заключается, то ранее установленный испытательный срок не продлевается, а испытание по новой должности не устанавливается (ст. 70 ТК РФ).

ВЫПЛАТА ОТПУСКНЫХ

Работник организации, чтобы не пропустить сроки долгожданного очередного ежегодного оплачиваемого отпуска, написал на имя руководителя заявление, в котором содержалась просьба выплатить ему отпускные после возвращения из отпуска. Каков порядок выплаты отпускных?

*А. Самоделкин,
г. Старая Русса, Новгородская обл.*

В соответствии со ст. 136 ТК РФ оплата отпуска должна производиться не позднее чем за три дня до его начала. Законодательством не предусмотрен учет желания работника на изменение сроков оплаты отпуска. Если оплата отпускных будет произведена в более поздние сроки, то на виновное должностное лицо за нарушение трудового законодательства может быть наложен административный штраф (ст. 5.27 КоАП РФ).

НАЛОЖЕНИЕ ВЗЫСКАНИЯ

Руководитель организации издал приказ об отзыве работника из отпуска в связи с производственной необходимостью. Работник не вышел на работу, поэтому ему был объявлен выговор. Правильно ли поступил руководитель?

*О. Тимофеева,
г. Волхов, Ленинградская обл.*

Работодатель может отозвать работника из отпуска только с его согласия (ст. 125 ТК РФ).

Отказ работника (независимо от причины) от выполнения распоряжения работодателя о выходе на работу до окончания отпуска нельзя считать нарушением трудовой дисциплины, за которое руководитель может наложить дисциплинарное взыскание. Объявление выговора работнику за вышеназванные действия является неправомерным, поэтому приказ о наложении на него дисциплинарного взыскания подлежит отмене.

УВОЛЬНЕНИЕ РАБОТНИКА

Работник организации периодически не выполняет нормы выработки. Как документально это оформить? Каков порядок его увольнения с работы?

*Е. Постникова,
г. Череповец, Вологодская обл.*

Невыполнение норм выработки отражается в соответствии с принятой в организации учетной политикой, которая определяет форму документов, на основании которых работникам начисляется заработная плата.

Если невыполнение норм выработки произошло по вине работника, а он ранее привлекался к дисциплинарной ответственности и примененное к нему дисциплинарное взыскание на момент повторного неисполнения им без уважительных причин трудовых обязанностей не снято и не погашено, то работник может быть уволен по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ за неоднократное неисполнение без уважительных причин трудовых обязанностей.

Ответы подготовил Е. Никитин