

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно–Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Юридический институт  
Кафедра «Трудового, социального права и правопедения»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ТСПиП

к.ю.н., доцент

\_\_\_\_\_ / Г.Х. Шафикова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
Правовое обеспечение управления квалифицированным персоналом  
ЮУрГУ – 40.04.01 – 2017– 128–83 – Ю361

Научный руководитель

выпускной

квалификационной работы

к.ю.н., доцент,

\_\_\_\_\_ / М.С.Сагандыков

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор выпускной

квалификационной работы

студент группы Ю– 361

\_\_\_\_\_ / К.Е.Короткова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер,

доцент кафедры ТСПиП

\_\_\_\_\_ / Э.М. Филиппова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМ ПЕРСОНАЛОМ .....	7
1.1 Понятие квалифицированного персонала и его место в структуре персонала организации.....	7
1.2 Способы управления квалифицированным персоналом: опыт России и зарубежных стран.....	16
ГЛАВА 2 ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМ ПЕРСОНАЛОМ .....	26
2.1 Правовая основа осуществления процесса управления квалифицированным персоналом в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации .....	26
2.2 Нормативно–правовое и методическое обеспечение управления квалифицированным персоналом.....	39
ГЛАВА 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ОТКРЫТИЕ» .....	51
3.1 Анализ количественной и качественной структуры персонала ООО «Открытие».....	51
3.2 Анализ правового обеспечения управления персоналом ООО «Открытие» .....	62
3.3 Совершенствование правового обеспечения управления квалифицированным персоналом на примере ООО «Открытие» .....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	95

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Управление квалифицированным персоналом является одним из ключевых аспектов современного бизнеса и инновационной экономики в целом. Переход Российской Федерации к рыночным отношениям привел к существенным изменениям в российской правовой системе, в том числе в действующем трудовом законодательстве, что оказало, в свою очередь, значительное влияние на целый ряд отраслей науки, в том числе на формирование юридической базы для управления персоналом.

Современная концепция управления персоналом – это система взглядов на роль человека, мотивационный механизм, правовые основы и институциональные формы, обеспечивающие развитие и востребованность его способностей в организации.

Управление квалифицированным персоналом организации предусматривает в качестве обязательной составляющей правового обеспечения системы управления квалифицированным персоналом.

Методологической основой является общенаучный диалектический метод познания, основанный на принципах системности, объективности, единства теории и практики, с использованием сравнительно–правового, статистического, формально–юридического, социологического и других специальных методов познания в юридической науке.

Целью исследования является анализ правового обеспечения управления квалифицированным персоналом в России и за рубежом.

Объект: управление квалифицированным персоналом в России и за рубежом.

Предмет: общественные отношения, возникающие в рамках правовых процедур, связанных с управлением квалифицированным персоналом в России и за рубежом.

Гипотеза: Мы предполагаем, что процесс управления квалифицированным персоналом будет являться успешным, если весь управленческий процесс строиться на юридическом оформлении прав и обязанностей сторон трудовых отношений, признании достоинства личности. Взаимоотношения между руководителем и работниками основывается на реально существующем уровне доверия при активном воздействии государства на повышение жизненного уровня работников и правосознание сторон трудовых отношений.

Задачи:

- рассмотреть нормативно–правовые документы, регламентирующие трудовые отношения;
- изучить особенности правового обеспечения управления квалифицированным персоналом;
- провести анализ проблем правового обеспечения управления квалифицированным персоналом;
- выявить проблему правового обеспечения управления персоналом на примере ООО «Открытие».

Методологическая база исследования. В ходе написания работы был изучен ряд нормативно–правовых актов и законов. Среди которых одно из ведущих мест занимает Конституция РФ, т.к. более двадцати статей Конституции Российской Федерации посвящены регулированию человеческих отношений в условиях рыночной экономики.

Особое место среди законодательных актов в ходе исследования занял Трудовой кодекс. В рамках исследования темы диссертации актуальными являются положения статей 1, 2, 3, 5, 8, 10, 40, 45, 210 и др.

Актуальность для данного исследования также представляет Гражданский кодекс Российской Федерации, в котором регулируются основные права и ответственность физических и юридических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятельности (часть первая от

30.11.1994 г. № 51–ФЗ; часть вторая от 26.01.1996 г. № 14–ФЗ; часть третья от 26.11.2001 № 146–ФЗ (в ред. от 21.07.2005 г.).

Кроме нормативных актов нами использовались работы по кадровому менеджменту: в области экономики и управления А.П. Егоршина, П.В. Журавлева, А.Л. Кибанов, Г.Э. Слезингер, С.В. Шекшня и др.; психологии Э.Ф. Зеера, Е.А. Климова, Н.С. и Е.Ю. Пряжниковых.; социологии А.И. Кравченко, Р.И. Рывкиной, А.И. Пригожина и др.

Гражданско–правовой аспект отношений, связанных с корпоративным управлением раскрыт на основании работ Т.В. Кашаниной, И.С. Шиткиной, которые уделяют внимание и вопросам регулирования трудовых отношений посредством локального нормотворчества.

Теоретическую ценность для нашего исследования также представила диссертация Татаринова Александра Алексеевича –«Управление персоналом: соотношение трудового права и кадрового менеджмента».

Теоретическая и практическая значимость. Содержащиеся в диссертации теоретические выводы и практические предложения содержат рекомендации по разработке различных норм и институтов при подготовке изменений и дополнений действующих, а также новых законодательных и иных нормативно–правовых актов.

Обоснованные в диссертации Замордуева Дмитрия Геннадьевича – «Руководитель организации как специальный субъект трудового права» выводы и предложения развивают и дополняют ряд положений науки трудового права. В представленном исследовании посредством комплексного анализа норм гражданского и трудового права предлагаются принципы, на которых должно основываться комплексное применение норм различных отраслей российского права при регулировании труда квалифицированного персонала. Данные принципы могут иметь наибольшую ценность для нашего исследования при построении структуры управления квалифицированным персоналом.

Методы исследования – сбор, обобщение и систематизация информации, анализ, формализованное представление.

Работа содержит введение (обоснование актуальности избранной темы, постановка целей и задачи исследования), основную часть, заключение (содержащее выводы и предложения), а также список использованных источников и приложения.

## ГЛАВА 1 ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1 Понятие квалифицированного персонала и его место в структуре персонала организации

Профессионально-квалификационный состав и структура персонала являются важнейшими характеристиками степени развития персонала предприятия, учитывающими уровень квалификации каждого работника, осуществляющего какой-либо вид профессиональной деятельности.

Персонал – это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально–психологические играют главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно адсорбироваться (впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней), но и приносить ожидаемые от них результаты. Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия<sup>1</sup>.

Персонал является более широким понятием, органически включающим понятие «кадры», поэтому предметом управления персоналом выступают персонал и отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации.

Кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты

---

<sup>1</sup>Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании – М.: ГроссМедиа, 2017 – С. 44.

деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли<sup>1</sup>.

Задача качественного формирования и совершенствования рабочей силы может быть обеспечена созданием и развитием профессионально-квалификационного состава и структуры рабочей силы с достаточным уровнем профессиональной и социальной мобильности. Профессионально-квалификационный состав и структура персонала являются важнейшими характеристиками степени развития персонала предприятия, учитывающими уровень квалификации каждого работника, осуществляющего какой-либо вид профессиональной деятельности.

Известно, что персонал предприятия или организации обладает определенными качественными характеристиками, что определяет его структуру по категориям. Категории персонала, в свою очередь, могут структурироваться по профессиям, специальностям, квалификационным признакам.

Понятие «профессия» в современной литературе трактуется как совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ в какой-либо отрасли производства<sup>2</sup>.

Профессия формируется на основе развития разделения труда.

Профессиональные группы, характеризующиеся качественной разнородностью выполняемых ими трудовых функций и соответственно уровнем специальной подготовки, образуют профессиональный состав персонала подразделений. Именно трудовая функция характеризует каждую

---

<sup>1</sup>Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина—СПб.: Питер, 2014 – С. 123.

<sup>2</sup>Буторина А.А. Современные тенденции в управлении персоналом // Управление персоналом – 2008 – № 7 – С. 11-16.



профессиональную группу работников в производственном процессе наиболее точно.

Однако не всякая совокупность обособленных функций может считаться профессией труда. Профессии появляются на определенном этапе эволюции общественного разделения труда, и наряду с обособлением трудовых функций должны учитываться техническая база, взаимодействие человека со средствами производства. Кроме того, критерии понятия "профессия" меняются в связи с интенсификацией производства. С появлением новой техники и технологий многие профессии исчезают, появляются новые, требующие более глубоких общих и специальных знаний. Новые профессии часто синтезируют черты прежних, возникая вследствие интеграции старых профессий. Благодаря развитию механизации и автоматизации производства происходит сближение родственных профессий однотипной направленности, сквозных профессий и профессий широкого профиля. Следовательно, на современном этапе огромную роль играет высокий уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки.

От понятия «профессия» следует отличать понятие «специальность», которое является более узким, дополняющим определение данной профессии, требующим более углубленных теоретических и практических знаний в соответствующей области, сфере трудовой деятельности<sup>1</sup>.

Распределение персонала отражается, прежде всего, по участию в основных видах деятельности организации. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (иначе, производственный). К нему относят лиц, работающих в основных и вспомогательных подразделениях, в аппарате управления, занятых созданием продукции, услуг или обслуживающих эти процессы. В отдельную самостоятельную группу выделяют персонал неосновных видов деятельности (иначе, непроизводственный). К ним относят работников жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной

---

<sup>1</sup>Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2008 – С. 42.

сферы (базы отдыха, центры обучения, детские дошкольные учреждения, здравпункты и другие сопутствующие учреждения, состоящие на балансе предприятия).

В деятельности рабочих преобладает доля физического труда, они непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Основные рабочие заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вспомогательные рабочие связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест, сосредоточены во вспомогательных подразделениях (ремонтных, инструментальных, транспортных, складских). К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием несвязанных с основной деятельностью услуг – дворники, курьеры, уборщики непромышленных помещений<sup>1</sup>.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно–хозяйственные, финансово–бухгалтерские, юридические, исследовательские и другие функции

Служащих относят к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп: руководители, специалисты, технические исполнители<sup>2</sup>.

Руководители осуществляют функции общего управления. Они обладают юридическим правом принятия решений, имеют в подчинении других работников. Руководителей условно разделяют на три уровня: высший (руководство организацией в целом), средний (возглавляют основные структурные подразделения), низовой (работают непосредственно

---

<sup>1</sup>Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Пер. с нем. под ред. Р. Марра, Г. Шмидта–М.: Изд-во МГУ, 1997 – С. 53.

<sup>2</sup>Армстронг М. Указ.соч. – С. 125.

с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов. В совокупности они образуют администрацию. Кроме того, принято выделять линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

Специалисты разного профиля являются наиболее многочисленной подгруппой служащих. Они подразделяются на специалистов–инженеров, результатом деятельности которых является конструкторско–технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, конструкторы, проектировщики, механики и др.); на функциональных специалистов управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (бухгалтеры, экономисты, референты, финансисты, маркетологи и др.).

Наконец, подгруппу технических исполнителей составляют служащие (машинистки, операторы, курьеры, архивариусы и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе: создание, тиражирование, передачу, преобразование, хранение информации<sup>1</sup>.

Основанием для отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, то есть штатная единица организации (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих

Важным аспектом, который определяет ценность трудовых ресурсов, выступает именно квалификация персонала. Несоответствие фактического и требуемого уровня квалификации работника, становится основой для неудовлетворенности его трудом, оплатой, за выполненную работу, все это определяет характер поведения человека. При повышении своей квалификации, приобретении навыков и новых знаний, у работника появляются дополнительные возможности для профессионального роста.

---

<sup>1</sup>Армстронг М. Указ.соч. – С. 126.

Понятия «квалификация работника» и «профессиональный стандарт» определены в ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации. Согласно указанной статье квалификация работника – это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника<sup>1</sup>.

В свою очередь, профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

Отметим, что ранее в законодательстве отсутствовало понятие профессионального стандарта, и это затрудняло разработку и реализацию профессиональных стандартов на практике.

Для работодателей профессиональный стандарт будет являться основой для установления более конкретных требований при выполнении трудовой функции работника с учетом специфики деятельности организации.

Положения соответствующих профессиональных стандартов должны учитываться при формировании федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования. Таким образом должна решиться появившаяся в последние годы проблема, когда выпускник учебного заведения обладает одними профессиональными навыками, а работодателю требуются совсем другие<sup>2</sup>.

Квалификация это совокупность свойств работника, которые характеризуются объемом его профессиональных знаний и трудовых навыков, выступающие основой для осуществления своей трудовой деятельности, согласно конкретному рабочему месту. Квалификация – это отражение уровня профессиональной подготовки работника, его готовность к высококачественному труду, в соответствии с нормальными затратами

---

<sup>1</sup>Профессиональные стандарты в России: современное состояние вопроса, возможности применения / Под общ.ред. В.В. Федотовой– Екатеринбург: УрФУ, 2013. – С. 11.

<sup>2</sup>Горохов Б.А., Маврин С.П., Хохлов Е.Б. Источники трудового права и источники правового регулирования общественно-трудовых отношений // Правоведение –2013 – № 6– С. 9.

энергии. Более высокий уровень квалификации способен обеспечить и более высокое качество продукции.

Определение квалификации осуществляется при помощи системы тарифных разрядов служащих и рабочих, на основе, которых учитывается разница между неквалифицированным и квалифицированным трудом, а результатом этого выступает определение размера оплаты.

Понятие «квалификация» (от лат. «qualification» – какого качества делать) в самом общем смысле означает определение качества, оценку чего-либо или отнесение качества к известной категории<sup>1</sup>.

В трудовом законодательстве это понятие иногда означает наименование профессии (например, квалификация слесаря), а в более широком смысле включает в себя три основных показателя:

- уровень профессиональной подготовки (наличие определённого специального образования, то есть теоретические знания);
- стаж работы по данной специальности (опыт практической деятельности, практические навыки, профессиональное мастерство);
- наличие специальных сертификатов, лицензий, свидетельств и т. п.<sup>2</sup>

Суммируя эти показатели, можно сказать, что квалифицированный работник – это работник, имеющий определённое образование и квалификацию, опыт, знания, деловые качества, необходимые для успешной работы по специальности, требующей квалифицированного труда.

По уровню квалификации рабочие делятся на:

- неквалифицированных;
- малоквалифицированных;
- высококвалифицированных<sup>3</sup>.

Квалификация рабочих определяется разрядами.

Специалисты делятся по квалификационным категориям:

---

<sup>1</sup>Буторина, А.А. Указ.соч. –С. 11.

<sup>2</sup>Там же. – С.16.

<sup>3</sup>Армстронг М. Указ.соч. – С. 127.

- специалист 1,2,3, категории;
- без категории.

Руководители распределяются по структурам и звеньям управления.

По структурам управления руководители подразделяются:

- на линейных;
- функциональных.

По звеньям управления руководитель подразделяются:

- высшего;
- среднего;
- низшего.

К менеджерам разного уровня относятся руководители всех звеньев управления, а так же специалисты управленческих служб:

- менеджеры по рекламе;
- персоналу;
- сбыту и др.<sup>1</sup>

Уровни квалификации в профессиональных стандартах утверждены приказом Минтруда России от 12.04.2013 № 148н для цели составления профстандартов.

Описание уровня квалификации включает в себя такие характеристики, как:

- полномочия и ответственность;
- характер умений;
- характер знаний.

Кроме того, указываются основные способы достижения требуемой квалификации:

- инструктаж;
- образование определенного уровня по основным образовательным программам;

---

<sup>1</sup>Буторина, А.А. Указ.соч. – С.13.

- дополнительное профессиональное образование;
- практический опыт.

Рассмотрим уровни квалификации подробнее:

- 1-й уровень предполагает выполнение стандартных заданий (речь идет о физическом труде) и применение элементарных фактических знаний. Соответственно, способы получения такой квалификации самые простые – инструктаж и опыт работы в рамках данной квалификации.

- 2-й, 3-й уровни требуют способности выполнять соответственно стандартные и типовые задачи. Достигнуть требуемой квалификации можно, получив начальное профессиональное образование, а также пройдя переподготовку.

- 4-й, 5-й уровни ориентированы на низшее звено руководства и требуют от работника умения руководить группой сотрудников и нести ответственность за результат работы этой группы. Для этого необходимо среднее профессиональное образование по специальности либо начальное профессиональное образование по основной госпрограмме в сочетании с переподготовкой.

- 6-й уровень требует высшего образования по программе бакалавриата или среднего специального образования. Предполагает исключительно самостоятельную работу или работу по управлению группой людей (организацией или частью крупной организации). Характер умений – внедрение (улучшение) определенных технологических или методологических решений.

- 7-й уровень – это квалификация высшего руководства, ответственного за работу крупных организаций или подразделений, вследствие чего работник должен владеть навыками управления и стратегического планирования. Требования к высшему образованию в данном случае более серьезны: необходимо обучиться по программам специалитета или магистратуры.

– 8–й, 9–й квалификационные уровни, судя по всему, определяют квалификацию, необходимую для высших должностей в крупных корпорациях и государстве, масштабной научной деятельности. Они предполагают наличие высшего образования по программам магистратуры или специалитета, а также окончания аспирантуры / адъюнктуры / ординатуры / ассистентуры–стажировки<sup>1</sup>.

Квалификация работников определяется, в первую очередь, присвоенными им разрядами работ, которые они могут выполнять. При этом объём и уровень знаний и практических навыков работников, прошедших курс обучения профессии, должен соответствовать положениям Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих.

Таким образом, на основе анализа различных источников мы определили, что квалифицированный персонал – это персонал, способность/умения и знания которого получены в результате образования, обучения и/или соответствующего практического опыта.

## 1.2 Способы управления квалифицированным персоналом: опыт России и зарубежных стран

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления квалифицированным персоналом.

Отечественная модель, как и все национальные модели, базируется на системе ценностных ориентиров нашего народа. Не так давно, основным мотивом сотрудника к труду было желание сделать вклад в построение коммунистического строя страны, но такие высокие мотивы сегодня заменяются стремлением к материальной выгоде. Несмотря на то, что Советский Союз распался еще в 1991 году, стиль управления на многих

---

<sup>1</sup> Профессиональные стандарты в России: современное состояние вопроса, возможности применения / Под общ.ред. В.В. Федотовой. – Екатеринбург: УрФУ, 2013. – С. 14.



крупных российских предприятиях до сих пор остается практически неизменным и характеризуется как административно–командный. И хотя данный стиль управления понемногу уходит в прошлое, некоторые его элементы все еще остаются. Сегодня в России осуществляются попытки разработки и внедрения современной системы оплаты труда, но только в отдельных компаниях. Пока это не произойдет на всех предприятиях разных форм собственности, внедрение современных управленческих схем скорее будет представлять дань моде, нежели необходимость<sup>1</sup>.

В российских компаниях категория «профессионализм» сформирована очень размыто, поэтому уровень заработной платы, как правило, зависит от редкости специализации. Процесс принятия решений в России имеет индивидуальный характер, сотрудники не участвуют в управлении организацией, не вносят своих рационализаторских предложений и, как правило, не выражают своего мнения по поводу принимаемых решений. Менеджеры являются формальными лидерами, их это устраивает, поэтому конфликты внутри коллектива они не спешат разрешать, а недопонимания случаются часто, так как слухи и сплетни среди работников – отнюдь не редкое явление. Нет необходимости соблюдать какой–либо возрастной ценз при назначении на руководящие должности, поэтому молодой специалист с малым опытом работы, вполне может быть назначен управляющим сотрудниками, имеющими гораздо больший опыт работы в данной сфере. Такой дисбаланс, естественно, способствует проявлению сотрудниками своего недовольства. Еще одним отличительным признаком российского менеджмента является осуществление контроля всего цикла, начинающегося с поставки необходимых ресурсов и заканчивающегося сбытом товара. И, наконец, к последнему признаку можно отнести отсутствие делегирования

---

<sup>1</sup>Армстронг М. Указ. соч. – С. 130.

полномочий. В России топ – менеджеры, как правило, не передают часть своих функций менеджерам среднего звена, а выполняют их сами<sup>1</sup>.

Российские специалисты сделали вывод, что наиболее приемлемым для нас будет синтез классических зарубежных моделей управления.

Проанализируем элементы японской системы управления по отдельности.

В России не применяется понятие «пожизненный наем», однако для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности. Это связано прежде всего с низкой миграцией населения, ограниченным числом предприятий во многих российских регионах и родственными связями работников. Вместе с тем следует отметить, что в Японии пожизненный наем существует не столько по причине ограниченной миграции населения, но, главным образом, благодаря реальному обеспечению заинтересованности работников максимальное время работать на одном предприятии. Для того чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников. Кроме того, в условиях долгосрочного найма на российских предприятиях целесообразно внедрять систему кадровой ротации. Работники российских предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном рабочем месте, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации позволит работникам российских организаций не только избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и будет способствовать их профессиональному росту, а также позволит им получить представление о различных аспектах деятельности предприятия и действовать именно в интересах всей компании<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта – М.: Центр, 2008 – С. 37.

<sup>2</sup>Дуракова И.Б. Указ.соч. – С. 38.

Представляется целесообразным использовать в деятельности российских компаний элементы японской системы подготовки на рабочем месте. На многих современных российских предприятиях уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний кандидатов на работу, и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях. При этом на немногих предприятиях имеются собственные программы обучения сотрудников. В японских компаниях, напротив, не требуют от образовательных учреждений специальной подготовки и учитывают при приеме на работу, главным образом, общий кругозор работников и их способность вписаться в коллектив. Предприятия сами обучают своих сотрудников необходимым навыкам. На наш взгляд, современным российским предприятиям следует шире внедрять собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, а также с целью обеспечения профессионального роста работников.

Проанализируем элементы американской системы управления по отдельности. В отличие от американских коллег, сотрудники не проявляют инициативу, у них нет возможности высказать своё мнение по поводу происходящего, как нет возможности внести свои предложения по улучшению работы. Менеджеры являются бесспорными лидерами в коллективе. Их не волнует климат и возможные конфликты внутри коллектива<sup>1</sup>.

При таком подходе отсутствует творческая составляющая в работе рядовых сотрудников. Выражение «инициатива наказуема» чисто русское и полностью отражает поведение служащих. В американских компаниях, где также практикуется индивидуальное принятие решений и существует четко очерченная зона ответственности каждого работника, сотрудники не боятся проявить инициативу, не боятся критиковать руководство и могут

---

<sup>1</sup>Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: учебник/ Пер. с нем. Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта – М.: Изд-во МГУ, 1997 – С. 119.

комментировать те или иные управленческие решения, так как уволить их могут исключительно за профессиональную непригодность или нарушение трудового распорядка. При продвижении по карьерной лестнице стаж и возраст не имеют никакого значения. Различие состоит в том, что в американской компании только профессиональные достижения могут иметь значение, а в российской – пол, сексуальная ориентация, национальность, семейное положение, дружба с «нужными» людьми, внешность и прочее. Процветает в России также протезирование. Оплата труда работников, находящихся на одной и той же позиции, может отличаться на одной и той же позиции, может отличаться в два–три раза в зависимости от личных показателей труда. Таким образом, между сотрудниками существует конкуренция и профессиональная ревность, что в значительной степени стимулирует людей повышать свои результаты. Это прекрасный мотив расти профессионально в рамках своей должности, если только сотрудник понимает, что он должен сделать и каких результатов достигнуть, чтобы получить повышение заработной платы. При этом должно быть не важно кто чей сын, кто с кем дружит и т.д.<sup>1</sup>

На большинстве российских предприятий оплата труда сотрудников не носит мотивирующего характера. Она включает в себя такие формы оплаты, как оклад, премии, неэффективные формы тарифного стимулирования, и не зависит от квалификации сотрудника, его фактического трудового вклада и результатов деятельности предприятия. Представляется, что российским предприятиям целесообразно заимствовать наиболее рациональные методы японской системы оплаты труда, оказывающие мотивирующее воздействие на поведение людей в организации. К таким методам можно отнести «плавающие» оклады, распределение доходов работника на основе экспертной оценки, бестарифную оплату труда.

Многие теоретики придерживаются той точки зрения, что российская модель ближе к японской, но у них немало оппонентов, замечающих

---

<sup>1</sup>Дуракова И.Б. Указ.соч. – С. 40.

сходства в российской и американской моделях. Но необходимо принять во внимание тот факт, что некоторые особенности российского менталитета не позволяют применять в чистом виде японскую модель, которая отождествляет работника с организацией.

Одним из важнейших направлений в работе любой компании является работа с персоналом. В компаниях с небольшой численностью персонала все кадровые функции может выполнять один работник или несколько. В крупных корпорациях чаще всего выполнение всех стратегических кадровых задач возлагается на целое подразделение или департамент, в региональных подразделениях корпорации обычно существует свой отдел управления персоналом, который занимается делопроизводством подразделения и функционально взаимодействует с департаментом по работе с персоналом<sup>1</sup>.

Работа с персоналом в условиях современного динамично развивающегося рынка является одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности бизнеса. Эффективность работы организации обусловлена не столько использованием той или иной системы управления, сколько тем, как приспособлены ее элементы к производственно–рыночным условиям, в которых она функционирует. Изучение и применение эффективных методов управления персоналом позволит качественно повысить организацию работы сотрудников и сплотить их в единую команду<sup>2</sup>.

В результате проведенного исследования теоретико–методических основ формирования и оценки системы управления квалифицированным персоналом можно сделать следующие выводы.

Во–первых, персонал организации – это важнейший фактор капитализации вещественного и природного ресурса приобретаемого в целях

---

<sup>1</sup>Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. 2–е изд., перераб. и доп – М.: Издательство Экзамен, 2014 – С.263.

<sup>2</sup>Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании – М.: ГроссМедиа, 2017 – С. 40.

трансформации в готовые товары. Реализация его потенциала обеспечивается целенаправленным воздействием на его мотивы и, соответственно, поведение, в рамках которого происходит реализация творческих и трудовых способностей персонала. Система управления персоналом является организационно–методической основой осуществления управленческих функций и включает совокупность подсистем, механизмов и инструментов, отражающих и обеспечивающих отдельные стороны работы с персоналом предприятия.

Во–вторых, функциями системы управления квалифицированным персоналом являются: определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы; анализ рынка человеческих ресурсов и управление занятостью; отбор и адаптация персонала; планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста; обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально–психологической атмосферы; организация трудовых процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп; разработка систем мотивации эффективной деятельности; обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда; организация изобретательской и рационализаторской деятельности; участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников; решение этических проблем труда; управление конфликтами и знаниями.

В–третьих, эффективность системы управления квалифицированным персоналом можно рассмотреть через такие группы показателей, как показатели экономической эффективности; показатели степени соответствия; показатели степени удовлетворенности работников; косвенные показатели эффективности. При этом конкретный набор оцениваемых характеристик определяется видом осуществляемой организацией деятельности и ее

численным составом, а также функциями и целями работы службы управления человеческими ресурсами.

Рассмотрев модели управления: американскую, японскую, российскую их можно сравнить с сообщающимися сосудами. Мы видим, как тесно пересекаются черты американского и японского менеджмента в российских управленческих традициях. Нельзя однозначно утверждать, какая из классических систем управления оказала и продолжает оказывать наиболее существенное влияние на российскую модель. Совершенно очевидно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении персоналом становится весьма актуальной. Конечно, Россия имеет и свой опыт в управлении. Но мы видим, что основные черты отечественной модели управления являются пережитками Советского строя, которые уже не актуальны в современных коммерческих организациях, поэтому не случайно, что такие компании реализуют принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из Америки и Японии<sup>1</sup>.

Американский и японский стили управления имеют некоторое сходство, и часто можно наблюдать заимствование и смешение этих школ. Российским компаниям необходимы свои методы мотивации, выстроенные с использованием всего мирового опыта управления и привлечения персонала и позволяющие полностью раскрыть таланты сотрудников.

Потенциал российских работников ничуть не меньше, чем у зарубежного персонала, – наша основная задача состоит в том, чтобы отыскать приемы его реализации, научиться пользоваться внутренними ресурсами и искать пути постоянного развития.

Национальной модели или концепции управления в России не существует. Причины отсутствия собственной модели менеджмента следующие: короткий период существования рыночных отношений в стране; дефицит знаний, соответствующих международным требованиям и рыночным условиям, у большинства российских руководителей;

---

<sup>1</sup>Буторина А.А. Указ.соч. – С. 16.

функционирование предприятий на «откатах»; криминализация наиболее доходных сфер деятельности; многонациональность страны, размеры ее территории и различия в законодательстве территориальных органов власти усложняют работу организаций. Но определенный стиль управления в России уже сложился.

В настоящее время различные организации развивают свою кадровую политику в разных направлениях. В интересах рационализации организационного процесса приоритеты кадровой политики выбираются разные, в общем и целом они все связаны с качеством человеческих ресурсов. Актуальными становятся сохранение квалифицированных и лояльных работников; увеличении доли молодежи в возрастном составе персонала; организация занятости, обеспечивающей закрепление профессиональных кадров, гибкость режима труда и рабочего времени. Подбор и закрепление высококвалифицированных, грамотных специалистов, способных к обучению и к интенсивной работе, постоянное повышение уровня компетентности сотрудников и формирование сплоченного коллектива, способного работать «как единый механизм».

Таким образом, подводя итог первой главы, мы пришли к выводу, что качественной характеристикой персонала является его квалификация, т.е. возможность работника выполнять трудовые функции определенного уровня сложности.

Квалификация выступает индивидуальным признаком, присущим отдельному работнику. Она приобретается работником в процессе обучения, переподготовки, практического опыта. Другими словами, квалификация отражает степень профессиональной подготовленности работника в рамках определенной специальности.

Требования к различным уровням квалификации применительно к конкретным профессиям и специальностям устанавливаются соответствующими локальными (местными) документами в системе тарификации и аттестации. Определение квалификации кадров



регламентируется административным, и трудовым законодательством. С помощью административного права устанавливается квалификация выпускников специальных учебных заведений и ряда других лиц. Трудовое право регулирует правила определения квалификации работников, условия возникновения трудовых отношений.

В настоящее время квалификационный уровень работников не соответствует требованиям современного производства, на многих предприятиях имеются длительно существующие вакансии специалистов и рабочих высокой квалификации по ряду профессий. С целью обеспечения соответствующего подбора персонала необходима оценка профессионально–квалификационных и личностных качеств работников. Поскольку в практике деятельности отечественных предприятий при оценке уровня конкурентоспособности работников учитывается в основном формальная квалификация, предлагается использовать применяемую в Германии комплексную методику оценки персонала «ассесмент–центр», адаптировав ее к российским условиям. Очевидно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении квалифицированным персоналом становится весьма актуальной. Конечно, Россия имеет и свой опыт в управлении. Но мы видим, что основные черты отечественной модели управления являются пережитками Советского строя, которые уже не актуальны в современных коммерческих организациях, поэтому не случайно, что такие компании реализуют принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из Америки и Японии.

## ГЛАВА 2 ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1 Правовая основа осуществления процесса управления квалифицированным персоналом в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации

Ведущее место в единой системе правоотношений в сфере труда занимают трудовые правоотношения, представляющие собой юридическую форму выражения общественно–трудовых отношений, складывающихся на рынке труда между работником и работодателем, по которым одна сторона (работник), будучи включенной в состав трудового коллектива организации, обязана выполнять определенного рода работу с подчинением установленному там внутреннему трудовому распорядку, а другая сторона (работодатель) – обеспечить работника работой в соответствии с обусловленным договором (контрактом) специальностью, квалификацией или должностью, оплачивать его труд и создавать благоприятные для здоровья и развития личности условия труда.

В отличие от других правоотношений трудовые правоотношения имеют следующие особенности: а) через трудовые отношения происходит включение граждан в трудовой коллектив, в результате чего те становятся по юридическому статусу работниками конкретной организации; б) их объектом является выполнение работников определенного рода работы, характеризуемой определенной специальностью, квалификацией, должностью; в) поведение их субъектов регламентируется внутренним трудовым распорядком данной организации, которому они обязаны подчиняться.

Регламентация трудовых отношений осуществляется трудовым законодательством с учетом дифференцированного подхода. Помимо общих норм трудового права, трудовые отношения работодателя с отдельными категориями граждан, различающимися по профессиональным, возрастным,

физиологическим, социальным, личностным и другим признакам, требуют специального регулирования условий труда различных категорий работников.

Современное законодательство исходит из принципа дифференциации правового регулирования труда в связи с характером и условиями труда, психофизиологическими особенностями организма, природно–климатическими условиями, наличием семейных обязанностей, а также других оснований. При этом подчеркивается, что особенности регулирования труда, влекущие за собой снижение уровня гарантий работникам, ограничение их прав, повышение их дисциплинарной и (или) материальной ответственности, могут устанавливаться исключительно Кодексом либо в случаях и порядке, предусмотренных Кодексом (ст. 252 ТК РФ)<sup>1</sup>.

Один из критериев для дифференциации правового регулирования – «деловые качества» – содержит постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2 «О применении судами РФ Трудового кодекса РФ». Здесь под деловыми качествами предлагается, в частности, понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него: а) профессионально–квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации); б) личных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли); в) иные требования, обязательные для заключения трудового договора в силу прямого предписания федерального закона либо которые необходимы в дополнение к типовым или типичным профессионально–квалификационным требованиям в силу специфики той

---

<sup>1</sup>Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп., вступающими в силу с 01. 09.2013) // Собрание законодательства РФ–2002– № 1 (ч. 1)– Ст. 3.

или иной работы (например, владение одним или несколькими иностранными языками, способность работать на компьютере) (п. 10)<sup>1</sup>.

Наиболее общие и важные трудовые обязанности сформулированы в ст. 21 ТК РФ, которая предусматривает, что работники обязаны: работать честно и добросовестно, блюсти дисциплину труда; своевременно и точно исполнять распоряжения администрации, повышать производительность труда, улучшать качество продукции и т.д.

Более конкретный круг обязанностей (работ) отдельных категорий работников определен Единым тарифно–квалификационным справочником работ и профессий рабочих народного хозяйства, Квалификационным справочником должностей служащих, а также техническими правилами, должностными инструкциями и иными положениями, утвержденными в установленном порядке.

В настоящий период сделаны конкретные шаги по изменению существующей системы регламентации трудовых отношений, запущен процесс создания условий для новой, действенной системы квалификаций. Параллельно продолжает действовать нормативно закреплённая система документов. Одновременно с этим наблюдается последовательная реализация стратегии по постепенному переходу к новой системе. В данном разделе представлен мониторинг выполнения Указа Президента Российской Федерации по вопросу разработки профессиональных стандартов

Для того чтобы начать интеграцию профессиональных стандартов в сферу труда, Правительством Российской Федерации были внесены изменения в действующий Трудовой кодекс Российской Федерации – Федеральный закон N 236–ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс

---

<sup>1</sup>Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2 «О применении судами РФ Трудового кодекса РФ» // Российская газета – 2006 – №297.

Российской Федерации и статью 1 Федерального закона о «Техническом регулировании» от 03.12.2012<sup>1</sup>.

Работа по созданию НСКК в России только началась. Вопросы нормативного регулирования трудовых отношений, определенных профессиональными стандартами, пока не проработаны. Однако локальная практика внедрения корпоративных профессиональных стандартов в систему управления персоналом уже существует.

Анализ отчетных и презентационных документов показал следующее.

1. Профессиональные стандарты позволили унифицировать квалификационные требования к работникам аналогичных профессий на всех предприятиях компаний, что дает возможность обеспечить мобильность передвижения трудовых ресурсов для решения оперативных производственных задач.

2. На основе профессиональных стандартов разработаны тестовые материалы для проведения процедуры приема на работу, что обеспечивает более качественный отбор.

3. В ряде компаний используется механизм оценки и сертификации персонала для решений по кадровым назначениям (ОАО «Объединенная авиастроительная компания», ООО «Базовый элемент» и др.).

4. Вузами–партнерами предприятий разработаны образовательные программы и программы профессионального обучения с использованием профессиональных стандартов; с 2010 года проводится независимая оценка уровня квалификации выпускников, разработан инструмент оценки.

5. На основе профессиональных стандартов разработан новый вид образовательных программ – прикладного бакалавриата – по подготовке руководителей среднего звена с владением рядом рабочих квалификаций.

---

<sup>1</sup>Федеральный закон от 03.12.2012 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании» // Собрание законодательства РФ–№ 50 (ч. 5) –Ст. 6959.

6. На основе профессиональных стандартов разработаны модульные программы обучения, используемые учебными центрами предприятий, направленные на формирование конкретных компетенций (ООО «Базовый элемент», ООО «УГМК–Холдинг»).

7. Запущены процедуры «открытого отбора» как формата подготовки кадрового резерва<sup>1</sup>.

В соответствии со ст. 1 ТК РФ создание необходимых правовых условий по организации труда, трудоустройству у данного работодателя, профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации (в том числе и квалифицированного персонала) и правовое регулирование этих отношений входят в круг основных задач трудового законодательства. Это традиционная роль трудового права.

Рассмотрим некоторые особенности при трудоустройстве, отборе на работу, оплаты труда, обучения, мотивации и увольнении квалифицированного персонала.

Одной из разновидностей гарантий права граждан на труд выступает система трудоустройства, осуществляемая Федеральной службой труда и занятости, подчиненной Министерству труда и социального развития, состоящая из территориальных центров занятости населения в районах и городах.

Между органом трудоустройства и гражданином правоотношения возникают на основании единственного юридического факта – обращения гражданина с заявлением о содействии в устройстве на работу. При отсутствии возможности предоставления подходящей работы при обращении в орган трудоустройства гражданин вправе требовать постановки на учет, направления на профессиональное обучение или выплаты пособия по безработице. Орган трудоустройства обязан зарегистрировать обратившегося с заявлением гражданина, оказать ему содействие в получении подходящей

---

<sup>1</sup>Профессиональные стандарты в России: современное состояние вопроса, возможности применения / Под общ.ред. В.В. Федотовой – Екатеринбург: УрФУ, 2013 – С.30.

работы или приобретении специальности (квалификации), а при невозможности этого – выплатить пособие их государственного фонда занятости. Задача органа по трудоустройству – подыскать работу, подходящую главным образом по специальности и квалификации, с учетом способностей гражданина.

Довольно детальную регламентацию получили в настоящее время правоотношения между органом трудоустройства и организациями, нуждающимися в кадрах. Важнейшей правовой обязанностью работодателя является сообщение органам трудоустройства информации о предполагаемом высвобождении работников, а также о потребности в рабочей силе с разбивкой на профессии, специальности, квалификацию.

Большую роль в процессе управления квалифицированным персоналом играют три группы правоотношений: по ученичеству, повышению квалификации кадров, руководству обучением. Правоотношения по ученичеству возникают в результате заключения особого договора между гражданином и работодателем (ст. 198 ТК РФ), по которому работодатель обязуется организовать индивидуальное, бригадное или курсовое обучение гражданина новой для него специальности, а гражданин – освоить специальность в установленные сроки и в дальнейшем работать по ней в данной организации.

Между правоотношениями по ученичеству и трудовыми отношениями есть много общего: они протекают внутри трудового коллектива; субъекты этих правоотношений (гражданин и работодатель) совпадают; на работников и учеников в одинаковой мере распространяется внутренний трудовой распорядок и ответственность за его нарушение. Но между ними есть и видовое отличие. Если трудовые правоотношения складываются в процессе выполнения трудовой функции, то ученические – в ходе профессиональной учебы, т.е. осуществления учебной функции. Как правило, правоотношения по ученичеству предшествуют трудовым.

Правоотношения по профессиональной подготовке кадров могут складываться и в связи с повышением их квалификации. Возникновение этих правоотношений связывается с соответствующим договором (контрактом), заключаемым между работником и организацией, с которой он состоит в трудовых правоотношениях. Они во многом сходны с правоотношениями по ученичеству. Оба они базируются на осуществлении гражданами права на профессиональное образование и носят срочный характер. Однако правоотношения по повышению квалификации существуют постольку, поскольку есть трудовое правоотношение.

Правоотношения по руководству обучением возникают в связи с заключением особого договора, по которому обучающие лица (обычно квалифицированные работники данной организации) берут на себя обязательство подготовить учеников к самостоятельной работе по определенной специальности либо содействовать повышению квалификации того или иного работника либо группы работников. Эти правоотношения являются разновидностью трудовых правоотношений, а договор о руководстве обучением – разновидностью трудового договора.

Управление квалифицированным персоналом следует рассматривать как особую форму управления, заключающуюся в целенаправленном воздействии на работников предприятия с использованием специфических средств, приемов и способов.

Посредством управления поведением работников руководство организации формирует у них систему мотивационных устремлений, позволяющих повысить производительность труда и, в конечном счете, эффективность производства<sup>1</sup>.

В качестве наиболее мощного стимула квалифицированного персонала к трудовой деятельности выступает оплата труда. Одним из прав

---

<sup>1</sup>Лобаскова Н.В. Совершенствование системы управления мотивацией персонала на промышленных предприятиях : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук –Нижний Новгород, 2012 – С.26.



закрепленных Конституцией РФ ст.37 является право каждого на вознаграждение за труд без какой-либо дискриминации и не ниже установленного федеральным законодательством минимального размера оплаты труда<sup>1</sup>.

Среди отраслевых принципов трудового права, применительно к данной теме, можно выделить право работника на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей достойное человека существование для него и его семьи, и не ниже установленного законом минимального размера оплаты труда. Данный конституционный принцип реализуется в трудовом праве через институт оплаты труда.

В соответствии со ст.129 ТК РФ заработная плата (оплата труда) представляет собой вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

На наш взгляд, если организация заинтересована в специальном стимулировании отдельных сравнительно небольших групп работников, например, высококвалифицированные сотрудники, то для них необходимо разрабатывать специальную систему стимулирования, а не просто добавлять к общим дополнительные виды выплат.

Система стимулирования должна включать три элемента: выявление мотивации работников, развитие у работников необходимых для целей предприятия потребностей, и, собственно, стимулирование поведения,

---

<sup>1</sup>Конституция Российской Федерации.12 декабря 1993г. // Собрание законодательства РФ – № 31 –ст. 4398.

направленного на реализацию данных потребностей в интересах предприятия<sup>1</sup>.

При этом формирование коллектива работников, обладающих необходимой для целей организации мотивацией, может происходить двумя путями – стимулированием возникновения у работников соответствующих потребностей в трудовой деятельности либо качественным подбором персонала, уже обладающего нужными мотивационными установками.

Статья 2 ТК РФ закрепила в качестве одного из основных принципов правового регулирования трудовых и иных, непосредственно связанных с ними отношений обеспечение права каждого работника на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы. Слова «справедливая заработная плата», как правило, по-разному воспринимаются работниками и работодателем, не говоря уже о заведомо оценочном характере данного понятия.

Справедливая оплата труда требует установления и применения единых критериев, определяющих размер заработной платы, которые необходимо принимать во внимание при ее увеличении, а именно:

- квалификация работника;
- сложность выполняемой работы;
- количество и качество затраченного труда.

При принятии на работу заработная плата должна быть установлена исходя из перечисленных критериев. Увеличение заработной платы целесообразно обосновывать, руководствуясь тем, что в процессе трудовой деятельности каждого конкретного работника возможно повышение уровня квалификации этого работника.

Следующим принципом можно выделить гибкость оплаты труда. Система оплаты труда обеспечивает наибольшую гибкость при

---

<sup>1</sup>Sagandykov M., ShafikovaG. Salary administration as part of employee incentive system at industrial enterprises // SHS Web Conf. –Volume 35–2017 –3rd International Conference on Industrial Engineering (ICIE-2017)[Электронныйресурc]:[http://https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/03/shsconf\\_icie2017\\_01024.pdf](http://https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/03/shsconf_icie2017_01024.pdf).

формировании заработка работников всех категорий и должностей, учитывает результативность их труда, профессионализм и личные качества.

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

По мере технического прогресса постепенно устраняются социально–экономические различия в труде, труд рабочих все более приближается к инженерно–технической деятельности. В соответствии с этим должна сглаживаться и разница в оплате труда за счет более быстрого роста заработной платы рабочих. Иначе говоря, приближение уровня оплаты труда рабочих к уровню заработной платы ИТР должно проводиться не на уравнительной основе, а в соответствии с изменениями в характере самого труда, с ростом квалификации рабочих. Исключение могут составлять лишь некоторые группы рабочих, занятых так называемыми непривлекательными видами труда, где повышение заработной платы не представляется возможным согласовать о ростом квалифицированного уровня выполняемых работ<sup>1</sup>.

Организация должна использовать такие критерии стимулирующих выплат, которые позволяют реализовать различные способности работников, а также в равной степени позволяющие претендовать на эти выплаты всем работникам на основе базовых качеств – уровня образования, трудового стажа, сложности выполняемой работы.

---

<sup>1</sup>Нехода Е.В. Организационные изменения и трансформация трудовых процессов // Вестник Томского госуниверситета – 2016– №. 292-2 – С. 363-367.

Предпочтительна количественная оценка показателей результативности работы, которые должны планироваться и, главное, контролироваться не самими подразделениями. Должна быть обеспечена объективная и оперативная система оценки труда персонала<sup>1</sup>.

Необходима четкая определенность трудовых обязанностей работников на основании должностной инструкции и других документов. Соответственно, установленные за достижение индивидуальных результатов стимулирующие выплаты должны быть основаны на четком выполнении работником указанных трудовых обязанностей, а не зависеть от субъективного усмотрения руководителя подразделения.

Для большей заинтересованности работников в сохранении рабочего места и привлечения высококвалифицированных кадров работодатели вводят на предприятии дополнительные социальные гарантии. Они обычно касаются охраны здоровья работников, улучшения их жилищных условий и т.д. Такие меры всегда привлекательны для наемных работников.

Разумеется, предоставление дополнительных социальных гарантий никак не может отменить или уменьшить размер гарантий и компенсаций, выплата которых возложена на работодателей законодательством.

Приведем далее пример соответствующей статьи в трудовом договоре:

1. Работодатель обеспечивает Работнику во время работы на предприятии следующие дополнительные социальные гарантии:

- дополнительный отпуск в связи с временной нетрудоспособностью;
- выплату дополнительных сумм к установленному законодательством пособию по государственному социальному страхованию;

---

<sup>1</sup>Копытова А.В. О критериях рациональности системы стимулирования организации с позиции работодателя и работника // Современные проблемы науки и образования – 2015 – № 1–1 – С. 691.

- медицинское обслуживание в виде выплаты компенсации за пользование платными медицинскими услугами в следующих учреждениях:
- санаторно–курортное обслуживание в виде предоставления ежегодных бесплатных либо частично оплаченных путевок;
- бытовое обслуживание в виде:
- дополнительную компенсацию в возмещении вреда, причиненного здоровью Работника;
- выплаты семье Работника в случае его смерти;
- периодическое проведение за счет Работодателя медицинского обследования и оценки состояния здоровья и трудоспособности Работника;
- поддержание здоровья в случае ухудшения его состояния как во время работы, так и по обстоятельствам, не связанным с исполнением трудовых обязанностей.

2. В случае, если причиной ухудшения здоровья Работника явились злоупотребления алкоголем или наркотиками, дополнительные выплаты на медицинское обслуживание не производятся, либо, по согласованию сторон, Работнику может быть предоставлена ссуда на медицинское обслуживание.

3. Часть перечисленных гарантий применяется к Работнику в случае выхода его на пенсию.

Некоторые предприятия, особо заинтересованные в привлечении высококлассных специалистов, формируют фонд участия персонала в прибылях. В этом случае работники заинтересованы в преуспевании предприятия в целом. Работодатель может разработать специальный документ об участии персонала в прибыли в качестве локального нормативного акта, возможно и включение этого условия в каждый трудовой контракт. Наиболее часто подобное условие включается в трудовые контракты в акционерных обществах.

Также социальные гарантии для квалифицированных сотрудников предусмотрены законодательством в части прекращения трудового договора.

Прекращение трудового договора возможно только по основаниям, указанным в ТК РФ или других федеральных законах. Так, в ст. 77 ТК РФ закреплены общие основания прекращения трудового договора, применяемые ко всем без исключения работникам; в нее включены 11 пунктов, предусматривающие прекращение трудового договора по взаимной инициативе его сторон, по инициативе работника, по инициативе работодателя, по объективным обстоятельствам, не зависящим от воли трудового договора, и др.

Расторжение трудового договора в связи с несоответствием работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации (п. 3 ст. 81 ТК РФ). В соответствии с федеральными законами обязательной периодической аттестации подлежат: педагогические работники в соответствии с Законом РФ «Об образовании в Российской Федерации», работники библиотек в соответствии с Законом РФ от 29 декабря 1994 г. «О библиотечном деле» и др. Аттестации могут подлежать и работники, для которых федеральными законами не предусмотрено обязательное прохождение аттестации, в том случае если в организации имеется соответствующее локальное положение об аттестации. Не могут подлежать аттестации некоторые категории работников, в том числе лица, проработавшие в занимаемой должности (по определенной специальности, квалификации) менее года, беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, и др.

На сегодняшний день внесенные поправки в Трудовой кодекс Российской Федерации не являются альтернативой действующей системе, они лишь дополняют ее возможностью интеграции профессиональных стандартов в систему управления персоналом. Справочники ЕТКС и ЕКС действуют совместно с утвержденными профессиональными стандартами. Важно также отметить, что как справочники ЕТКС и ЕКС, так и профессиональные стандарты продолжают носить рекомендательный характер, за исключением некоторых профессий и должностей с особыми

условиями труда. Полная отмена действующих справочников возможна только тогда, когда будет разработано достаточное количество профессиональных стандартов, полностью покрывающих существующие профессии, описанные в справочниках. А также после того, как будут разработаны и отраслевые рамки квалификации.

## 2.2 Нормативно–правовое и методическое обеспечение управления квалифицированным персоналом

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно–распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно–распорядительных, административно–хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Главным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел<sup>1</sup>.

Правовое обеспечение системы управления персоналом заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективной

---

<sup>1</sup>Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник – М.: ИНФРА-М, 2017 – С. 44.

деятельности организации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством.

Иными словами, к правовому обеспечению системы управления персоналом, в первую очередь, относится трудовое законодательство, а также нормативные акты смежных областей, например, пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан и т.д.

Если говорить о правовом обеспечении системы управления персоналом, необходимо отметить, что оно осуществляется на двух уровнях:

- акты центрального регулирования (на федеральное и региональное законодательство);
- акты локального регулирования (разработка нормативных актов на уровне организации).

Акты локального регулирования трудовых отношений составляют нормативно–методическое обеспечение системы управления персоналом организации.

Основными нормативно–правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются:

- Трудовой кодекс РФ;
- Федеральный закон от 30 июня 2006г. №90–ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации»;
- и другие нормативно–правовые акты<sup>1</sup>.

Трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно–правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного

---

<sup>1</sup>Горохов Б.А., Маврин С.П., Хохлов Е.Б. Указ.соч. – С. 11.



самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно–правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

На основе законодательных актов разрабатываются внутрифирменные документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом. К числу таких документов можно отнести трудовой договор.

Нормативно–методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно–методического, организационно–распорядительного, технического, технико–экономического и экономического характера, а также нормативно–справочные материалы и прочие документы, утвержденные в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Нормативно–методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе УП<sup>1</sup>.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно–методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел организации управления, юридический отдел).

Нормативно–методические материалы группируются по их содержанию. Различают 3 группы документов:

1. нормативно–справочные документы;
2. документы организационного, организационно–распорядительного и организационно–методического характера;

---

<sup>1</sup>Трудовое право России: учебник / под ред. С.Ю.Головиной, М.В.Молодцова; Рец. В.Л.Гейхман, В.И. Попов– М.: НОРМА, 2009 – С. 220.

3. документы технического, технико–экономического и экономического характера<sup>1</sup>.

Нормативно–справочные документы содержат нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К ним относятся следующие:

Тарифно–квалификационный справочник – нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно–квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно–квалификационных характеристик.

Положение о персонале – документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и другие вопросы.

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов – документ Госстандарта РФ, предназначенный для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих с учетом состава и распределением кадров:

- по категориям персонала;
- по уровню квалификации;
- по степени механизации и условиям труда и др.<sup>2</sup>

Национальный реестр профессиональных стандартов – национальная рамка квалификаций (в Российской Федерации нормативно закреплен термин «Уровни квалификаций»), система независимой оценки и признания квалификаций, новые перечни и классификаторы, механизмы общественно–государственной аккредитации программ и пр.

Сейчас возможны расхождения в текстах профессионального стандарта и классификационного справочника. В данном случае согласно части третьей ст. 195.1 ТК РФ классификатор должен приводиться в

---

<sup>1</sup>Горохов Б.А., Маврин С.П., Хохлов Е.Б. Указ.соч.– С. 16.

<sup>2</sup>Кибанов, А.Я.Указ.соч. – С. 50.

соответствие с профессиональными стандартами, поэтому необходимо руководствоваться именно профессиональным стандартом.

Различия могут быть как в требованиях к уровню квалификации, так и к выполняемым должностным обязанностям.

Кроме того, в профессиональном стандарте прописаны не только требования к тому, что работник на определенной должности должен знать, но и требования к его умениям.

В настоящее время вопрос о необходимости и возможностях применения профессиональных стандартов в системе управления персоналом актуален для многих работодателей.

На сегодняшний день требования к соответствию профессиональным стандартам конкретизировались в связи с изменениями, внесенными в Постановление Правительства № 23 от 22.01.2013 г. (см. Постановление Правительства № 970 от 23.09.2014 г.), а также в статьи 195.3, 57 ТК РФ и принятием Постановления Правительства РФ № 584 от 27.06.2016 г., которые регламентируют вопросы внедрения профессиональных стандартов.

Имеющиеся постановления судов, позволяют сделать вывод о том, что несоответствие работников квалификационным требованиям, обязательным для них, а, следовательно, по смыслу статьи 195.3 ТК РФ, требованиям профессиональных стандартов, приводит к соответствующим санкциями.

Характерной правоприменительной практикой, касающейся обязательности внедрения профессиональных стандартов может являться Решение Сургутского городского суда от 07.07.2017 года, а также апелляционное определение окружного суда ХМАО–Югры суда от 26.07.2017 года.

В соответствии с указанными актами истица, работая в должности специалиста по социальной работе, была уволена по п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ за отказ от продолжения работы в связи с изменением условий трудового договора.

Изменение условий трудового договора было связано с введением в 2013 году профессионального стандарта «Специалист по социальной работе». Должностная инструкция истицы была приведена в соответствие с указанным профессиональным стандартом, но содержащиеся в нем трудовые функции не устроили истицу, которая отказалась подписывать новую должностную инструкцию и продолжать трудовые отношения. Истице в установленном порядке были предложены иные должности в организации, от которых она также отказалась, в связи с чем и была уволена.

Суды первой и апелляционной инстанций приняли позицию ответчика (работодателя) в связи с тем, что требования профессионального стандарта являются обязательными, так как утверждены соответствующим приказом Министерства труда и социальной защиты РФ, а процедура применения профессиональных стандартов регламентировалась Постановлением Правительства РФ.

По итогам рассмотрения дел в судах исковое заявление о восстановлении на работе и признании увольнения незаконным оставлено без удовлетворения<sup>1</sup>.

В официальном документе «Положение о профессиональном стандарте», утвержденном Распоряжением Президента РСПШ отмечается, что: «профессиональный стандарт предназначен для:

- проведения оценки квалификации и сертификации работников, а также выпускников учреждений профессионального образования;
- формирования государственных образовательных стандартов и программ всех уровней профессионального образования, в том числе обучения персонала на предприятиях, а также для разработки учебно-методических материалов;

---

<sup>1</sup>Решение Сургутского городского суда № 2-848/2017 2-848/2017~М-830/2017 М-830/2017 от 7 июля 2017 г. по делу № 2-848/2017// [Электронный ресурс]: // <http://sudact.ru/practice/>

- решения широкого круга задач в области управления персоналом (разработки стандартов предприятия, систем мотивации и стимулирования персонала, должностных инструкций; тарификации должностей; отбора, подбора и аттестации персонала, планирования карьеры);

- проведения процедур стандартизации и унификации в рамках вида (видов) экономической деятельности (установление и поддержание единых требований к содержанию и качеству профессиональной деятельности, согласование наименований должностей, упорядочивание видов трудовой деятельности и пр.)»

В частности, для работодателей внедрение профессиональных стандартов в систему управления персоналом дает возможность:

- проведения процедуры оценки квалификации, аттестации и сертификации работников на основе актуальных, четких и понятных корпоративных требований к работнику;

- формирования корпоративных модульных программ обучения и переподготовки на основе требований профессионального стандарта, исходя из ожидаемых результатов обучения;

- снижения затрат на подбор персонала, сроков адаптации новых сотрудников, повышения эффективности кадрового отбора за счет:

- унифицированного и объективного подхода (оценочных средств) к выбору кандидата;

- формирования четких требований к профессиональной компетентности работника с учетом специфики корпоративной и организационной культуры;

- наличия у кандидата сертификата соответствия заданному уровню квалификации (в случае создания отраслевого центра сертификации);

- наличия у кандидата документа, подтверждающего прохождение целевой программы обучения (диплома) в образовательной организации –

партнере предприятия (в случае создания специализированных образовательных программ на основе профстандартов);

– выстраивания актуальной системы оплаты труда и тарификации на основе действительной квалификации работника, а не формально присвоенного разряда;

– формирования и поддержания высокого профессионального уровня трудовых ресурсов, наиболее полно соответствующего потребностям работодателя, и, следовательно, повышения производительности труда и конкурентоспособности компании;

– развития корпоративной мобильности кадров и пр.

В ст. 195.3 ТК РФ даны разъяснения относительно обязательности профессиональных стандартов. Их использование необходимо, если требования к квалификации, установленные для отдельного работника, закреплены на законодательном уровне, прописаны в иных нормативных актах.

В остальных случаях профессиональные стандарты при желании работодателя могут быть взяты за основу при определении требований к работникам.

Иными словами, с 01.07.2016 ст. 195.3 ТК РФ обязательна для применения всеми работодателями (независимо от формы собственности, в том числе предпринимателями), но только в том случае, если уровень квалификации, назначенный для сотрудника, прописан в законе. Ярким примером могут послужить врачи, учителя.

Документы организационного, организационно–распорядительного и организационно–методического характера. Документы этой группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. К этой группе документов относятся:

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Должностная инструкция разрабатывается специалистом службы управления персоналом, либо руководителем соответствующего структурного подразделения, либо самим работником совместно с непосредственным руководителем, подписывается руководителем подразделения или специалистом–разработчиком, утверждается первым руководителем организации, согласовывается с юристом, доводится до работника под расписку.

Правила внутреннего трудового распорядка – организационно–распорядительный документ, регламентирующий порядок приема, перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности рабочих и служащих, основные обязанности администрации, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим и организацию работы.

Штатное расписание – организационно–распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. Штатное расписание утверждается собственником предприятия, руководителем или вышестоящим органом.

Документы технического, технико–экономического и экономического характера. Эти документы содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов технических и экономических аспектов функционирования системы управления персоналом. Нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты;

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом – создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла

обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения<sup>1</sup>.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом позволяет кадровой службе организации выполнять функцию документального оформления трудовых отношений.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате, отделе кадров и т.д.), либо быть рассредоточено по различным звеньям.

Весьма актуальной проблемой кадрового менеджмента является совершенствование документационного обеспечения службы управления персоналом<sup>2</sup>.

Трудовая деятельность сотрудника регулируется приказами о командировках, об отпусках, о переводе, об увольнении, о поощрениях и др. Проект приказа по личному составу подписывается руководителем организации, датируется и регистрируется. На приказе сотрудник, относительно которого он был издан, должен поставить свою визу («С приказом ознакомлен»), дату и подпись. С приказа снимают две копии – для личного дела и для бухгалтерии – и заверяют у секретаря или в отделе кадров.

Организация текущего хранения документов важна для их сохранности. Первые подлинные экземпляры подписанных руководителем организации приказов о приеме на работу, переводах, увольнениях формируются в отдельное дело за один календарный год. Внутри дела приказы располагаются в хронологическом порядке. Документы, явившиеся основанием для издания приказов, формируются в отдельное дело, где они расположены в хронологическом порядке. Отдельно формируются дела с

---

<sup>1</sup>Горохов Б.А., Маврин С.П., Хохлов Е.Б. Указ. соч. – С. 21.

<sup>2</sup>Травин В.В. Основы кадрового менеджмента – М.: Дело, 2005 – С. 86.



приказами о предоставлении отпусков и взысканиях, с приказами о командировках со служебными записками — основаниям и для издания приказов.

В настоящее время идет активное обновление нормативно–правовой базы для регулирования процессов, происходящих на рынке труда, пересмотр полномочий и ответственности органов государственной власти, изменения законодательства в сфере образования. С 2006 года под эгидой Российского союза промышленников и предпринимателей (далее – РСПП) начался процесс формирования национальной системы квалификаций, которая рассматривается как эффективный механизм модернизации всего комплекса отношений между сферой труда и профессиональной подготовки, то есть как механизм саморегулирования рынка квалификаций<sup>1</sup>.

С этой целью при учредительстве РСПП в августе 2006 года было создано Национальное агентство развития квалификаций, деятельность которого направлена на содействие развитию качества рабочей силы и обучения на протяжении всей трудовой жизни и координацию взаимодействия бизнеса, государственных органов и системы образования в процессе формирования национальной системы квалификаций<sup>2</sup>.

Дальнейшее развитие связано с инициативой Президента Российской Федерации по созданию НСКК в России, получившей существенное нормативное продвижение и институциональное оформление в 2012 году. Это направление стало одним из ведущих в деятельности Агентства стратегических инициатив (далее – Агентство, АСИ) по продвижению новых проектов при Президенте Российской Федерации, созданного в 2011 году.

В течение 2012 года Агентством была организована разработка Дорожной карты «Создание Национальной системы компетенций и

---

<sup>1</sup> Профессиональные стандарты в России: современное состояние вопроса, возможности применения / Под общ.ред. В.В. Федотовой – Екатеринбург: УрФУ, 2013. – С. 23.

<sup>2</sup> Там же. – С. 24.

квалификаций» в рамках Национальной предпринимательской инициативы по улучшению инвестиционного климата Российской Федерации.

Таким образом, нормативно–методическое обеспечение системы управления квалифицированным персоналом – это совокупность документов организационного, организационно–методического, организационно–распорядительного, технического, нормативно–технического, технико–экономического и экономического характера, а также нормативно–справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления квалифицированным персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации. Основу нормативно–методического обеспечения управления квалифицированным персоналом составляют Трудовой кодекс РФ, Профессиональные стандарты и должностные инструкции. Нормативно–методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления квалифицированным персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления квалифицированным персоналом.

## ГЛАВА 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ОТКРЫТИЕ»

### 3.1 Анализ количественной и качественной структуры персонала ООО «Открытие»

Строительная организация Общество с Ограниченной Ответственностью «Открытие» (далее по тексту ООО «Открытие») образовалась в результате реорганизации другой строительной организации методом ее раздела и в настоящее время – это строительно–производственная коммерческая организация, деятельность которой направлена на удовлетворение общественных потребностей и извлечение прибыли

Вид деятельности – строительные работы.

ООО «Открытие» действует в соответствии ГК РФ, Законом об обществах, другими нормативными актами, регулирующими деятельность юридических лиц, договором о создании общества и настоящим Уставом.

ООО «Открытие» имеет круглую печать со своим наименованием, фирменные и товарные знаки обслуживания, другую атрибутику и исключительные права на их использование.

Уставный капитал, образованный для обеспечения деятельности данного общества состоит из взносов участников в ООО «Открытие» и составляет 10000 (десять тысяч) рублей.

Имущество ООО «Открытие» составляют основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе предприятия и формируется из собственных и заемных средств.

Для дифференциации и координации деятельности всех подразделений и задач организации необходима система управления, одним из элементов которой является структура управления организацией.

Структура управления организацией – это логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Сфера контроля, т.е. число людей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, является важным аспектом структуры. Размеры сферы контроля определяют, при прочих равных условиях, число уровней управления в структуре.

Организационная структура ООО «Открытие» представлена в (Приложение 1).

В сфере развития персонала ООО «Открытие» основывается на том, что персонал – одна из главных его ценностей, и деятельность компании в этой области направлена на повышение профессионального уровня сотрудников, обеспечение полной реализации их потенциала и создании личной заинтересованности в достижении компанией поставленных целей.

Политика занятости регламентируется такими документами, как правила внутреннего трудового распорядка ООО «Открытие» и коллективным договором ООО «Открытие».

Ежегодно реализуемая программа «Кадры» включает в себя мероприятия по осуществлению качественного подбора работников, обучению и повышению квалификации персонала, работе с молодыми специалистами, совершенствованию системы морального и материального стимулирования кадров, созданию условий для участия сотрудников в рационализаторской и научно–исследовательской деятельности.

Комплектование кадрами осуществляется методом свободного набора с внешнего рынка трудовых ресурсов г. Сургута, Сургутского района и других регионов России.

Ежегодно каждый третий сотрудник ООО «Открытие» проходит учебный цикл по повышению квалификации, для этого используются все доступные способы обучения: дистанционные программы, стажировка персонала, выездные семинары. Знания, приобретаемые в процессе обучения,

создают основу для успешной профессиональной карьеры и мобилизации творческих возможностей работников.

Одним из важных направлений в работе с персоналом является работа с молодежью и молодыми специалистами. В компании четко выстроена работа по профессиональной адаптации молодежи, привлечению молодых специалистов к научно–технической деятельности, повышению квалификации, обеспечению карьерного роста перспективной молодежи.

Высококвалифицированные специалисты, имеющие организаторский потенциал, включаются в резерв кадров на руководящие должности.

Социальная политика предприятия имеет достаточно широкий спектр направлений и в целом обеспечивает здоровый моральный климат в коллективе, положительно влияет на рабочее настроение в организации.

Персонал предприятия является одним из важнейших ресурсов для осуществления производственных процессов.

Далее рассмотрим некоторые характеристики персонала.

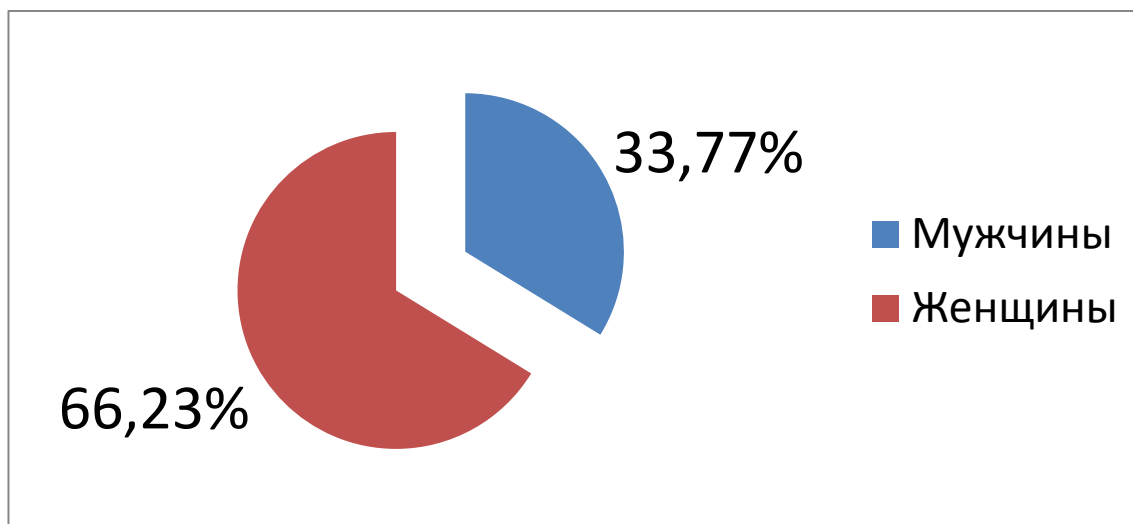


Рис. 1. Соотношение работающих мужчин и женщин за III квартал 2017 года в ООО «Открытие»

Таким образом, анализируя рисунок 1, мы видим, что от общей численности персонала: мужчины составляют 33,8%, женщины – 66,2%.

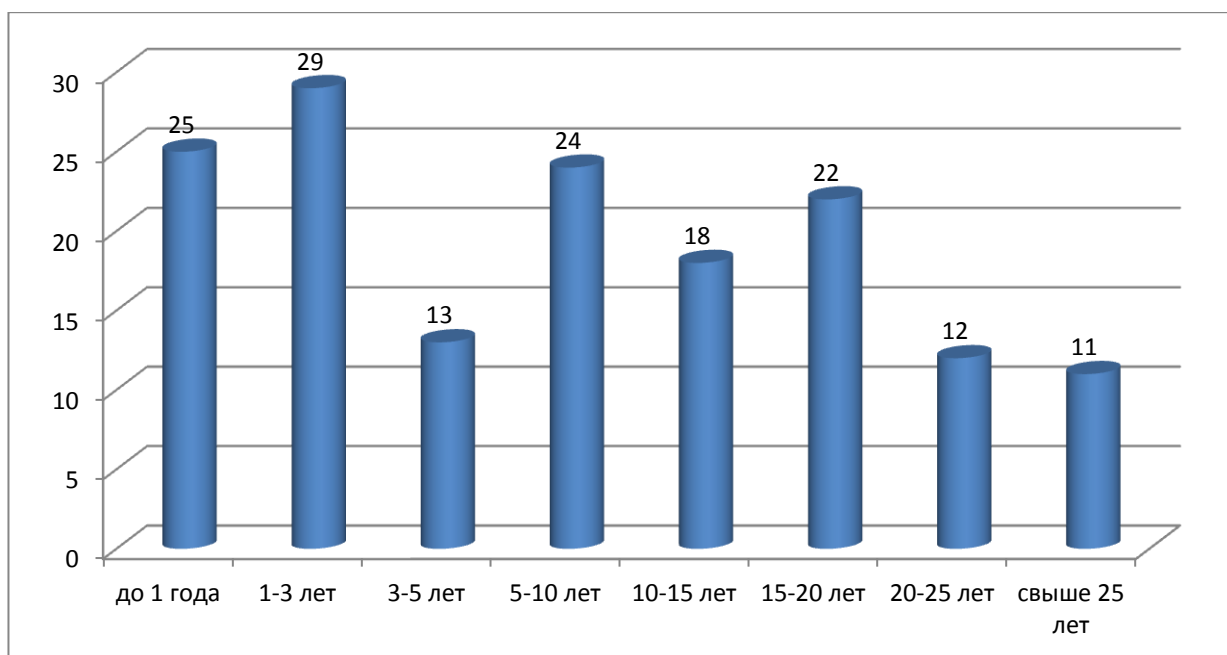


Рис. 2. Соотношение работников ООО «Открытие» по общему стажу работы на III квартал 2017 года.

Из рисунка 2 видно, что наибольшее количество работников имеют стаж 1–3 года (29 чел.). Стаж от 5 до 10 лет у 24 сотрудников, а также до 1 года имеют 25 человека. Наименьшее число сотрудников имеют стаж свыше 25 лет – 11 человек.

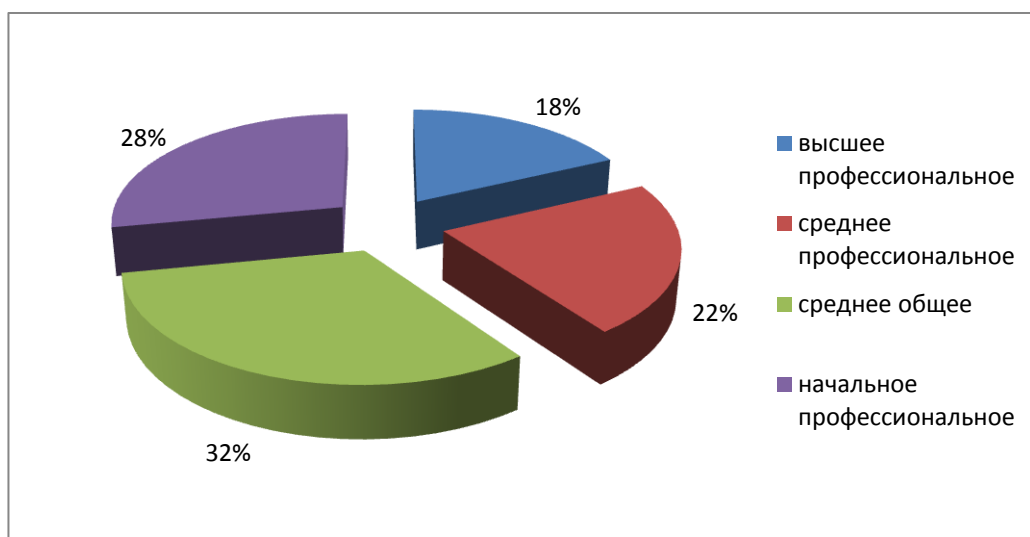


Рис. 3. Соотношение численности работников ООО «Открытие» по образованию на III квартал 2017 года.

По данным рисунка 3, можно сказать, что высшее профессиональное образование имеют 22 работника, что составляет 18% списочного состава, среднее профессиональное образование у 26 сотрудников (22%). Наибольшее

количество сотрудников – 46 человек имеет среднее общее образование (32%) и начальное профессиональное образование у 40% человек, что составляет 28% от общего количества сотрудников.

Также планируется снизить процент текучести кадров до 8,4%, а это на 1,71% меньше по сравнению с 2016 годом.

Динамику текучести кадров ООО «Открытие» можно наблюдать ниже на рисунке 4:

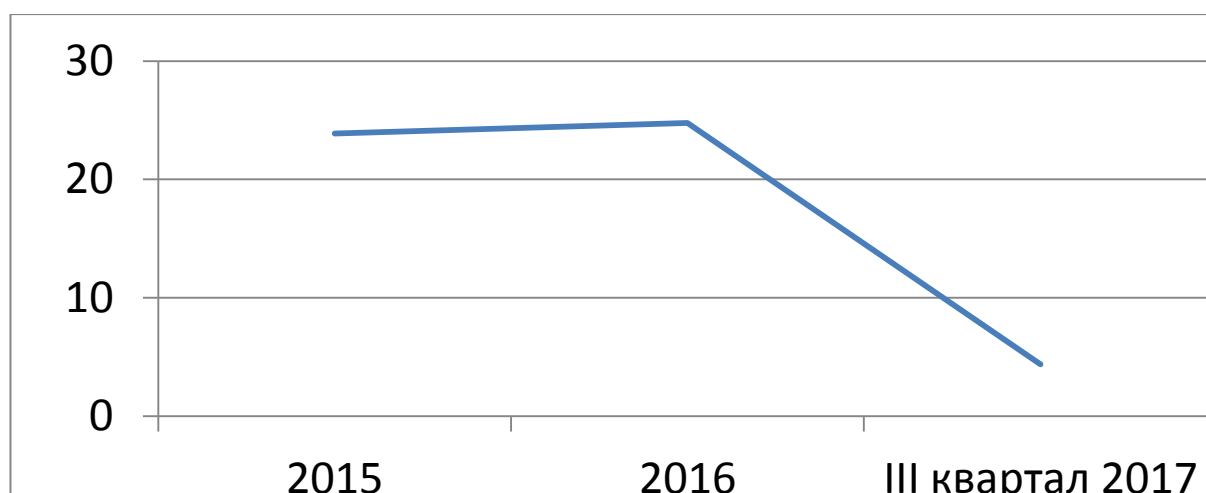


Рис.4. Текучесть кадров персонала за 2015 – III квартал 2017 в ООО «Открытие»

В ООО «Открытие» на данное время существует проблема обеспечения организации квалифицированным персоналом. У организации в планах уже ее расширение, заключенные договора на производство строительных работ сигнализируют о необходимости начатия срочного набора. Постоянная численность по планам должна возрасти до 160 человек, поэтому в ООО «Открытие» должны перейти к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. Однако процесс этот тормозится нехваткой физического времени и неквалифицированностью работников, по возможностям отвечающих за обеспечение организации кадровым составом.

Российское законодательство не запрещает проводить тестирование, анкетирование и собеседование в процессе отбора кандидатов на вакантную

должность. Вместе с тем, статья 17 Международного пакта о гражданских и политических правах от 16.12.1966 гласит: «Никто не может подвергаться произвольному или незаконному вмешательству в его личную и семейную жизнь... Каждый человек имеет право на защиту закона от такого вмешательства или таких посягательств»<sup>1</sup>.

Декларация прав и свобод человека и гражданина от 22.11.1991 гарантирует право на неприкосновенность его частной жизни. Сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются, за исключением случаев, указанных в законе (пункты 1, 3 статьи 9 Декларации)<sup>2</sup>.

Статьи 23 и 24 Конституции РФ гласят: «каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени»; «сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются»<sup>3</sup>.

В главе 14 Трудового кодекса РФ правом на защиту персональных данных наделяется работник, то есть физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Однако на стадии подбора персонала трудовые отношения еще отсутствуют. Соискатель в Трудовом кодексе РФ обозначен как «лицо, поступающее на работу» (статья 65 Трудового кодекса РФ) и в его отношении Трудовой кодекс РФ каких-либо оговорок не содержит. Отсюда можно сделать вывод, что только в том случае, если соискатель стал работником, от него можно требовать предоставления любой информации, относящейся к персональным данным, работа с которыми должна осуществляться по нормам статей 86–89 Трудового кодекса РФ.

---

<sup>1</sup>Международный пакт о гражданских и политических правах(Нью-Йорк, 16 декабря 1966г.): // [Электронный ресурс]: <http://base.garant.ru>

<sup>2</sup>Всеобщая декларация прав человека от 10 декабря 1948 // Российская газета– №67.

<sup>3</sup>Конституция Российской Федерации.12 декабря 1993г. // Собрание законодательства РФ – № 31 – Ст. 4398.



Согласно статье 85 Трудового кодекса РФ к персональным данным работника относится любая информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника.

Таким образом, при составлении анкет, тестов, в процессе собеседования работодатель может задавать вопросы, запрашивать информацию и получать сведения, относящиеся к деловым качествам и квалификации соискателя. Однако, иные сведения, которые хотел бы знать работодатель о соискателе, не относящиеся к его деловым качествам и квалификации, можно получать только у самого человека и только с его согласия.

На первый взгляд, обычной является ситуация, когда в процессе отбора из нескольких кандидатов был выбран один «подходящий» кандидат и возникла необходимость отказать в трудоустройстве остальным соискателям. Как правило, такой отказ делается в устной форме при личной встрече или, что делается намного чаще, в процессе беседы по телефону.

Однако может возникнуть ситуация, когда соискатель на вакантную должность потребует от работодателя предоставить отказ в письменной форме. В этом случае, работодатель в силу статьи 64 Трудового кодекса РФ просто обязан предоставить соискателю письменный мотивированный и обоснованный отказ. Нельзя не забывать и о том, что в дальнейшем соискатель вправе обжаловать этот отказ в судебном порядке.

Пленум Верховного Суда РФ в своем постановлении от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» обращает внимание на то, что «отказ работодателя в заключение трудового договора с лицом, являющимся гражданином Российской Федерации, по мотиву отсутствия у него регистрации по месту жительства, пребывания или по месту нахождения работодателя является незаконным, поскольку нарушает право граждан Российской Федерации на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства, гарантированное Конституцией РФ (часть 1 статьи 27), Законом Российской

Федерации от 25 июня 1993 г. № 5242–1 «О праве граждан Российской Федерации на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства в пределах Российской Федерации», а также противоречит части второй статьи 64 ТК РФ, запрещающей ограничивать права или устанавливать какие–либо преимущества при заключении трудового договора по указанному основанию»<sup>1</sup>.

Здесь уместно привести пример из судебной практики, когда соискатель обратился в суд с заявлением о неправомерности отказа приема на работу.

биюля, 2017 года Гражданин Д. обратился в суд с желанием доказать отказ в приеме на работу незаконным, а также с желанием взыскать материальный и моральный ущерб. Директор предприятия М. отказал гражданину Д. в трудоустройстве на основании нахождения кандидата в нетрезвом состоянии. В кадровом отделе была сделана соответствующая пометка. Тем не менее, гражданин Д. отрицает данный факт и требует в судебном порядке решить спор, имея на руках отказ от приема на работу, а так же медицинское освидетельствование в день отказа, которое доказывает, что кандидат был трезв.

В ходе судебного заседания был заслушан сам кандидат, а так же директор, работник отдела кадров и врач психиатр–нарколог К.

Директор М. и работник отдела кадров настаивали на своих показаниях, врач подтвердил, что гражданин Д. в момент освидетельствования пьян не был, а так же и за время до медицинского освидетельствования. Заслушав всех участников спора, суд постановил выплатить моральный и материальный ущерб гражданину Д. в размере 3

---

<sup>1</sup>Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» // Российская газета – 2006 – № 297.

тысячи 370 рублей, а также признал отказ от предоставления работы на должность инженера–строителя необоснованным<sup>1</sup>.

Второй пример 14 июля, 2016 года. Гражданин В. обратился в суд с просьбой признать отказ в приеме на работу необоснованным, а так же для взыскания материального и морального ущерба.

Получив на ярмарке вакансий рекомендательное письмо, гражданин В. обратился в кадровую службу предприятия, которое занимается ткацкой работой с просьбой принять его на работу на основании имеющегося опыта (ткач пятого разряда) и рекомендательного письма. Тем не менее, начальник отдела кадров отказал в принятии его на данную должность в связи с тем, что предприятию требовались ткачи–женщины.

Гражданин В. посчитал такой отказ дискриминацией по половому признаку и обратился в суд. Сам начальник кадрового отдела не является работодателем и не уполномочен отказывать или принимать на работу, его отказ был лишь рекомендательного характера, а к непосредственному работодателю гражданин В. не обращался.

Заслушав всех свидетелей, суд вынес решение не удовлетворять требования истца в связи с тем, что тот не обращался напрямую к непосредственному работодателю, а значит и отказ в приеме на работу не действителен<sup>2</sup>.

В обоих решениях суд руководствовался ст. 64 ТК, а так же ст.194–198 ГПК.

Как показывает практика, отказ в приеме на работу является распространенным явлением в нашем обществе, тем не менее, далеко не каждый отказ неправомерный. Основываясь на судебной практике и случаях приведенных выше можно сделать вывод, что доказать в суде

---

<sup>1</sup>Решение Сургутского городского суда № 2-348/2017 от 6 июля 2017 г. по делу № 2-348/2017// [Электронный ресурс]: // <http://sudact.ru/practice/>

<sup>2</sup>Решение Сургутского городского суда № 2-636/2017 от 14 июля 2016 г. по делу № 2-636/2017 // [Электронный ресурс]: // <http://sudact.ru/practice/rastorzhenie-trudovogo-dogovora-po-iniciative-rabo/>

неправомерность подобного отказа весьма сложно, но все же возможно. Для этого истцу нужно обладать весомыми доказательствами, а также серьезно подходить к изучению законодательных норм.

Наибольшие сложности представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона – руководителей организации, их заместителей, руководителей отдельных направлений деятельности организации.

Причиной существенных недостатков в отборе и подборе и подборке кадров высшего эшелона является также стремление к отбору в первую очередь работников, лояльных по отношению к тому человеку, который занимается данным отбором. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современному руководителю, но и особенности формирования его карьеры.

Проведенный анализ квалификационной структуры персонала показал, что в ООО «Открытие» преобладают сотрудники со средним уровнем квалификации – это вновь прибывшие сотрудники, имеющие специальное образование, но не имеющие соответствующего опыта. Также в организации большое количество сотрудников с низкой квалификацией либо вообще не имеющие квалификации. Сотрудники, отнесенные к данной категории, имеют небольшой или вообще не имеют опыта работы и специального образования (подсобные рабочие, разнорабочие), либо имеют квалификационные удостоверения об окончании курсов. И только 25% сотрудников ООО «Открытие» имеют высокий уровень квалификации – это сотрудники, имеющие специальное образование и необходимый опыт работы, а также обладающие соответствующими деловыми качествами (рис. 5).

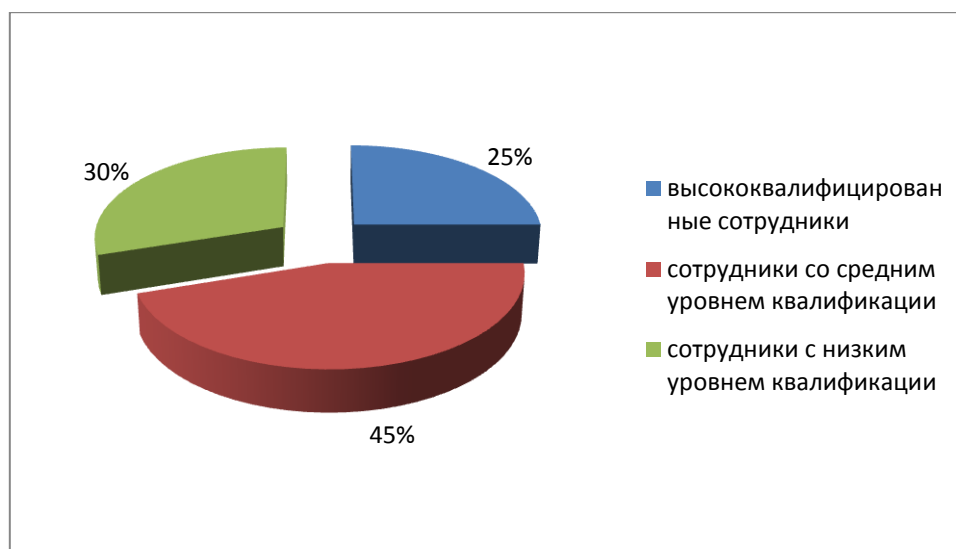


Рис.5 – Соотношение сотрудников ООО «Открытие» по уровню квалификации

Более детальный анализ показал, что из числа сотрудников с высшим образованием только половина занимает должности в соответствии со специальностью по диплому.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что руководство фирмы при приеме на работу не учитывает уровень квалификации соискателей и кандидатов. Размер оплаты труда в ООО «Открытие» зависит от руководителя и определяется при собеседовании, а в дальнейшем оговаривается в трудовом договоре и от уровня квалификации никак не зависит.

Таким образом, по результатам проведенного анализа мы определили характерные особенности процесса управления квалифицированным персоналом в ООО «Открытие»:

- в процессе отбора персонала прежде всего учитывается опыт работы и личностные качества кандидата и только потом квалификация (или не учитывается вообще);
- отбор сотрудников и решение о приеме на работу принимается единолично руководителем фирмы;
- размер заработной платы не зависит от квалификации сотрудников, а определяется с учетом занимаемой должности;

– обучение и повышение квалификации кадров в ООО «Открытие» не ведется.

### 3.2 Анализ правового обеспечения управления персоналом ООО «Открытие»

Любой работодатель, вне зависимости от того, юридическое или физическое это лицо, в процессе осуществления хозяйственной деятельности всегда сталкивается с вопросами организации труда, управления трудовыми отношениями и регламентированием этих процессов.

Наглядным результатом регламентирования у конкретного работодателя внутренних трудовых и связанных с ними иных отношений является комплекс документов, именуемый кадровой документацией.

Государственный стандарт «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. ГОСТ Р 51141–98», утвержденный Постановлением Госстандарта Российской Федерации от 27 февраля 1998 года №28 (далее – ГОСТ Р 51141–98) устанавливает термины и определения понятий в области делопроизводства и архивного дела.

В соответствии с названным стандартом делопроизводство – это «отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами» (пункт 2.1.1. ГОСТ Р 51141–98).

Соответственно, кадровое делопроизводство – это более узкое понятие, подразумевающее организацию работы с документами, которые касаются кадровых вопросов.

Кадровая документация – совокупность форм (документов), отражающих наличие и движение персонала.

Документированная информация составляет основу управления. Информация фиксируется в документах, которые придают ей организационную форму и перемещают во времени и пространстве. Документы и документированная информация лежат в основе

управленческих решений и являются их материальным воплощением, обеспечивают юридической силой.

Можно сделать вывод о том, что понятия «управление», «делопроизводство», «кадровое делопроизводство», «документ» органически взаимосвязаны.

Итак, кадровое делопроизводство – это отрасль деятельности, документирующая трудовые отношения. Кадровая документация фиксирует информацию о наличии и движении персонала, в результате все кадровые процедуры приобретают документальное оформление.

Движение персонала – одна из базисных категорий управления персоналом, под которой, как правило, понимают:

- прием на работу;
- перевод на другую работу;
- предоставление отпуска;
- увольнение.

Документальное оформление кадровых процедур – неотъемлемая обязанность любого работодателя независимо от масштабов его деятельности и организационно–правовой формы.

К сожалению, сегодня не все руководители уделяют должное внимание и значимость «бумажному управлению». Часто об учете кадров и кадровой документации руководители вспоминают только тогда, когда с проверкой приходят сотрудники контролирующих органов или бывший работник обращается с иском в суд. В таких крайних случаях исправление сложившейся ситуации требует значительных финансовых и временных затрат, которые далеко не всегда являются залогом успеха в суде и вряд ли помогут избежать привлечения работодателя, соответствующих должностных лиц или организации к ответственности.

Именно поэтому так важно установить правильное ведение кадровой документации, в том числе провести оформление трудовых отношений в соответствии с действующим трудовым законодательством.

Федеральным законом от 30 июня 2006 года №90–ФЗ «О внесении изменений в трудовой кодекс Российской Федерации, признании недействующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» (далее – Федеральный закон №90–ФЗ) внесены существенные изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации (далее – ТК РФ)<sup>1</sup>, вступившие в силу 6 октября 2006 года.

Прежде всего, данный закон увеличивает гарантии и компенсации работникам. Самое важное, данный Федеральный закон заменил понятие «организация» на понятие «работодатель». Это означает установление одинакового правового режима в сфере трудовых отношений для всех хозяйствующих субъектов – работодателей, как юридических, так и физических лиц и, самое главное, повышение уровня защищенности прав нанятых ими работников. Иная позиция противоречит части 2 статьи 19 Конституции Российской Федерации.

На работодателей – индивидуальных предпринимателей возлагаются практически все права и обязанности работодателей – юридических лиц (организаций) со всеми вытекающими из этого последствиями. Кадровую документацию теперь придется вести всем работодателям.

С помощью некоторых кадровых документов, используемых в качестве важных письменных доказательств, работодатель может доказать свою позицию в суде.

Например, организация для подтверждения налоговых льгот по налогу на прибыль и налогу на имущество может представить следующие кадровые

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 30 июня 2006г. № 90-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ – 2006 – № 27 – Ст. 2878.



документы: штатное расписание, расчетные ведомости по зарплате, приказы по кадрам, копии трудовых книжек, Табель учета рабочего времени.

Так, ФАС ХМАО–Югры в своем Постановлении от 13 февраля 2003 года №А79–1462/02–СК1–1252 пришел к выводу, что доля инвалидов в общей численности работающих у истца составляла не менее 50 процентов, следовательно, истец правомерно воспользовался льготой по налогу на имущество организации. Доказательствами в данном деле явились копии трудовых книжек, табели учета рабочего времени и иные документы. Многочисленные примеры из арбитражной практики также подтверждают это: Постановление ФАС Волго–Вятского округа от 11 июля 2001 года №А11–6743/00–К2–Е–3073–142, Постановление ФАС Московского округа от 23 октября 2003 года №КА–А40/7999–03.

Некоторые налоговые инспекторы считают, что если в штатном расписании предусмотрена должность, например, юриста или маркетолога, то расходы на оплату услуг сторонних юристов или маркетологов учесть при налогообложении организация уже не может. Однако арбитражная практика подтверждает, что для учета расходов при расчете налога на прибыль достаточно, чтобы услуги были оказаны в рамках производственной или коммерческой деятельности, направлены на получение дохода и подтверждены документально (статья 252 Налогового кодекса Российской Федерации)<sup>1</sup>. Например, подробно составленные должностные инструкции, трудовые договоры и штатное расписание, как письменные средства доказательства в судебном разбирательстве, устанавливают производственную необходимость расходов организации на командировки и расходы на подготовку и переподготовку кадров, состоящих в штате налогоплательщика. Данное положение подтверждают: Постановление ФАС Московского округа от 2 февраля 2006 года №КА–А41/14222–05, Постановление ФАС Восточно–Сибирского округа от 14 февраля 2006 года

---

<sup>1</sup>Налоговый кодекс РФ. Часть 1 от 31.07.1998 г. №146-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 01.07.2005 №78-ФЗ) // Сборник законодательства РФ – 1998 – №31 – Ст. 3824.

№А19–4631/05–43–Ф02–200/06–С1, Постановление ФАС Московского округа от 4 июля 2005 года №КА–А40/5566–05, Постановление ФАС Северо–Западного округа от 12 января 2006 года №А42–13583/04–22, Постановление ФАС Западно–Сибирского округа от 28 февраля 2005 года №Ф04–654/2005(8619–А27–37).

Важность кадровой документации подтверждается, прежде всего, тем, что любой кадровый документ фиксирует юридически значимые факты, которые являются основанием совокупности корреспондирующих друг другу прав и обязанностей работника и работодателя. Например, должностная инструкция является документом, подтверждающим правомочия того или иного должностного лица на совершение юридически значимых действий, входящих в его должностные обязанности. Так, в Постановлении ФАС Северо–Западного округа от 22 декабря 2005 года №А42–13891/04–13 суд удовлетворил иск о взыскании задолженности по договору поставки, сделав обоснованный вывод о наличии у лица, осуществлявшего приемку товара, полномочий действовать от имени ответчика, поскольку согласно должностной инструкции приемка товара входила в круг обязанностей данного лица.

Документируя трудовые отношения, подавляющее большинство кадровых документов содержит информацию, обладающую высокой социальной значимостью. Поэтому отношение к работе с такими документами должно быть чрезвычайно серьезным. Поскольку от правильности заполнения кадровых документов зависит подтверждение определенных юридических фактов, на основе которых возникают те или иные права работника.

Так, статьей 27 Федерального закона от 17 декабря 2001 года №173–ФЗ «О трудовых пенсиях в Российской Федерации»<sup>1</sup> предусмотрено право

---

<sup>1</sup>Федеральный закон от 17.12.2001 N 173-ФЗ (ред. от 04.06.2014, с изм. от 19.11.2015) «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации– 2002 – № 1 – С. 56.

работника на досрочное назначение трудовой пенсии, например, за работу с вредными и тяжелыми условиями труда. Однако любая ошибка или неточность в наименовании должности, может привести к тому, что период работы на «вредной» должности не зачтут в качестве льготного и у работника не возникнет права на досрочную трудовую пенсию.

Особое внимание следует уделять ведению трудовых книжек, которые в соответствии со статьей 66 Трудового кодекса Российской Федерации (далее – ТК РФ) являются основным документом для расчета трудового и страхового стажа работника.

В случае потери трудовой книжки другие кадровые документы (приказ о приеме и увольнении, трудовой договор, личная карточка, книга учета движения трудовых книжек, расчетные и платежные ведомости и др.) могут помочь работнику подтвердить трудовой стаж документально.

В целом от документирования трудовых отношений может зависеть обеспечение социальных, пенсионных и иных гарантий, предоставленных российским законодательством квалифицированным работникам.

Так, исходя из Определения Верховного Суда Российской Федерации от 16 января 2004 года №48–Г03–13 видно, что суд при разрешении спора по поводу права на получение социальной поддержки, предусмотренной Указом Президента Российской Федерации от 23 августа 2000 года №1563 «О неотложных мерах социальной поддержки специалистов ядерного оружейного комплекса Российской Федерации», руководствовался, прежде всего, положениями должностных инструкций, в том числе характеристик работ, описывающих непосредственные виды деятельности, осуществляемые работниками, а не устными доводами истцов. Поэтому работодателю при разработке и ведении кадровых документов необходимо руководствоваться нормативным правовым актом, предоставляющим льготы и гарантии работникам, соблюдая все требования к оформлению кадровой документации

и учитывать возможные негативные последствия для своих работников в случае нарушения этих правил<sup>1</sup>.

Итак, ведение кадрового делопроизводства позволяет эффективно решить сразу несколько задач:

Документально оформить трудовые отношения, формализовать кадровые процедуры у конкретного работодателя.

Построить стройную систему управления персоналом, отвечающую стратегическим задачам управления. Это удобный инструмент, с помощью которого можно выстроить и закрепить документально единые принципы корпоративных отношений.

Регламентировать взаимоотношения работника и работодателя. Введение кадровых документов позволяет добиться «баланса интересов» работодателя и работников путем четкой регламентации: чем конкретно должен заниматься каждый работник (например, в должностных инструкциях) и каковы функции работодателя.

Создать организационно–правовые основы трудовых отношений, как для работников, так и для работодателя. С одной стороны кадровые документы поддерживают интересы работодателя, а с другой – направляют его для недопущения игнорирования требований трудового законодательства. Наличие грамотно составленных кадровых документов взаимовыгодно обеим сторонам трудового договора.

Разрешить трудовые споры. Очень часто от качества оформления кадровых документов зависит успех позиции работодателя при возникновении конфликтных ситуаций, особенно когда кадровая документация выступает как одно из письменных доказательств в судебном разбирательстве по трудовым спорам. Так, например, Судебная коллегия по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации в своем

---

<sup>1</sup>Указ Президента РФ от 23 августа 2000 г. № 1563 «О неотложных мерах социальной поддержки специалистов, осуществляющих деятельность в области ядерного оружейного комплекса Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации– 2001– № 2– С. 13.

Определении от 13 апреля 2004 года по делу №35–Г04–5 признало решение областного суда о восстановлении истицы на работе, об оплате времени вынужденного прогула и компенсации морального вреда правомерным. Увольнение истицы было признано не законным. Поскольку доказательств того, что истице вменялись обязанности по работе со сведениями, составляющими государственную тайну, ответчиком – организацией представлено не было. Исход дела мог быть другим, если бы организация при приеме на работу документально закрепила такую обязанность для работника в тексте трудового договора или должностной инструкции.

Однако, это далеко не все. Основной смысл кадровой документации – в придании большей прозрачности трудовому процессу. Вся система кадровой документации устанавливает определенные «правила игры», при соблюдении которых сотрудники чувствуют стабильность, а администрация значительно повышает управляемость персонала. Нельзя не признать, что максимально точная регламентация круга прав и обязанностей отвечает интересам обеих сторон трудовых отношений.

Помимо кадровой документации администрация ООО «Открытие» в процессе управления персоналом руководствуется Трудовым кодексом Российской Федерации в части приема и увольнения сотрудников (ст.77 и 81). В статьях 129 и 2 ТК РФ регламентируются сроки выплаты и размер заработной платы сотрудникам. Также при регулировании трудовых отношений в ООО «Открытие» учитываются положения статьи 21 ТК РФ, в которой сформулированы общие и важные трудовые обязанности работников.

Кроме того, при подборе и найме на работу администрация ООО «Открытие» учитывает положения Закона РФ от 19.04.1991 N 1032–1 (ред. от 29.07.2017) «О занятости населения в Российской Федерации» в части регулирования вопросов взаимодействия службы занятости и работодателя и порядка приема на работу лиц, состоящих на учете в службе занятости населения.

Важным шагом в развитии системы управления квалифицированным персоналом в ООО «Открытие», на наш взгляд, является постепенный переход руководства фирмы на профессиональные стандарты. Так, в июле 2017 года администрацией ООО был объявлен конкурс на замещение вакантной должности «Главный бухгалтер» и отбор кандидатов проводился в соответствии с профессиональным стандартом «Бухгалтер».

Таким образом, основными нормативно–методическими документами, регламентирующими процесс управления квалифицированным персоналом в ООО «Открытие» являются: Трудовой кодекс РФ, Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации», профессиональные стандарты и внутренние локальные акты.

### 3.3 Совершенствование правового обеспечения управления квалифицированным персоналом на примере ООО «Открытие»

Проанализировав проблемы управления персоналом в ООО «Открытие» необходимо предложить некоторые методы для улучшения политики управления квалифицированным персоналом в данной компании. Ведь именно от персонала зависит качество деятельности организации. Персонал является основной частью организации и от того насколько эффективно будет управление персоналом зависит успех компании.

При разработке предложений по усовершенствованию политики управления квалифицированным персоналом в ООО «Открытие» необходимо использовать зарубежный опыт управления персоналом, в частности – японский, где главный принцип управления персоналом основывается на философии «Мы все одна семья», поэтому самая важная задача менеджеров установить такие отношения с работниками, которые показывали бы, что и рабочие, и менеджеры – одна семья.

Предлагается принять на работу в ООО «Открытие» специалиста с высшим образованием менеджера по направлению «Управление

персоналом» – для внутренней и внешней организации работы с персоналом. Введение должности квалифицированного менеджера по управлению персоналом позволит проводить набор, отбор и наем более качественного персонала, что обязательно должно будет улучшить и качество предоставляемых услуг организацией, и увеличить объем услуг, получить большую прибыль.

Тогда схема найма персонала в ООО «Открытие» будет выглядеть следующим образом (рисунок 6).

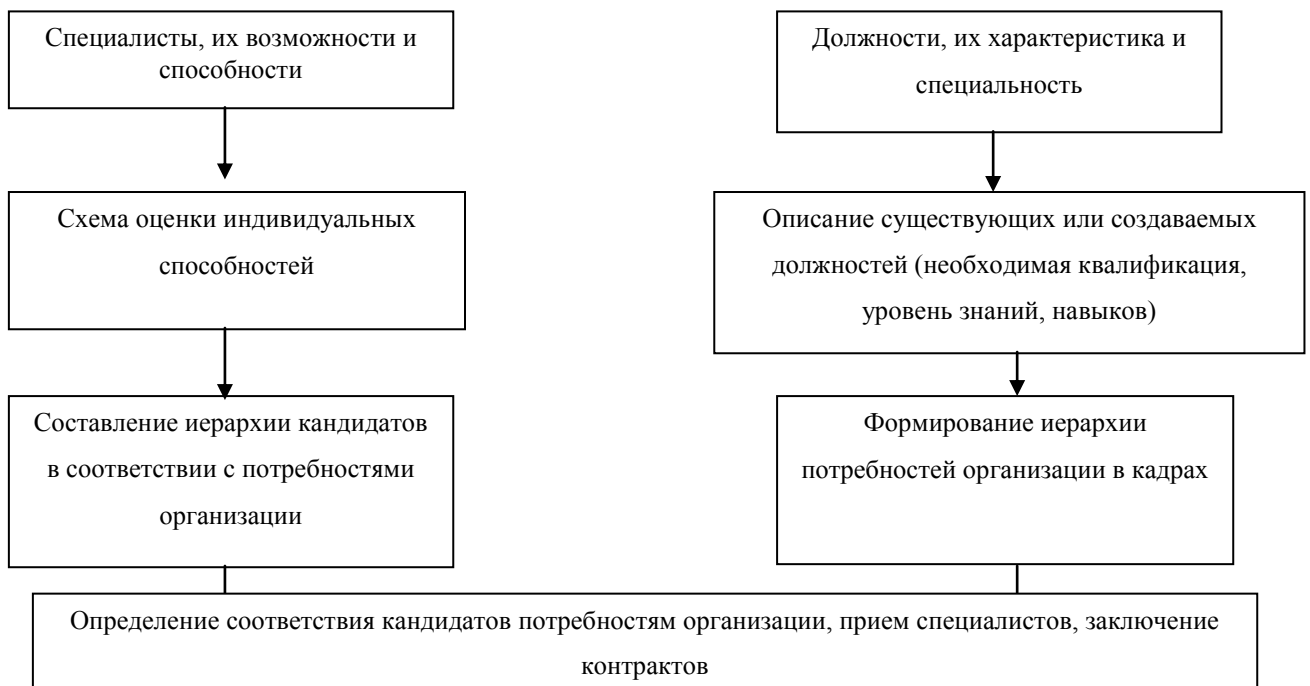


Рис. 6– Схема найма персонала в ООО «Открытие»

К рабочим местам можно будет предъявлять систему требований в группах параметров, приведенных в таблице 1.

Таблица 1. Требования к персоналу

Группа параметров	Содержание параметров
Способности	Уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи
Свойства	Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания,

	усилий и т.п.
Мотивационные установки	Сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив

Указанные качественные параметры должны определяться характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда должен определять те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Требования к рабочим местам должны отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

При анализе требований к рабочему месту должны учитываться задачи трудового процесса на рабочем месте, а также взаимосвязи данного рабочего места с другими звеньями организационной структуры. Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, должна являться связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала должны базироваться мероприятия по его развитию. Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как:

- Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- профессиональные стандарты.

Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:

- описание работы или должности (должностная инструкция), включающее в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;
- спецификация работы, отражающая личностные характеристики,



необходимые для работы;

- квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;
- карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

Основные задачи правового обеспечения в системе управления квалифицированным персоналом – это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Во-первых, Конституция Российской Федерации главный законный нормативный акт, в котором прописан право на труд.

Второй не менее главный законный нормативный акт – Гражданский кодекс Российской Федерации определяет правила оформления и выполнения договоров гражданско-правового характера (ст. 153–165 ГК РФ).

Третий самый важный законный нормативный акт – Трудовой кодекс Российской Федерации, принятый Федеральным законом от 30 декабря 2001 г. № 197–ФЗ, введенный в действие с 1 февраля 2002 года и регулирующий трудовые отношения в РФ (ст. 2 ТК РФ).

Кроме перечисленных нормативных актов большое значение сегодня приобретает применение профессиональных стандартов.

Профессиональный стандарт как многофункциональный нормативный документ, предназначенный для:

- 1) проведения оценки квалификации и сертификации работников, а также выпускников учреждений профессионального образования;
- 2) формирования государственных образовательных стандартов и программ всех уровней профессионального образования, в том числе обучения персонала на предприятиях, а также для разработки учебно-методических материалов к этим программам;

3) решения широкого круга задач в области управления персоналом, таких как: разработка стандартов предприятия; разработка систем мотивации и стимулирования персонала; разработка должностных инструкций; тарификация должностей и профессий; отбор, подбор и аттестация персонала; планирование карьеры работников);

4) проведения процедур стандартизации и унификации в рамках вида (видов) экономической деятельности (установление и поддержание единых требований к содержанию и качеству профессиональной деятельности, согласование наименований должностей, упорядочивание видов трудовой деятельности и др.).

Эти цели сформулированы в Положении о профессиональном стандарте, утв. распоряжением Президента Российского союза промышленников и предпринимателей от 28.06.2007 № РП–46.

Изучив на практике работу по организации и управлению трудом квалифицированного персонала в ООО «Открытие», мы также предлагаем следующие мероприятия по улучшению управления персоналом:

- оптимизация численности работников за счёт вывода из состава Общества структурных подразделений, не приносящих прибыль. Данное мероприятие является одним из необходимых для организации труда;

- разработка тарифных ставок и окладов, отражающих затраты труда каждого работника;

- разработка Положений по материальному и нематериальному стимулированию, направленных на повышение мотивации и заинтересованности в конечных результатах. Для этого разработано положение об оплате труда рабочих предприятия ООО«Открытие»:

- разработка Положений о премировании работников ООО «Открытие»;

- разработка Положений по установлению надбавок и доплат.

В ООО «Открытие» не имеется в данное время компьютерной программы «Кадры», учет движения персонала ведется вручную, поскольку

еще пока не было большой численности. Но уже в ближайшее время такую программу собираются в организации купить и установить. С ее помощью можно будет не только вести учет движения персонала, но и рассчитывать потребность в численности, проводить тестирование, обрабатывать его результаты, рассчитывать затраты на управление персоналом, предоставлять оперативную информацию руководству для принятия им верных управленческих решений.

Успешное осуществление индивидуализации оплаты труда на ООО«Открытие» требует совершенствования методов оценки труда для достаточной мотивации работника и установления определенного соотношения между постоянной и переменной частями заработной платы с учетом «психологического порога», ниже которого заработная плата утрачивает свою стимулирующую роль и не воспринимается как адекватное вознаграждение за труд. Наилучший эффект, как показывает опыт, достигается там, где надбавка к заработной плате составляют не менее 1/7 заработной платы.

Смысл оценки заслуг на ООО«Открытие» должен сводиться к следующему: работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одну должность, благодаря своим природным способностям, стажу, целевым установкам, мотивам и стремлениям, могут добиться различных результатов в работе. Эти различия должны найти отражение в заработной плате, что достигается с помощью дифференциации окладов в рамках разряда (или должности).

Наиболее важным, является мероприятие по оптимизации численности персонала на ООО«Открытие», поскольку его реализация позволит более эффективно использовать имеющиеся трудовые ресурсы, повысить производительность труда, а, следовательно, позволит повысить среднюю заработную плату работников.

Стандарт ИСО 9001 требует, чтобы высшее руководство ООО«Открытие» периодически проводило анализ деятельности организации

в рамках системы менеджмента качества с целью обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности. Здесь проявляется второй принцип менеджмента качества лидерство руководителя: руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

Важным моментом в создании эффективных механизмов реализации требований нормативной основы является четкая регламентация деятельности каждого сотрудника ООО «Открытие», определение и доведение до сведения всего персонала организации его ответственности и полномочий. Данное положение позволяет реализовать третий принцип менеджмента качества «вовлечение работников: работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности».

Роль персонала в построении системы менеджмента качества, безусловно, является определяющей. В разделе «Человеческие ресурсы» стандарта ИСО 9001 сформулированы общие требования к персоналу. Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом. Без уважения и соблюдения персоналом требований, обусловленных политикой и нормативной основой, построить эффективную систему менеджмента качества в принципе нельзя.

Анализ требований стандартов ИСО серии 9000 позволяет выделить две первоочередные задачи в отношении управления квалифицированным персоналом, решение которых позволит существенно повысить эффективность системы менеджмента качества на ООО «Открытие»:

1. Определение и формализация требований к персоналу, например, посредством построения моделей компетенции должностей и/или бизнес-ролей. Компетентность – это способности и знания, приобретаемые или совершенствуемые посредством развивающих мероприятий (тренинги,

инструктаж, самообразование).

Построенные модели компетенции позволяют:

- четко регламентировать перспективные требования к компетенции всего персонала компании, получив реестр компетенций. Сформулированный реестр содержит стратегически важную информацию, которая подвержена существенно меньшим изменениям во времени, нежели организационная структура, например. Очевидно, что данный реестр должен постоянно актуализироваться и пополняться;
- определить набор компетентностей, требуемый для выполнения каждого процесса. Тем самым устанавливается взаимосвязь между процессами организации и компетенцией ее сотрудников;
- установить причинно–следственные связи между стратегическими целями компании и требованиями к персоналу.

В общем случае работы по построению моделей компетенции должна содержать следующие этапы:

- определение стратегических целей, например, путем использования методологии BSC;
- разработка процессов, поддерживающих достижение сформулированных целей, с использованием инструментария ARIS;
- формулирование требований к должностям и/или бизнес–ролям организационной структуры;
- определение компетенций, необходимых для выполнения сконструированных процессов в рамках спроектированной организационной структуры;
- разработка организационной структуры, поддерживающей выполнение процессов.

2. Разработка систем мотивирования персонала. Одним из наиболее эффективных способов вовлечения персонала ООО«Открытие» в работу системы менеджмента качества является разработка четкой системы его

мотивирования, построенной на принципах управления по целям на базе методологии BSC (концепция переноса и декомпозиции стратегических целей).

Так, мы предлагаем применить в компании «принцип кафетерия»: в конце года распределить льготы исходя из потребностей сотрудников и возможностей предприятия. Например, составить два–три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением и предоставить возможность сотрудникам выбрать тот пакет льгот, который бы максимально удовлетворил и мотивировал их на достижение результатов. Можно также определить условия его получения и не давать такой пакет нерезультативным работникам.

Таблица 2 – «Принцип кафетерия»

Меню № 1	Меню № 2	Меню № 3
Оплата обеда	Оплата бензина	Оплата медицинской страховки
Оплата проездного на общественный транспорт	Оплата мобильной связи, 50%	Оплата фитнес–центра
Оплата детской путевки	Оплата своей собственной путевки (в размере оклада)	Оплата санаторной путевки

Часть льгот можно заменить выдачей денежной премии. Например, предоставление такой льготы, как оплата проезда в общественном транспорте, заменить выплатой определенной суммы в виде премии. В таком случае сотрудники могут использовать ее по своему усмотрению: одни – на общественный транспорт, другие – на бензин, третьи – на такси и т. д.

Плюс здесь в том, что уменьшается объем работы для бухгалтерии по оформлению авансовых отчетов и расчету компенсации за билеты и проездные. Минус – если раньше такая услуга предоставлялась лишь отдельным сотрудникам (и на этом предприятие экономило средства), то при монетаризации льгот ими начинают пользоваться все и затраты компании возрастают. С другой стороны, это приводит к более справедливому распределению средств.

Ниже приведем различные льготы, применяемые на зарубежных предприятиях, которые мы также рекомендуем к применению в ООО «Открытие»: оплата парковки, организация профилактики здоровья, медицинский план после выхода на пенсию, поддержание физического здоровья после выхода на пенсию, услуги по госпитализации, освобождение (или льготы) от налогов, консультации: финансовая, юридическая, психологическая, услуга субсидированием продуктов питания, скидки или бесплатные товары, программы поддержания физического состояния, спортивные клубы, дополнительное льготное страхование от безработицы, помощь в налаживании торговли, предоставление кредитов для покупки недвижимости и др., авиарейсы, профессиональные журналы и газеты, оплата затрат на супруга в деловых поездках, офисное оборудование на дому, личный шофер/телохранитель.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что льготы оказывают существенное влияние на привлечение и удержание персонала, в особенности если они определены на предприятии с учетом потребностей сотрудников и анализа льгот, предоставляемых компаниями–конкурентами.

3. Повышение квалификации. На основании ст. 196 ТК РФ необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Однако в некоторых случаях организация повышения квалификации своих работников – прямая обязанность работодателя, этого требуют федеральные законы.

Большинство руководителей ООО «Открытие» представляют собой технический персонал, прошедший последовательно всю карьерную лестницу от инженера до руководителя, обладающий высоким уровнем технических знаний, опытом практической работы, но с недостатком знаний основ менеджмента. Так же руководители, которых назначают наставниками, и которые должны отвечать за вверенных им молодых специалистов, мало заинтересованы в их обучении и адаптации.

Поэтому в целях рекомендации предлагается обучать персонал на базе учебных заведений по следующим направлениям: методы менеджмента; цели и стили руководства; общие основы управления персоналом; формирование и управление командой; общение и переговоры; организация и мотивация труда; конфликтология.

Обучение руководителей по вышеперечисленным направлениям необходимо осуществлять в отраслевых учебных заведениях, в которых лекторы имеют большой опыт работы в преподавательской сфере и знакомы со спецификой деятельности строительных организаций.

Программы обучения по менеджменту, в первую очередь, должны быть четкими и конкретными, содержать основные вопросы, которые лежат в основе управления персоналом и от которых зависит конечный результат деятельности организации в целом. Знания, которые руководители всех уровней получают в ходе обучения основам менеджмента, позволят:

а) сократить количество конфликтов, возникающих между работниками и между руководителем и работниками в процессе осуществления совместной деятельности;

б) найти наиболее эффективные методы мотивации работников на более качественное выполнение своих должностных обязанностей;

в) перейти от авторитарных стилей управления к демократичным, которые позволяют персоналу проявлять инициативу и дают определенную свободу их действиям;

г) развивать дух команды среди работников;

д) своевременно корректировать систему организации труда работников фирмы и многое другое.

Одной из не менее важных проблем является недостаточное выделение средств на обучение персонала, которые сложно правильно распределить.

Решением может быть: Увеличение групп, так как цена зависит от наполняемости. Например, стоимость обучения руководителей и специалистов по 72-часовым программам: – при наполняемости группы 20



человек и более – 10260 руб./чел.; от 17 до 20 человек – 12070 руб./чел.; менее 17 человек – 17100 руб./чел. Экономия средств может составить от 30 000 руб. и более.

Развивать дистанционное обучение. Система дистанционного обучения предназначена для ликвидации дефицита квалифицированных кадров. Корпоративная система дистанционного обучения призвана поддерживать развитие и совершенствование системы подготовки кадров обеспечить снижение организационных, финансовых и временных затрат на обучение персонала, что приведет к улучшению результатов обучения и росту производительности труда. Дистанционное обучение занимает меньше времени, не нужно составлять затраты на командировку. Персонал будет обучен с небольшим отрывом от производства. Лучше всего обучать тех, кто работает не в смене, потому что будет плохая усвояемость программы из-за работы по ночам.

Например, стоимость обучения по охране труда (дистанционно) и по электробезопасности будет равна 4500 руб./чел. При наполняемости групп не более 20 человек, стоимость обучения по экологической безопасности – 6500 руб./чел. Пригласить преподавателя приехать и обучить определенную группу персонала, тем самым сократятся затраты на повышение квалификации, а именно: на саму стоимость обучения; расходы на дорогу до места учебы и обратно; командировочные расходы; проживание во время обучения; сохранность заработной плата по месту работы; прочие. Экономней будет организовать приезд одного человека, чем например, вывезти определенную группу.

Таким образом, от того насколько правильно проводится политика управления квалифицированным персоналом, зависит эффективность деятельности ООО «Открытие». Персонал играет немаловажную роль в успешном становлении организации, поэтому необходимо четко и правильно подходить к выбору подходов и методов управления персоналом организации. К подходам управления персоналом относятся: классический

подход и гуманистический подход. Именно от выбора подхода зависит качество организации труда на предприятии. К методам управления персоналом относят административные, экономические и социально–психологические методы.

Необходимо комбинировать между собой эти методы и выбирать каждый метод в соответствии со сложившейся ситуацией, что приведет к повышению связей в трудовом коллективе, что считается важным в эффективном управлении персоналом. Не последнюю роль в организации играет нормативно–методическое и правовое обеспечение управления персоналом. За счет нормативно–методических и правовых документов строятся отношения между руководителем и его подчиненными. Кадры играют решающую роль в компании и именно от политики управления ими, зависит процветание компании. Для решения поставленных проблем в большей мере необходимо повышение мотивации сотрудников, как в материальном плане, так и в моральном. Задача компании состоит в том, чтобы создать благоприятные условия для эффективной деятельности сотрудников.

Проведенные в России экономические реформы существенно изменили отношения в сфере управления и использования персонала предприятия и организаций, появились новые экономические и правовые регуляторы этих отношений. Изменились отношения не только между работниками и работодателем, но и между руководителями и подчиненными, между менеджерами и персоналом предприятия. На предприятиях разработаны новые системы и применяются иные механизмы управления персоналом, соответствующие новым реалиям переходного периода к рыночной экономике.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результат проведенного в рамках диссертационного исследования на актуальную тему позволяет сделать следующие выводы:

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации). Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости.

В современной рыночной экономике основными факторами конкурентоспособности предприятий стали обеспеченность их рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Современная концепция управления квалифицированным персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Решение задач организации труда и управления квалифицированным персоналом регулируется и оформляется совокупностью документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-

справочными материалами, устанавливающими нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

В ходе написания диссертации мы отметили, как тесно пересекаются черты американского и японского менеджмента в российских управленческих традициях. Нельзя однозначно утверждать, какая из классических систем управления оказала и продолжает оказывать наиболее существенное влияние на российскую модель. Совершенно очевидно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении персоналом становится весьма актуальной. Конечно, Россия имеет и свой опыт в управлении. Но мы видим, что основные черты отечественной модели управления являются пережитками Советского строя, которые уже не актуальны в современных коммерческих организациях, поэтому не случайно, что такие компании реализуют принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из Америки и Японии.

Исследованное предприятие ООО «Открытие» – строительно-производственная коммерческая организация, вид деятельности которой – производство и реализация строительных работ.

В ООО «Открытие» используется линейно-функциональная организационная структура, при ней линейные руководители являются единоначальниками, помощь им оказывают функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя. Система имеет как преимущества, так и недостатки.

Квалифицированного менеджера по управлению персоналом в организации нет, поэтому кадровая политика никак не формируется. Подбор, оценка, расстановка кадров осуществляется в сфере возможностей всеми

управленческими менеджерами. Поэтому в ООО «Открытие» на данное время существует проблема обеспечения организации квалифицированным персоналом. У организации в планах уже ее расширение, заключенные договора на оказание услуг сигнализируют о необходимости начатия срочного набора. Постоянная численность по планам должна возрасти до 120 человек, поэтому в ООО «Открытие» должны перейти к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям. Должна стать совершенной процедура самого отбора. Однако процесс этот тормозится нехваткой физического времени и низкой квалификацией работников, по возможностям отвечающих за обеспечение организации кадровым составом.

В современных же условиях при найме персонала в процессе проведения собеседования существует еще и ряд особенных проблем, которые, эти работники не смогут решить.

Существующая система управления персоналом в ООО «Открытие» приводит к тому, что на предприятии катастрофически быстро меняется персонал, что приводит к лишним затратам предприятия, связанным с отбором персонала, его внедрением в работу.

Для совершенствования системы управления персоналом ООО «Открытие» предлагаются следующие мероприятия:

1. Организовать новый процесс набора и отбора персонала.
2. Установить автоматизированную информационную систему «Кадры».
3. Предлагается принять на работу в ООО «Открытие» специалиста с высшим образованием менеджера по направлению «Управление персоналом» – для внутренней и внешней организации работы с персоналом.
4. Разработка и внедрение норм труда – основная обязанность администрации ООО «Открытие», которая выполняет ее с учетом мнения выборного представительного органа работников.
5. Пересмотр системы мотивации и стимулирования труда сотрудников.

6. Введение системы обучения, переобучения и повышения квалификации персонала.

Нормативные материалы для нормирования труда служат базой для расчета обоснованных норм затрат труда и должны отвечать основным требованиям.

Кроме того, необходимо дальнейшее нормативное закрепление механизмов управления квалифицированным персоналом и совершенствование нормативной базы следующих позициях:

– внесение в отдельные законодательные акты Российской Федерации изменений, касающихся уточнения в соответствии с современными требованиями понятий: профессия, занятие, должность, квалификация, компетенция, профессиональный стандарт, уровни (рамка) квалификаций;

– принятие Федерального закона «О профессиях и профессиональных квалификациях»;

– в ТК РФ следовало бы более определенно сформулировать критерии необоснованного отказа, конкретизировать ответственность за проявление дискриминации при заключении трудового договора.

Таким образом, эффективный выбор методики нормирования труда зависит от характера выполняемых работ и типа производства. Так, наиболее дифференцированный метод нормирования предусматривает расчет времени по трудовым движениям, действиям и приемам в условиях массового производства, что способствует совершенствованию правового регулирования трудовых отношений в организации.

Итак, важнейшей задачей трудового законодательства на современном этапе является поиск адекватных механизмов правового регулирования трудовых отношений, отражающих модернизацию кадровых процессов. Правовое обеспечение реформы кадровой политики предполагает решение вопросов, связанных с повышением квалификационного уровня персонала, непрерывным образованием работников в течение всей жизни и созданием новой системы оценки профессиональных качеств работников.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

## 1. Нормативные правовые акты и иные официальные материалы

1. Всеобщая декларация прав человека от 10 декабря 1948 // Российская газета– 1995– №67.
2. Международный пакт о гражданских и политических правах(Нью–Йорк, 16 декабря 1966 г.) // Ведомости Верховного Совета СССР– 1976 – №17 – Ст.291.
3. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Собрание законодательства РФ – 2014 – № 31 – Ст. 4398.
4. Декларация Международной организации труда «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда» от 18.06.1998 // Российская газета– 1998– №238.
5. Конвенция МОТ от 23 июня 1981г. №156 «О равном обращении и равных возможностях для трудящихся мужчин и женщин, трудящихся с семейными обязанностями»// Собрание законодательства РФ – 2004 – №32 – Ст. 3284.
6. Налоговый кодекс РФ. Часть 1 от 31.07.1998 г. №146–ФЗ (с изменениями и дополнениями от 01.07.2005 №78–ФЗ) // Собрание законодательства РФ – 2000 – № 32 – Ст. 3340.
7. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп., вступающими в силу с 01. 09.2013) // Собрание законодательства РФ – 2002 – № 1 (ч. 1) – Ст.3.
8. Указ Президента РФ от 09.03.2004 № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти»// Собрание законодательства РФ– 2004– №11 – Ст. 384.
9. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»// Собрание законодательства РФ – 2012 – №19 – Ст.2334.

10. Указ Президента РФ от 23 августа 2000 г. N 1563 «О неотложных мерах социальной поддержки специалистов, осуществляющих деятельность в области ядерного оружейного комплекса Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации – 2001 – № 2 – Ст. 3554.
11. Федеральный закон от 01.05.1999 № 92–ФЗ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально–трудовых отношений» // Собрание законодательства РФ – 1999 – № 18 – Ст. 2218
12. Федеральный закон от 17 декабря 2001 года № 173–ФЗ «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации – 2002 – № 1 – Ст. 698.
13. Федеральный закон от 30 июня 2006 г. № 90–ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ – 2006 – № 146 – Ст. 2878.
14. Федеральный закон от 03.12.2012 № 236–ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании» // Собрание законодательства Российской Федерации – 2013 – № 1 – Ст. 145.
15. План мероприятий («дорожная карта») «Создание Национальной системы компетенций и квалификаций» Национальной предпринимательской инициативы по улучшению инвестиционного климата в Российской Федерации // [Электронный ресурс]: <http://www.asi.ru/initiatives/npi/nskk/>
16. Постановление Правительства Российской Федерации от 22.01.2013 № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения



- профессиональных стандартов» // Собрание законодательства Российской Федерации – 2014 – №4 – Ст.293.
17. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.11.2012 № 2204-р «Об утверждении Плана разработки профессиональных стандартов на 2012 – 2015 годы»// Собрание законодательства Российской Федерации – 2013– № 1 – ст. 193.
18. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12.04.2013 № 147н «Об утверждении Макета профессионального стандарта» // Собрание законодательства Российской Федерации – 2014 – №5 – Ст.296.
19. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12.04.2013 №148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» // Собрание законодательства РФ– 2014 – №5 – Ст.169.
20. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29.04.2013 № 170н «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта» // Собрание законодательства Российской Федерации – 2014 – №5 – Ст.421.
2. Постановления высших судебных инстанций и материалы юридической практики
21. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» //Собрание законодательства РФ – 2004 – №11 – Ст. 187.
22. Решение Сургутского городского суда № 2–848/2017 2–848/2017~М–830/2017 М–830/2017 от 7 июля 2017 г. по делу № 2–848/2017// [Электронный ресурс]: // <http://sudact.ru/practice/>

23. Решение Сургутского городского суда № 2–348/2017 2–348/2017~М–345/2017 М–345/2017 от 6 июля 2017 г. по делу № 2–348/2017// [Электронный ресурс]: // <http://sudact.ru/practice/>
24. Решение Сургутского городского суда № 2–636/2017 2–636/2017~М–660/2017 М–660/2017 от 14 июля 2016 г. по делу № 2–636/2017// [Электронный ресурс]: // <http://sudact.ru/practice/rastorzhenie-trudovogo-dogovora-po-iniciative-rabo/>

### 3. Литература

25. Аверина О. Р. Этика и культура управления / О. Р. Аверина – Хабаровск: ДВАГС, 2010 – 194 с.
26. Андреева И.В. Организационное поведение / И.В. Андреева, В.А. Спивак – М.: Издательский дом «Нева», 2008 – 290 с.
27. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Под ред. С. К. Мордовина / М. Армстронг – СПб.: Питер, 2004 – 400 с.
28. Бочаров С.А. Подходы к управлению организационной культурой и их основные противоречия / С.А. Бочаров // Экономические науки – 2007 – № 1 – С. 87-89.
29. Буторина А.А. Современные тенденции в управлении персоналом / А.А. Буторина // Управление персоналом – 2008 – №7 – С. 11-16.
30. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин – М.: ТК «Велби», Издательство «Проспект», 2007 – 688 с.
31. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Изд-во МГУ, 2009 – 416 с.
32. Воробьева Е.В. Прекращение трудовых договоров: Практическое пособие / Воробьева Е.В.; Отв.ред. Т.Скуратова – М.: ЭКСМО, 2009 – 240 с.
33. Герчикова И. А. Менеджмент – 3-е изд., перераб. и доп. / И. А. Герчикова – М.: НИТИ, 2010 – 501 с.
34. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке / П. Друкер – М.: Вильямс, 2003 – 272 с.

35. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер – М.: Издательский дом Вильяме, 2003 – 398 с.
36. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова – М.: Центр, 2008 – 160 с.
37. Егоршин А. П. Управление персоналом / А.П. Егоршин – М.: НИМБ, 2009 – 220 с.
38. Иванов В.В. Муниципальное управление: Справочное пособие / В.В. Иванов, А.Н. Коробова – М.: ИНФРА-М, 2016 – 718 с.
39. Ильин И. А. Путь к очевидности: Сочинения / И.А. Ильин – М.: ЭКСМО-Пресс, 2008 – 400 с.
40. Горохов Б.А. Источники трудового права и источники правового регулирования общественно-трудовых отношений / Б.А. Горохов, С.П. Маврин, Е.Б. Хохлов // Правоведение – 2013 – № 6 – С. 22-47.
41. Карабельников Б. Р. Трудовые отношения в акционерных обществах / Б.Р. Карабельников – М.: Статут, 2011 – 220 с.
42. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2017 – 447 с.
43. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: Издательство Экзамен, 2014 – 416 с.
44. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / В.В. Глазырин // Под общ.ред. В.И. Шкатуллы – М.: НОРМА, 2017 – 1136 с.
45. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г.Кунц, С. ОДонелл – М.: Прогресс, 1981 – 250 с.
46. Курильски-Ожвэн Ш. Образы права в России и во Франции / Ш. Курильски-Ожвын, М.Ю. Арутюнян, О.М. Здравомыслова – М.: Аспект Пресс, 1996 – 180 с.
47. Мазманова, Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом / Мазманова Б.Г. – М.: Дело и Сервис, 2010 – 432 с.

- 48.Мардас А.Н. Организационное поведение / А.Н. Мардас – СПб.: Питер, 2003 – 268 с.
- 49.Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари – М.: ИНФРА-М, 2012 – 516 с.
- 50.Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина – М.: Инфра-М, 2015 – 420 с.
- 51.Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2000 – 704 с.
- 52.Нехода Е.В. Организационные изменения и трансформация трудовых процессов / Е.В. Нехода // Вестник Томского госуниверситета – 2016 – № 292 – С. 363-367.
- 53.Нехода Е.В. Развитие социально-трудовых отношений в современных условиях / Е.В. Нехода // Вестник Томского госуниверситета – 2014 – № 283 – С. 152-157.
- 54.Нехода Е.В. Теоретические и методологические аспекты исследования социально-трудовых отношений / Е.В. Нехода – М.: Изд-во ТГУ, 2017 – 200 с.
- 55.Пазюк С.П. Защита трудовых прав граждан с учетом последних изменений в ТК РФ / С. П. Пазюк – М.: ГроссМедиа, 2007 – 160 с.
- 56.Профессиональные стандарты в России: современное состояние вопроса, возможности применения / Под общ. ред. В.В. Федотовой – М.: УрФУ, 2013 – 51 с.
- 57.Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / О.Родин // Менеджмент – № 7 – 2008 – С. 67-77.
- 58.Горохов Б.А., Маврин С.П. Российское трудовое законодательство и международное трудовое право / Б.А. Горохов, С.П. Маврин // Правоведение – 2014 – № 6 – С. 30-42.
- 59.Система управления трудом в развитом социалистическом обществе / Под ред. Б. М. Сухаревского – М.: Юрист, 2003 – 520 с.

- 60.Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации / А.М. Смолкин – М.: ИНФРА-М, 2011 – 351 с.
- 61.Современный механизм правового регулирования социально-трудовых отношений / Под ред. Е.Б. Хохлова // Российский ежегодник трудового права – М.: Питер, 2006 – С. 50-63.
- 62.Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 2005 – 480 с.
- 63.Трудовое право России / И. Н. Басаргин // Под ред. С.Ю.Головиной, М.В. Молодцова; Рец. В.Л. Гейхман, В.И.Попов – М.: НОРМА, 2009 – 704 с.
- 64.Трудовое право России / А. В. Завгородний // Под общ. ред. Е.Б. Хохлова, В.А. Сафонова – М.: Высшее образование, 2009 – 671 с.
- 65.Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта – М.: Изд-во МГУ, 2007 – 200 с.
- 66.Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль – М.: Экономика, 2012 – 112 с.
- 67.Фатхутдинов Р.А. Организация производства / Р.А. Фатхутдинов, Рец. Р.З.Акбердин, Э.А.Варфоламеева – М.: ИНФРА-М, 2017 – 544 с.
- 68.Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: Учебное пособие для студентов вузов / В.В. Черепанов, В.П. Иванов – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2016 – 575 с.
- 69.Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С.А. Шапиро – М.: ГроссМедиа, 2017 – 248 с.
- 70.Щербаков Ю.Н. Государственная и муниципальная служба / Ю.Н. Щербаков // Отв.ред. И.П. Маличенко – М.: Феникс, 2007 – 256 с.
- 71.Копытова А.В. О критериях рациональности системы стимулирования организации с позиции работодателя и работника / А.В. Копытова // Современные проблемы науки и образования – 2015 – № 1 – С. 69-72.

72. Лобаскова Н.В. Совершенствование системы управления мотивацией персонала на промышленных предприятиях: автореф. дисс... канд. экон. наук / Н.В. Лобаскова – Нижний Новгород, 2012 – 26 с.
73. Sagandykov M., Shafikova G. Salary administration as part of employee incentive system at industrial enterprises // SHS Web Conf. – Volume 35. – 2017. – 3rd International Conference on Industrial Engineering (ICIE–2017). – [Электронный ресурс]: // [http:// https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/03/shs conf\\_icie2017\\_01024.pdf](http://https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/03/shs_conf_icie2017_01024.pdf).