

## Организационно-правовое обеспечение управления персоналом

- Орловский Ю.П. (отв. ред.) Организационно-правовое обеспечение управления персоналом. Книга I. Прием на работу. Заключение трудового договора: учебно-практическое пособие - Юридическая фирма "Контракт", "Волтерс Клувер", 2011 г.

Содержание	
Книга I. Прием на работу. Заключение трудового договора.....	4
Предисловие .....	4
Глава 1. Алгоритм найма персонала .....	5
Глава 2. Формирование модели компетенций и профессиограммы .....	9
Глава 3. Должностные инструкции работников.....	21
*** .....	23
Глава 4. Интервью как технология отбора персонала .....	25
4.1. Квалификация интервьюера .....	26
4.2. Виды интервью .....	26
4.2.1. Интервью по типу коммуникаций .....	27
4.2.2. Интервью различного формата .....	28
4.2.3. Интервью, базирующиеся на применении различных методик .....	29
4.3. Основные этапы проведения интервью .....	30
4.3.1. Подготовка к интервью .....	31
Заявка на подбор кандидатов по открытой вакансии .....	31
4.3.2. Проведение интервью .....	36
Примеры вопросов.....	39
4.3.3. Описание вакансии. Мотивирование кандидата на прохождение отборочных процедур .....	47
4.3.4. Ответ на вопросы кандидата .....	48
4.3.5. Завершение интервью.....	48
4.3.6. Принятие решения о допуске кандидата на следующий этап найма.....	48
Глава 5. Центр оценки (ассесмент-центр) методика выявления уровня профессионализма кандидата .....	50
5.1. Развитие метода "центр оценки" .....	51
Сравнение ассесмент-центра с наиболее популярными методами отбора персонала.....	55
5.2. Основные этапы проведения Центра оценки (Ассесмент-центра) .....	56
Этап 1. Определение целей проведения центра оценки .....	56
Этап 2. Подготовка проекта и организация совещания .....	57
Этап 3. Сбор данных .....	57
Этап 4. Формирование специальной модели компетенций для подготовки Центра оценки.....	59
Типы компетенций (на основе словаря компетенций Спенсеров) .....	62
Расшифровка компетенции "Управление рабочими процессами" для должности начальник отдела по работе с персоналом .....	63
Этап 5. Конструирование центра оценки .....	64
Упражнения, соответствующие оценке компетенций .....	66
Этап 6. Тренинг наблюдателей .....	67
Этап 7. Проведение Центра оценки .....	68
Пример расписания ассесмент-центра .....	69
Этап 8. Интеграционная сессия .....	71
Пример матрицы сводных оценок участника ассесмент-центра.....	72
Этап 9. Подведение итогов .....	73

Итоги центра оценки с интегральными оценками .....	73
Итоги центра оценки с учетом различной значимости компетенций .....	74
Этап 10. Подготовка отчетов.....	74
Этап 11. Обратная связь .....	75
Глава 6. Документы, предъявляемые при заключении трудового договора.....	76
Глава 7. Переговоры о заключении трудового договора.....	80
Сведения, подлежащие включению в трудовой договор .....	82
Обязательные условия трудового договора.....	83
*** .....	87
Дополнительные условия трудового договора .....	87
Обоснованный отказ в заключении трудового договора .....	89
Глава 8. Срочный трудовой договор. Срочный трудовой договор.....	90
Глава 9. Трудовой договор о работе по совместительству .....	93
Глава 10. Особенности заключения трудового договора с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером .....	96
Особенности заключения трудового договора с руководителем организации	97
Права и обязанности руководителя организации .....	98
Особенности приема на работу руководителей организации .....	99
Работа руководителя организации по совместительству .....	100
Установление испытания при приеме на работу руководителю организации, его заместителям и главному бухгалтеру .....	101
Особенности правового регулирования труда членов коллегиального исполнительного органа .....	101
Определение в трудовом договоре размера компенсации в случае прекращения трудового договора с руководителем организации в соответствии с п. 2 ст. 278 ТК РФ .....	101
Полная материальная ответственность руководителя, заместителей руководителя и главного бухгалтера организации.....	102
Получение информации из реестра дисквалифицированных лиц .....	102
Глава 11. Методические рекомендации по заключению трудового договора	102
Трудовой договор*(90) N_ (Варианты: срочный трудовой договор, трудовой договор о работе по совместительству, срочный трудовой договор о работе по совместительству) .....	103
Глава 12. Аннулирование трудового договора .....	109
Акт об отсутствии на рабочем месте .....	110
Докладная записка об отсутствии на рабочем месте в день начала работы .	110
Приказ об аннулировании трудового договора.....	111
Глава 13. Процедура приема на работу .....	111
Предварительный медицинский осмотр (обследование).....	112
Ознакомление работника с коллективным договором, локальными нормативными актами работодателя .....	113
Подписание трудового договора.....	115
Приказ о приеме на работу .....	115
Глава 14. Внесение записей о приеме на работу в трудовую книжку работника .....	118
Образец 1. Внесение в трудовую книжку сведений о приеме на работу .....	121
Образец 2. Внесение в трудовую книжку сведений о назначении на должность .....	121
Образец 3. Исправление в трудовой книжке неправильной записи о приеме на работу.....	121
Глава 15. Оформление личной карточки при приеме на работу.....	122
III. Прием на работу и переводы на другую работу.....	124

II. Сведения о воинском учете .....	133
II. Сведения о воинском учете .....	134
III. Прием на работу и переводы на другую работу.....	135
IX. Социальные льготы, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством .....	135
X. Дополнительные сведения .....	136
Глава 16. Требования охраны труда при приеме на работу .....	136
Глава 17. Защита персональных данных при найме персонала .....	148
Глава 18. Ученический договор с лицом, ищущим работу.....	150
Ученический договор.....	153
Глава 19. Адаптация персонала. Испытание при приеме на работу .....	156
*** .....	159
*** .....	164
Библиография .....	167

## Книга I. Прием на работу. Заключение трудового договора

### Предисловие

Книга, которую вы держите в руках, посвящена организационно-правовым основам управления человеческими ресурсами. При всем значении производственных факторов (оборудование, технология) решающую роль в деятельности организаций играют кадры. Квалификация работников, надлежащая организация их труда - необходимые условия эффективности производства. Поэтому работодатели, их кадровые службы и другие структурные подразделения уделяют большое внимание управлению персоналом. Для более качественного выполнения этой работы важны рекомендации по всем вопросам, составляющим содержание процесса управления персоналом. К ним относятся отбор и подбор персонала, правила заключения трудового договора, установление условий труда, включая материальное стимулирование работников, рабочее время и время отдыха, особенности приема на работу совместителей, руководителей организации, его заместителей и главного бухгалтера, высвобождение персонала. Однако не все обозначенные темы - предмет данного пособия.

В настоящем выпуске рассматриваются только вопросы подбора и отбора персонала, заключения трудового договора. Дальнейшие выпуски продолжат анализ вопросов, относящихся к управлению человеческими ресурсами. Подбор кадров - важный этап кадровой политики работодателей, призванный определить соответствие деловых качеств работника поручаемой ему трудовой функции. Способы подбора и отбора персонала весьма различны. Они предполагают предварительное собеседование, тестирование кандидата на знание той или иной должности, испытание при приеме на работу. При их проведении возникают различные вопросы, которые рассматриваются в пособии.

Эффективность правового регулирования трудовых отношений в значительной степени зависит от того, насколько удастся согласовать интересы работников и работодателей на локальном уровне. Одной из наиболее эффективных форм реализации совместного интереса является трудовой договор, который, с одной стороны, дает возможность каждому выполнить работу, в наибольшей степени соответствующую его интересам, а с другой - учитывает потребности работодателя, заинтересованного принять на работу наиболее необходимых ему работников. Содержание трудового договора определяют сами стороны. Вектор его обсуждения - любые вопросы с одним лишь ограничением: трудовые договоры не могут содержать условия, ограничивающие права или снижающие уровень гарантий работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами.

Помимо общих вопросов заключения трудовых договоров в настоящем пособии рассматриваются особенности приема на работу совместителей, руководителей, их заместителей и главных бухгалтеров. В Трудовом кодексе РФ (далее - ТК РФ) содержатся различные нормы, определяющие их правовой статус. Этот статус остается неизменным и в условиях, когда в соответствии с Федеральным законом от 19 июля 2009 г. N 205-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"\*(1) споры, связанные с назначением, прекращением, приостановлением полномочий и ответственностью лиц, входящих в состав органов управления и органов контроля юридического лица, отнесены к подведомственности арбитражных судов.

В арсенале правовых средств, используемых работодателем при управлении персоналом, важное место занимают рассмотренные в пособии локальные нормативные акты: правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции и другие документы, содержащие нормы трудового права. При разработке локальных нормативных актов следует руководствоваться ст. 8 ТК РФ, которая обращает внимание на то, что такие акты могут быть приняты работодателем в пределах своей компетенции, а в тех случаях, когда это предусмотрено ТК РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, коллективным договором, соглашениями, необходимо учитывать мнение представительного органа работников. Если данные условия не соблюдены, то локальный нормативный акт не подлежит применению.

Авторский коллектив, высказывая конкретные рекомендации, использует не только законодательство о труде, но и актуальную судебную практику по вопросам применения трудового законодательства, разъяснения Федеральной службы по труду и занятости.

При подготовке настоящего пособия учитывались также программы учебных дисциплин факультетов права и менеджмента национального исследовательского университета "Высшая школа экономики": "Правовые основы управления персоналом", "Трудовое право" и "Трудовой договор".

Авторский коллектив надеется, что высказанные им рекомендации, приведенные образцы различных документов будут способствовать принятию обоснованных управленческих решений.

Ответственный редактор - заслуженный  
деятель  
науки Российской Федерации, доктор  
юридических  
наук, профессор

Ю.П. Орловский

## **Глава 1. Алгоритм найма персонала**

"Работа по призванию" - таков девиз специалистов современных HR-служб, ответственных за найм персонала.

Современный найм - высокотехнологичный, с использованием информационных технологий, Интернета, специальных форм и методов отбора, таких как центры оценки (ассесмент-центры), интервью, комплексные тестирования, - требует высокого уровня квалификации и профессиональной подготовки не только у специалистов служб персонала, осуществляющих набор, подбор и отбор новых сотрудников, но и у соискателей, претендующих на соответствующие вакансии.

Какого сотрудника хотят видеть сегодня работодатели? Каковы принципиальные отличия в идеологии найма в эпоху мирового финансово-экономического кризиса?

К каждому соискателю сегодня предъявляются пять ключевых требований. Он должен:

1) любить свою работу, испытывать от нее восторг, счастье, другими словами, должен гореть на работе. увлеченность любимым делом призвана наполнять его жизнь, способствовать формированию адекватной самооценки, удовлетворению потребности в социальном признании;

2) быть компетентным, т.е. способным полностью и качественно в соответствии с установленными стандартами и предъявляемыми требованиями выполнять порученную ему работу;

3) быть заинтересован в общем успехе, т.е. быть способным работать в команде, болеть сердцем за коллектив, эффективно выполнять свою роль, способствуя выполнению общей миссии, реализации организационных целей и задач;

4) быть человеком творческим и инициативным, способным к открытому честному диалогу как с руководством, так и с партнерами, обладающим инновационным мышлением, стремящимся к повышению качества производственного процесса, внедрению рацпредложений, инсайтам, интеллектуальным прорывам;

5) быть обучаемым, в первую очередь, в совершенстве владеющим навыком самообучения, и, кроме того, стремящимся к познанию, личностному и профессиональному самосовершенствованию, овладению компетенциями на самом высоком уровне мастерства.

Таким образом, современный работник должен быть мастером своего дела в самом высоком смысле этого слова.

Где же современному работодателю разыскать такой персонал? Какими методами диагностировать, привлечь и удержать?

HR-практика откликнулась на запрос работодателей изобретением множества современных форм, методов и технологий найма, таких как программы поиска талантов, диагностики и выявления лидеров в период их обучения в образовательных учреждениях, хэдхантинг\*(2) ("охота за головами") и т.п.

Мышление современного руководителя и специалистов служб персонала все чаще соответствует принципу: "Все, кого мы встречаем, - потенциальные кандидаты"\* (3).

Таким образом, современная процедура найма, т.е. поиска, набора, подбора и отбора персонала, как правило, включает в себя 10 основных последовательных этапов, которые могут, в случае производственной необходимости, с учетом специфики организации, меняться местами или объединяться друг с другом.

Десять ключевых этапов найма персонала.

1. Определение трудовой функции.

Трудовая функция - работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы.

На этом этапе работодатель определяет степень необходимости наличия в организации соответствующей трудовой функции, ее содержание, а также принимает решение о ее введении в штатное расписание.

Для принятия решения о введении соответствующей трудовой функции в организационно-штатную структуру организации следует подготовить экономическое обоснование необходимости введения позиции. Кроме того, одновременно стоит сформировать комплект документов юридического и управленческого характера, провести нормирование труда по вводимой трудовой функции, определить круг лиц, ответственных за найм, а также его сроки и бюджет.

К юридическим процедурам на данном этапе можно отнести подготовку изменений в штатное расписание, разработку основных параметров трудового договора, корректировку ряда локальных нормативных актов, связанных с новой позицией, создание или изменение должностной инструкции (тарифно-квалификационных требований).

С управленческой точки зрения, как правило, формируется алгоритм найма, модель компетенций, профессиограмма, заявка на вакансию и объявление о найме.

2. Поиск (набор) соискателей.

На данном этапе лица, ответственные за найм в организации (как правило, менеджер по подбору персонала, рекрутер, интервьюер, иной уполномоченный

специалист PR-службы), вырабатывают оптимальную стратегию и тактику поиска кандидатов в рамках сформированного профиля и установленных бюджета и сроков. Традиционно выделяют две группы источников набора: 1) внутренние источники - корпоративный резерв; работники организации, их родственники, друзья, знакомые и бывшие сослуживцы; уволившись в прошлом сотрудники организации. Информация о вакансии размещается, как правило, с помощью корпоративных СМИ, в том числе газеты, сайта, телевидения, а также путем рассылки электронных объявлений и т.п.

Такой способ подбора является одним из наиболее дешевых и эффективных. Действительно, работодатель имеет достаточно полное представление о возможностях своего резерва, персонала и бывших работников. В свою очередь, работники чаще всего заинтересованы предложить работодателю из числа своих знакомых наиболее высококвалифицированных специалистов, так как от качества работы их протеже в будущем напрямую будет зависеть их собственная деловая репутация;

2) внешние источники. При найме работодатель также может использовать ресурсы электронных и печатных СМИ, радио и телевидения, пользуется услугами специализированных агентств, государственных служб занятости, работает с администрацией, студентами и слушателями учебных заведений, принимает участие в ярмарках вакансий, отслеживает результаты различных профессиональных конкурсов в соответствующей области, привлекает хэдхантеров. Организация выбирает внешние источники подбора исходя из своих возможностей, а также уровня и специфики закрываемой позиции.

При определении стратегии найма службе персонала всегда следует учитывать тот факт, что работники самой организации, как правило, в два раза быстрее адаптируются к новой позиции. Соответственно, при наличии двух подходящих кандидатов с приблизительно одинаковым уровнем компетентности предпочтение традиционно отдается своему сотруднику.

Исключение могут составлять позиции, требующие принципиально нового профессионального опыта и нетрадиционного для организации - революционного подхода к реализации поставленных задач. В этом случае приоритет будет за внешним кандидатом.

3. Предварительные процедуры, предшествующие отбору персонала.

В ходе предварительных процедур принимается решение о соответствии кандидатов формальным требованиям, предъявленным на стадии набора персонала, а также об их фактическом допуске к отборочным мероприятиям.

Как правило, к предварительным процедурам относятся:

- первичный анализ представленных документов, проверка их подлинности и достоверности, в первую очередь, речь идет о трудовой книжке и документах об образовании, когда их наличие обязательно для занятия соответствующей вакансии (полный перечень документов, предъявляемых при приеме на работу, предусмотрен действующим трудовым законодательством);

- профессиональный разбор представленного резюме, автобиографии, письменных рекомендаций, анкет;

- предварительное телефонное интервью;

- анализ результатов выполненных тестов, в том числе основных и специальных способностей;

- подведение итогов выполнения конкурсных заданий;

- изучение подготовленных презентаций и портфолио.

В необходимых случаях в рамках законодательных возможностей служба безопасности и служба персонала организации проверяют информацию, представленную кандидатами.

Проведение предварительных процедур позволяет представителю работодателя произвести первичный отсев кандидатов, не соответствующих заявленной позиции как по формально-юридическим, так и по профессиональным основаниям, а также более детально и квалифицированно подготовиться к отборочным процедурам с кандидатами, представляющими потенциальный интерес для работодателя.

4. Первичное отборочное интервью с представителем работодателя.

Первичное отборочное интервью включает в систему отбора большинство работодателей. Задача данного этапа - определить кандидатов, соответствующих предъявляемым к данной работе требованиям, способных воспринять корпоративную культуру организации и мотивированных на работу у данного работодателя по соответствующей должности (профессии).

Интервьюер самостоятельно выбирает методику проведения собеседования, формирует его логику и внутреннее содержание.

В ряде случаев, по производственной необходимости, возможно проведение данного вида интервью в формате телефонного разговора или видеоконференции.

5. Интервью с будущим непосредственным руководителем работника.

Это один из наиболее значимых этапов профессионального отбора, позволяющий установить возможность работы кандидата в соответствующем подразделении (рабочей группе), диагностировать уровень его профессиональной подготовки и возможность сотрудничества с будущим непосредственным руководителем.

6. Специальная проверка уровня профессиональной компетентности работника.

Данный этап носит обязательный характер.

Его цель - определение уровня профессиональной подготовленности кандидата; проверка соответствия его знаний, умений и навыков профилю вакансии, степени владения основными личностными, общими профессиональными и специальными профессиональными компетенциями, способности соискателя вакансии полностью, самостоятельно и качественно выполнять возложенный на него объем должностных обязанностей.

Наиболее популярными среди работодателей и HR-специалистов являются такие формы проверки уровня профессиональной компетентности, как центры оценки (ассесмент-центры), деловые и ролевые игры, профессиональные конкурсы, комплексные профессиональные тестирования и экзамены. Необходимо отметить, что ряд данных мероприятий проводится организациями с привлечением внешних консультантов, экспертов и наблюдателей, а также с использованием услуг специализированных агентств.

7. Заключительное (итоговое) интервью с представителем работодателя, уполномоченным принимать решение о приеме на работу.

В качестве представителя работодателя, уполномоченного принять окончательное управленческое решение о приеме кандидата на работу, как правило, выступает руководитель организации. В ряде случаев право проведения заключительного (итогового) интервью с целью принятия окончательного решения может быть делегировано им топ-менеджерам (заместителю руководителя организации, директору соответствующего департамента, руководителю филиала, представительства и др.).

Цель проведения заключительного интервью - используя профессиональные компетенции и опыт руководителя высшего звена, оценить качество проведенного найма и возможности конкретного кандидата занять соответствующую вакансию в данной организации.

В случае наличия обоснованных сомнений руководитель может принять



решение о продолжении поиска новых кандидатов, изменении параметров найма или проведении в отношении соискателя ряда дополнительных оценочных процедур.

#### 8. Переговоры о заключении трудового договора.

При проведении переговоров о заключении трудового договора сторонам важно формально-юридически закрепить достигнутые в процессе отбора договоренности. Законодательство обязывает потенциального работника и работодателя прийти к соглашению по всем обязательным условиям трудового договора. Такое требование призвано не только защитить интересы работника, но и позволить обеим сторонам ответственно и обоснованно принять окончательное решение о возникновении трудовых отношений, избежать производственных конфликтов и трудовых споров в будущем.

Часто работодатели организационно не выделяют данный этап в качестве самостоятельного структурного элемента алгоритма найма, работая с его содержанием в течение всего процесса отбора.

#### 9. Принятие решения о приеме на работу.

В качестве представителя работодателя, уполномоченного принять юридическое решение о приеме кандидата на работу, т.е. решение о заключении трудового договора, как правило, выступает руководитель организации. В ряде случаев право заключения трудового договора в соответствии с учредительными документами организации или локальными нормативными актами делегируется иным должностным лицам, например руководителю филиала.

Об окончании процесса найма следует своевременно сообщить соискателям вакансии, которые не были приняты на соответствующую позицию.

При этом представителю работодателя следует особо поблагодарить и отметить финальных кандидатов, предложив им сотрудничество в будущем и включив их во внешний резерв организации, особо учитывая тот факт, что возможны ситуации, когда вновь принятый работник не справится с порученной ему работой или не пройдет испытание. В этом случае работодателю не придется заново начинать процедуру найма, а будет достаточно пригласить уже подтвердивших свое соответствие вакантной позиции финальных кандидатов.

#### 10. Процедура оформления кандидата на работу.

После принятия решения о приеме на работу и заключения трудового договора работодателем проводится комплекс мероприятий, связанных с оформлением работника на работу, начинается реализация индивидуальной программы адаптации и период испытания, если он установлен работнику в трудовом договоре.

Работодатель по своему усмотрению может включать в алгоритм отбора и другие этапы, в том числе получившие распространение в ряде стран, например такие, как собеседование с психологом, собеседование с членами семьи кандидата (особенно с супругом или супругой), посещение места жительства соискателя и др.

Таким образом, очевидно, что в современной социально-экономической реальности найм высококвалифицированной рабочей силы - труднейшая комплексная организационно-управленческая задача, требующая от уполномоченных представителей работодателя глубокого системного подхода с учетом экономических, финансовых, юридических, психологических, социологических, философских аспектов набора, подбора и отбора персонала, а также современного документационно-информационного сопровождения соответствующих процессов.

## **Глава 2. Формирование модели компетенций и профессиограммы**

Одним из ключевых факторов, определяющих эффективность персонала любой организации, является правильная постановка задачи на этапе поиска и отбора будущих работников. Подбор специалистов, способных эффективно реализовывать производственные задачи, - это вопрос стратегии и выстраивания организационных процессов на много лет вперед. Абсолютное большинство проблем с персоналом в организациях связаны с ошибками найма сотрудников и построения траектории их развития. Природа этих ошибок - неумение сформулировать необходимые конкретной организации требования к тому или иному работнику, которому предстоит выполнять определенное производственное задание в заданных условиях.

У этой проблемы есть и правовой аспект. Трудовой кодекс РФ в ст. 64 запретил необоснованный отказ в заключении трудового договора и определил, что по требованию лица, которому отказано в приеме на работу, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме. Таким образом, чтобы избежать конфликтов на стадии отбора, кандидаты на вакансию также должны получить четкие представления об ожиданиях работодателя и сами составить представление о будущей работе, чтобы иметь возможность сделать осознанный выбор. При этом возникает потребность в унификации и формализации требований к той или иной работе или должности.

Информация о требованиях к кандидату не должна ограничиваться только квалификационными характеристиками к профессии (должности) или пожеланиями руководителя будущего сотрудника. Чтобы обеспечить найм именно того работника, который в данный конкретный момент нужен организации, важно создать единую систему критериев и требований, как профессиональных, так и личностных, учитывающих специфику выполнения работы, корпоративные установки относительно персонала, кадровую политику, особенности рабочего места. То есть необходимо сформулировать не просто знания, умения и навыки, которые должен был приобрести потенциальный работник в ходе предыдущего обучения и профессиональной деятельности. Следует определить компетенции, которые должны быть у этого работника, чтобы принести максимальную выгоду данной организации.

Компетенция (от лат. *competere* - соответствовать, подходить) - единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью.

Профессиональная компетенция - это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определенный класс профессиональных задач. Также под компетенцией понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и другим качествам сотрудников компании (или к какой-то группе сотрудников)<sup>\*(4)</sup>.

Нельзя ставить знак равенства между понятием "компетенция" и такими категориями, как знания, умения и навыки. Компетенция - это набор характеристик, необходимых для успешной деятельности, представляющих собой сочетание профессиональных знаний, умений, навыков, установок, ориентаций.

Как правило, различают следующие виды компетенций:

1) учебно-познавательная компетенция - это совокупность умений и навыков познавательной деятельности, владение механизмами планирования, анализа, рефлексии, самооценки успешности собственной деятельности. К этой группе компетенций также относят самообучаемость, владение приемами действий в нестандартных ситуациях, эвристическими методами решения проблем, использование в профессиональной деятельности различных методов познания;

2) профессиональная компетенция - это качество владения

профессиональными знаниями, умениями, навыками, технологиями выполнения работ, характерными для конкретной работы (должности);

3) информационная компетенция - это способность самостоятельно искать, анализировать, отбирать, обрабатывать и передавать необходимую информацию;

4) коммуникативная компетенция - это владение навыками взаимодействия с окружающими людьми, умение работать в группе, знакомство с различными социальными ролями.

Возможны и другие варианты группирования видов компетенций. Так "Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих" определяет следующие основные составляющие компетентности руководителей.

Профессиональная компетентность - качество действий руководителя, обеспечивающих:

- своевременное и оптимальное решение управленческих проблем и типичных профессиональных задач;

- видение проблем и их преодоление;

- нахождение нестандартных решений задач;

- гибкость и готовность принимать происходящие изменения, умение их инициировать и управлять ими;

- владение современными технологиями управления качеством образования, коллективом;

- владение проектными технологиями;

- умение видеть, развивать возможности и ресурсы работников.

Информационная компетентность - качество действий руководителя, обеспечивающих:

- эффективное восприятие и оценку информации, отбор и синтез информации в соответствии с системой приоритетов;

- использование информационных технологий в управленческой деятельности;

- работу с различными информационными источниками и ресурсами, позволяющими проектировать решение управленческих, педагогических проблем и практических задач, ведение документации на электронных носителях.

Коммуникативная компетентность - качество действий руководителя, обеспечивающих:

- эффективное взаимодействие с различными организациями, органами власти и управления, их представителями;

- владение деловой перепиской;

- умение вести переговоры, выполнять представительские функции, общаться с коллегами по работе;

- способность разрешения напряженных и конфликтных ситуаций, стимулирования партнера к прояснению его позиций, предложений;

- владение навыками ораторского искусства, активного слушания (умение слышать и понимать партнера), аргументации и убеждения, мотивации подчиненных.

Правовая компетентность - качество действий руководителя, обеспечивающих:

- эффективное использование в управленческой деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти;

- разработку локальных нормативных правовых актов;

- принятие управленческих решений в рамках существующей законодательной базы\*(5).

Однако приведенный выше пример дает нам только общее представление о

возможном составе профессиональных компетенций по должности (в данном случае - руководителя). Важным является понимание того, что работник подбирается не вообще на должность, например руководителя, а на должность в конкретной организации, находящейся на том или ином этапе развития бизнеса.

На основе конкретизации квалификационных требований, индивидуально-личностных характеристик, профессионального опыта, навыков и определения необходимой степени владения ими формируется модель (или профиль) компетенций по той или иной работе (должности). При составлении модели компетенций в организации учитываются два основных положения:

1) особенности выполняемой работы и производственной среды, в которой она будет выполняться;

2) специфика корпоративной культуры и командообразования.

Организации необходимо определить, кто именно примет участие в формировании модели компетенций. Целесообразно, чтобы в данном процессе принимал участие не только непосредственный руководитель того сотрудника, которого необходимо найти, но и специалисты службы персонала.

Каждая компетенция должна быть сформулирована предельно конкретно. Так, часто используемые общие формулировки "коммуникабельность" или "коммуникативные навыки" на самом деле являются только общим видом кластерной компетенции. Причем для разных категорий работников нужны разные компетенции, входящие в этот кластер. Например, С.В. Иванова предлагает рассматривать данный кластер компетенций следующим образом\*(6) (см. **Таблицу 1**).

**Таблица 1**

Компетенции вида "коммуникабельность"	Должность		
	Торговый представитель	Секретарь	PR-менеджер
Умение быстро по своей инициативе устанавливать контакт с незнакомыми людьми	необходимо	желательно	желательно
Вежливое, располагающее общение	необходимо	необходимо	необходимо
Умение убеждать	необходимо	желательно	необходимо
Умение публично выступать	безразлично	безразлично	необходимо
Потребность в общении	необходимо	безразлично	желательно
Поставленная речь	необходимо	желательно	необходимо
Грамотная речь	необходимо	необходимо	необходимо

Поэтому, используя общую формулировку, работодатель рискует либо не найти нужного работника, либо получить демотивированного сотрудника, так как часть его реально имеющихся навыков не будет использоваться и он может ощущать состояние определенной профессиональной деградации.

В модели компетенций также должны быть четко расставлены приоритеты - значимость тех или иных необходимых по должности компетенций в организации в

данный конкретный момент ее развития. Например, при определении личностной спецификации работника на должность иногда возникает необходимость учитывать ряд параметров\*(7) (см. **Таблицу 2**).

**Таблица 2**

N п/ п	Параметры требований по должности	Ценность качества		
		основное	желаемое	противопоказание
1.	Возраст, пол, состояние здоровья, внешний вид и др.			
2.	Образование, квалификация, опыт			
3.	Интеллект (ум, сообразительность, память, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли)			
4.	Специальные способности (к вычислениям, музыкальные, художественные)			
5.	Интересы (к общественной работе, к власти, деньгам, престижу, карьере)			
6.	Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)			
7.	Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, доступность проезда)			

И если мы принимаем на работу модель, жокея, артиста балета, спортсмена, то мы будем учитывать не только профессиональные навыки, но и физический облик, и внешние данные, требования к весу, росту, физической подготовке и т.п., что совершенно не значимо для абсолютного большинства работников.

Американские исследователи Том Томсон и Джо Бонито в своей работе "Обзор модели профессиональной компетенции консультанта" предложили оценивать свойства профессиональной компетенции на уровне мотивации\*(8). Такой профиль компетенций строится на описании желательных для организации примеров поведения в стандартных, повторяющихся ситуациях профессиональной деятельности (см. **Таблицу 3**).

**Таблица 3**

Профессиональное качество	Определение	Примеры поведения консультанта в типичных ситуациях
Заинтересованное	Искренняя	Непрерывно осуществляет

отношение к клиентам	заинтересованность в успехе и благосостоянии клиентов; забота о людях, а также об организации в целом. Поиск информации о клиенте, которая может понадобиться в дальнейшем	поиск информации о клиенте. Способен самостоятельно определить случаи, в которых производительность работы не соответствует требованиям клиента. Сосредоточен на личных потребностях клиента, еще до того как будут исследованы технические параметры. Выступает как личный друг и советчик клиента. Способствует эффективному использованию положительных качеств, свойственных данному клиенту; предупреждает о возможных ошибках в ходе использования положительных черт личности. Способен пожертвовать личным временем, посвящает решению проблем клиента не только свое рабочее время. Обладает свойством эмпатии, искренней заинтересованностью и во всех ситуациях неизменно положительным отношением к клиенту
Стремление к достижениям	В меру развитое стремление превосходить коллег по степени профессионализма или быть непревзойденным специалистом в своей области. Ориентированность на конечный результат, при этом отсутствие склонности предъявлять излишне завышенные требования к работе; при необходимости – возможность с готовностью передать свои полномочия. Реалистичность и способность принять тот факт, что иногда, вследствие сложившихся обстоятельств, приходится принимать не самое оптимальное решение для данной ситуации	Имеет способность четко направить внимание клиента на проблемы, над которыми необходимо работать. Анализирует индивидуальные и положительные и отрицательные свойства клиента, прежде чем давать рекомендации. Если нужно, ориентирует клиента на работу в определенном направлении в будущем. Помогает клиенту осмысливать ситуацию нестандартно, с различных точек зрения, а также взглянуть в будущее. Помогает разрабатывать и контролировать систему метрических показателей для оценки достижений. Способствует постановке

		сложных, но реалистичных задач для клиента
--	--	--

Или вариант оценки профессиональной компетенции на уровне личностных качеств:

Сила воли, внимание к деталям и предупредительность	Никогда с легкостью не отказывается от поставленных целей; рассматривает проблемы с различных точек зрения. Внимателен к деталям, хорошо подготовлен к решению профессиональных задач	Оперативно реагирует на просьбы о помощи. Концентрируется на проектах, имеющих сложностей и запросах клиентов, пока проблемы не будут ликвидированы. Активно сотрудничает с представителями данного отдела и других подразделений, чтобы получить информацию по всем интересующим вопросам. Должным образом подготовлен к встречам с клиентами. Всегда выполняет обязательства
---	---	--

Можно формировать модель компетенций через их ранжирование по значимости для должности. Такой способ предлагают, например, Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин\*(9). Они выделяют 11 ключевых областей компетентности, объединяя их в три группы.

I. Личная порядочность:

- 1) этичность - уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;
- 2) добросовестность - высокие требования к результатам своей работы;
- 3) рассудительность - способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

II. Целеустремленность и продуктивность:

- 4) результативность - ориентация на конечный результат;
- 5) настойчивость - способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;
- 6) преданность организации и деловая ориентация - готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;
- 7) уверенность в себе - готовность и умение решать неординарные задачи.

III. Навыки командной работы:

- 8) командная ориентация - понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;
- 9) контактность - умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;
- 10) коммуникабельность - умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства, для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;
- 11) умение слушать - способность воспринимать, усваивать и использовать

информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Дальше проводится экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы. Например, для менеджера по персоналу они были проранжированы в следующем порядке (по мере убывания степени важности):

- 1) этичность;
- 2) коммуникабельность;
- 3) умение слушать;
- 4) контактность;
- 5) командная ориентация;
- 6) добросовестность;
- 7) рассудительность;
- 8) результативность;
- 9) настойчивость;
- 10) уверенность в себе.
- 11) преданность организации и деловая ориентация.

Однако наиболее функциональной, на наш взгляд, является пятиуровневая модель компетенций, построенная на оценке степени развития компетенции у специалиста. Используя эту модель, организация может конкретно определить свои ожидания от потенциального работника, поскольку при отборе проверяется не просто наличие той или иной компетенции, но и степень ее сформированности. Этот метод позволяет уже в процессе найма работника конкретизировать и уровень его профессиональной зрелости на данный момент, и зону его ближайшего развития.

При построении пятиуровневой модели каждая компетенция рассматривается как набор родственных поведенческих индикаторов, которые объединяются в один или несколько блоков, в зависимости от смыслового объема компетенции.

Уровни развития:

1) компетенция не развита (неудовлетворительный уровень, развитие обязательно, но затруднено). Работник не владеет необходимыми навыками и не старается их применять. Данный уровень является неудовлетворительным, поскольку сотрудник не только не проявляет навыки, но и не понимает их важность и не пытается их развивать;

2) компетенция недостаточно развита (уровень понимания, возможно, требуется развитие). Работник частично проявляет навыки, входящие в состав компетенции. Пытается, стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него это не всегда получается. Если специалист соответствует уровню 2 - это нормально, предполагается, что он должен развиваться;

3) базовый уровень, необходимый и достаточный для специалиста. Он дает представление о том, какое именно поведение и какие именно способности предполагаются данной компетенцией. Базовый уровень является оптимальным для эффективной работы большинства сотрудников организации;

4) высокий уровень развития компетенции - уровень профессионала. Предполагается особо высокий уровень развития навыков. Сотрудник владеет сложными навыками, способен активно влиять на происходящее, проявлять соответствующие навыки в ситуациях повышенной сложности. Этот уровень предусматривает способность человека прогнозировать и предотвращать негативные события;

5) экспертный уровень развития компетенции - уровень мастера. Данный уровень развития компетенций необходим только для работников, которые в рамках своих трудовых обязанностей отвечают за ключевые участки работы организации. Достижение экспертного уровня развития компетенции означает, что специалист не только сам в совершенстве проявляет необходимые навыки, но и обладает способностью обеспечивать, в случае необходимости, такую компетенцию у других



сотрудников.

В качестве примера рассмотрим несколько профессиональных компетенций, важных для менеджера по персоналу (см. **Таблицу 4**).

**Таблица 4**

<b>Ориентация на достижение результата</b>		
1.	Неудовлетворительный уровень	Удовлетворяется теми результатами, которые получает; не пытается достичь большего успеха
2.	Уровень понимания	Хочет добиться успеха; не всегда проявляет достаточное упорство; в некоторых случаях проявляет инициативу; столкнувшись с неудачами, может потерять веру в себя
3.	Базовый уровень	Инициативен; настроен на результат, а не на процесс; упорен, устремлен к успеху; не сдаётся, столкнувшись с временными неудачами
4.	Уровень профессионала	Устанавливает цели на трудном, но реалистичном уровне; определяет способы оценки своих достижений; в период неудач способен быть упорным и активным
5.	Уровень мастера	Транслирует высокие ожидания своим сотрудникам; помогает сотрудникам поверить в успех и прикладывать максимальные усилия для его достижения; создает систему оценки достижений; поддерживает сотрудников в период неудач
<b>Коммуникабельность: установление контакта</b>		
1.	Неудовлетворительный уровень	Не вступает в контакт с незнакомыми людьми
2.	Уровень понимания	Устанавливает контакт только с теми людьми, которые сами проявляют инициативу
3.	Базовый уровень	Устанавливает контакт с большинством людей, испытывает трудности в нестандартных ситуациях
4.	Уровень профессионала	Способен вступить в контакт с любым человеком в любой ситуации
5.	Уровень мастера	Может наладить контакт с любым человеком вне зависимости от ситуации и настроения человека, умеет поднять настроение собеседника

### Управление конфликтами

1.	Неудовлетворительный уровень	В случае конфликта занимает неконструктивную позицию; своими действиями может провоцировать конфликт или его развитие
2.	Уровень понимания	Столкнувшись с разногласиями, пытается договориться; при этом настаивает на своей позиции; не гибок; отказывается понимать позицию оппонента
3.	Базовый уровень	При взаимной воле сторон способен не доводить разногласия до конфликта; в ситуации конфликта ищет конструктивное решение; выясняет позицию другой стороны; демонстрирует понимание и уважение к позиции другой стороны, даже если она противоречит его собственной; способен менять свою позицию, быть гибким в поиске эффективного решения
4.	Уровень профессионала	Умеет выявлять глубинные интересы оппонента; уходит от обсуждения заявленных позиций, переходя к обсуждению их причин и потенциальных следствий; избирателен в нахождении новых вариантов решений в пользу тех, которые устраивают все стороны; способен избежать конфликта даже при общении с неконструктивно настроенным оппонентом
5.	Уровень мастера	Задает в коллективе норму конструктивного отношения к разногласиям; выстраивает эффективно работающую систему профилактики конфликтов; требует, чтобы сотрудники договаривались между собой, не доводя ситуацию до деструктивного конфликта; в случае возникновения конфликта выступает грамотным посредником в его быстром и эффективном разрешении

Одно из современных определений компетенций звучит таким образом: "Модели поведения, которые обеспечивают достижение желаемого результата". Таким образом, компетенции выступают как ключевой элемент эффективности персонала.

В свое время, еще в советской психологии труда, был предложен другой специальный инструментальный анализ при определении эффективного работника - профессиограммы, в которых рассматривались и систематизировались профессионально важные качества. Профессиограмма является специальным корпоративным документом, определяющим не только значимые профессиональные компетенции, но и корпоративные стандарты, критерии и требования, предъявляемые к данной вакансии.

Профессиограмма (от лат. *professio* - специальность, *gramma* - запись) - описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Профессиограмма описывает психологические, производственные, технические, медицинские, гигиенические и другие особенности специальности, профессии. В ней указывают функции данной профессии и затруднения в ее освоении, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека и с организацией производства. Она включает в себя психограмму - портрет идеального или типичного профессионала, сформулированный в терминах психологически измеримых свойств. В этом смысле профессиограмма - более широкий документ, нежели модель компетенций\*(10).

Психология управления выработала определенную методологическую схему разработки профессиограммы: профессия - профессионально значимые требования к работнику - профессионально важные качества - уровень требований к соответствующим профессии психофизиологическим свойствам (ПФС) - методы исследования - ранжирование уровня развитости ПФС - нормы оценки профессионально важных качеств - психограмма - профессиональный отбор и адаптация работника - прогнозирование его профессионального маршрута - виды и формы дополнительной подготовки (переподготовки, повышения квалификации).

Соответственно, выделяют следующие методологические принципы разработки профессиограмм:

- системность - в профессиограмме должны отражаться специфика и значимость конкретной должности в структуре организации, а также возможный профессиональный маршрут работника;

- целостность - оценка и анализ профессионально важных качеств деятельности должны быть проведены в психофизиологическом, психическом, информационном и ментальном аспектах личности;

- практичность - результаты тестовых исследований должны подаваться в терминах, применяемых в практическом направлении прикладной психофизиологии, а инструментальные методы должны быть максимально апробированы для использования в сфере бизнеса;

- научность и современность - методология исследований должна быть разработана с учетом новейших научных концепций, методов и знаний;

- эффективность - в результате должно быть предложено практическое решение проблемы работы с персоналом фирмы в условиях конкурентной рыночной борьбы.

В наиболее общем виде профессиограмма может включать следующие разделы\*(11).

Раздел 1. Общая социальная характеристика профессии.

1. Название профессии по официально принятой номенклатуре.
2. Таксономические сведения: форма, тип, класс, группа, специальность.
3. Название и характеристика рабочего места.
4. Престиж.
5. Должностной оклад и его оценка.
6. Краткая характеристика основных обязанностей.
7. Необходимое образование.
8. Диапазон квалификации (разряды, классы и т.д.), а также перспективы административного, научного и других видов продвижения.
9. Краткая характеристика требований профессий к безошибочности и надежности.
10. Основные особенности общения: постоянное или эпизодическое, с узким или широким кругом лиц, непосредственное или опосредованное техническими

средствами, характер общения - узкопрофессиональное, с посетителями, клиентами, в условиях обслуживания людей и руководства подчиненными и т.д.

11. Краткая характеристика основных особенностей динамики трудовой деятельности (возрастные ограничения, большая текучесть кадров и т.д.).

12. Профессиональные вредности, льготы и другие особенности, отличающие данную профессию от большинства других.

Раздел 2. Психограмма.

2.1. Трудовое поведение (описание трудового поведения и внутренней картины труда):

- 1) фотография рабочего дня;
- 2) хронометраж и описание референтного поведения;
- 3) описание и оценка динамических факторов труда (работоспособность, утомление, надежность, безошибочность);

4) условия труда и их влияние на динамические факторы труда;

5) психологическая оценка рабочего места и трудовых действий;

6) психологический анализ ошибочных действий.

2.2. Требования на уровне психических процессов:

- 1) рабочая поза, статические и динамические нагрузки;
- 2) рабочие движения;
- 3) стереотипность движения;
- 4) преобладающие типы мышления (предметно-практическое, теоретическое, конкретное, абстрактное, лимитированность по времени, в условиях дефицита времени);

5) сложность и ответственность решений и мера их самостоятельности (порядок, сроки, степень контроля, самоконтроля);

6) преобладающий вид памяти;

7) преобладающий вид речи (монологическая, диалогическая, внутренняя);

8) удельный вес речи в профессиональной деятельности (высокий, средний, небольшой);

9) специальные и дополнительные требования к речи;

10) активность, широта, интенсивность, устойчивость, внимание;

11) эмоциональность;

12) типичный уровень нервно-психической напряженности труда (квалификации Т.А. Немчина);

13) напряженность;

14) монотония;

15) утомление.

2.3. Требования на личностном уровне:

1) общая и специфическая направленность личности. Структура, широта, активность и действенность мотивации;

2) значение опыта;

3) социальный интеллект;

4) внушаемость;

5) нравственно-психологическая устойчивость личности;

6) значение возраста, темперамента, типа нервной системы, состояния здоровья, нервно-психической и физической выносливости для успеха профессиональной деятельности;

7) профессиональные способности;

8) особенности характера (необходимые, желательные, нежелательные, категорически противопоказанные).

Рекомендуется иметь в виду следующие черты характера - социальная активность, принципиальность, честность, самостоятельность, инициативность,

организованность, дисциплинированность, терпение, уступчивость, внимательность и т.д.

#### 2.4. Референтное событие (РС).

Психологическое описание и оценка РС часто ложатся в основу выводов и рекомендаций по всему профессиографическому исследованию, и потому требует к себе особого внимания.

#### Раздел 3. Заключение.

В этой части суммируются основные данные социального, профессиологического и психологического изучения профессии и формируются основные рекомендации научного и (или) практического характера в таком порядке:

1) профессионально значимые качества субъекта труда (социальные, профессиональные психологические, анатомо-физиологические и др.);

2) профессионально значимые свойства личности, состояний и процессов.

Желательно с количественными оценками, ранжированием;

3) количественные показатели;

4) рекомендации.

При поверхностном сравнении профессиограмм и моделей компетенций бросается в глаза аналогия - в обоих случаях мы видим описание желательных черт работника. Существенные различия становятся очевидными, если задуматься над простым вопросом: какого именно сотрудника? Ответ будет следующим: профессиограмма описывает портрет абстрактного, идеального сотрудника, построенный по принципу полноты, - это попытка целостного описания всех качеств, необходимых для выполнения данных обязанностей.

Профиль же компетенций подразумевает характеристики, присущие эффективным, лучшим исполнителям, построенные по принципу критических отличий. Он концентрируется на ключевых свойствах, критичных для успешных профессионалов в условиях конкретной организации.

Общей проблемой составления и модели компетенции и профессиограммы является их научно-методологическая сложность, требующая профессионального аналитического, психолого-управленческого подхода, а также трудоемкость их создания.

### **Глава 3. Должностные инструкции работников**

Эффективное управление человеческими ресурсами организации, полное раскрытие профессионального и творческого потенциала персонала, повышение качества и эффективности труда невозможно без юридически и научно обоснованного распределения обязанностей между работниками. Должностные обязанности на локальном уровне могут быть зафиксированы в трудовом договоре, правилах внутреннего трудового распорядка, а также иных локальных нормативных актах. Особую роль в их закреплении играет должностная инструкция работника, которая является ключевым инструментом в регулировании трудовых отношений.

Общероссийский классификатор управленческой документации (ОКУД) ОК 011-93\*(12) относит должностные инструкции к документации по организационно-нормативному регулированию деятельности организации, тем самым подтверждая, что должностная инструкция является локальным нормативным актом, определяющим задачи, функции, основные обязанности и сферу ответственности работников при осуществлении ими трудовой деятельности согласно занимаемой должности (термин "должность" является определяющим, так как должностные инструкции разрабатываются только для служащих; для рабочих специальностей, осуществляющих трудовую функцию в соответствии с профессией, существуют

тарифно-квалификационные характеристики).

Трудовой кодекс РФ или иные нормативные правовые акты не содержат упоминания об обязательном наличии у работника должностной инструкции, что не позволяет расценивать ее отсутствие как нарушение трудового законодательства. С подобной позицией согласна и Федеральная служба по труду и занятости (Роструд)\*(13). При этом Роструд считает, что в разработке должностной инструкции заинтересованы как работник, так и работодатель.

Должностные инструкции раскрывают понятие трудовой функции работника, определяемой заключенным с ним трудовым договором. Так как именно в должностной инструкции содержатся необходимые квалификационные требования, отсутствие должностной инструкции часто не позволяет обоснованно отказать кандидату в приеме на работу, а также затрудняет процедуру предложения работнику другой работы при увольнении по ряду оснований, например в связи с сокращением численности или штата работников. Кроме того, без должностных инструкций невозможно проведение аттестации работника, их наличие и соблюдение обеспечивает объективность при его поощрении, а также наложении на него дисциплинарных взысканий за ненадлежащее исполнение (неисполнение) должностных обязанностей.

Еще одним важным аргументом в пользу наличия должностных инструкций служит ситуация, когда в штатное расписание включаются должности, по которым нет квалификационных характеристик в соответствующих нормативных правовых актах. Как правило, это новые должности, характерные для рыночной экономики. По таким должностям целесообразно разрабатывать должностные инструкции на локальном уровне, поскольку в противном случае неизвестен объем и характер работы, выполняемой по соответствующей должности, а ст. 60 ТК РФ запрещает требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами\*(14).

Таким образом, при создании должностной инструкции основными целями являются:

- создание организационно-правовой основы трудовой деятельности;
- повышение ответственности работника за результаты его деятельности;
- обеспечение объективности при аттестации работника, его поощрении и наложении на него дисциплинарного взыскания.

Должностные инструкции составляются по каждой штатной должности (в том числе вакантной), как правило, носят обезличенный характер, разрабатываются исходя из задач и функций, поставленных перед организацией, в соответствии со штатным расписанием, с соблюдением требований трудового законодательства. Разработку должностных инструкций осуществляет чаще всего непосредственный руководитель структурного подразделения, в которое входит регламентируемая должность (или иное ответственное лицо в соответствии с его трудовыми обязанностями). При этом служба персонала оказывает ему методическое руководство и помощь в оформлении документа, а также отслеживает и предотвращает дублирование функций в смежных подразделениях.

Текст должностной инструкции делится на разделы, разработка каждого из которых подчиняется определенным правилам.

В разделе "Общие положения" указываются:

- 1) категория, к которой относится регламентируемая должность, определяется согласно фасету 10 Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР)\*(15), а также по Квалификационному справочнику - руководитель, специалист, технический исполнитель;

2) порядок назначения на должность и освобождения от должности определяется в соответствии с нормативными правовыми актами, правилами внутреннего трудового распорядка, другими локальными нормативными актами;

3) перечень документов, которыми должен руководствоваться работник. Как правило, в этот перечень включается:

а) законодательство РФ;

б) положение о структурном подразделении, в которое входит должность (при его наличии в организации);

в) приказы руководителя организации;

г) распоряжения руководителя структурного подразделения;

д) сама должностная инструкция;

е) другие документы;

4) подчинение работника - определяется вышестоящее должностное лицо, которому непосредственно подчиняется работник.

Раздел "Функции" закрепляет основные задачи и направления деятельности работника. Разработка данного раздела осуществляется на основании соответствующих нормативно-правовых и локальных нормативных актов.

Раздел "Должностные обязанности" содержит перечень обязанностей, которые работник должен выполнять в рамках возложенных на него функций. В качестве основы для разработки данного раздела, как правило, используются квалификационные характеристики. В некоторых случаях возможно распределение обязанностей, содержащихся в одной квалификационной характеристике, между несколькими исполнителями или, наоборот, дополнение обязанностей, предусмотренных квалификационной характеристикой по одной должности, обязанностями, предусмотренными характеристиками по другим должностям.

Раздел "Права" определяет полномочия, необходимые для выполнения возложенных на работника обязанностей, например:

"...знакомиться с проектами решений руководства управления, касающимися его деятельности; запрашивать и получать от структурных подразделений организации информацию, относящуюся к компетенции отдела; обращаться к руководству с предложениями по вопросам, входящим в его компетенцию..."

Раздел "Ответственность" перечисляет виды возможной ответственности работника. Основой для разработки данного раздела является законодательство РФ о различных видах юридической ответственности. Как правило, формулировки даются в общем виде, например:

"Работник несет дисциплинарную, материальную, гражданско-правовую, административную и уголовную ответственность в порядке, предусмотренном действующим законодательством".

Раздел "Квалификационные требования", как правило, разрабатывается на основании разделов "Требования к квалификации" Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также Тарифно-квалификационных характеристик по должностям работников отдельных отраслей.

\*\*\*

В современной HR-практике традиционно применяются два порядка принятия должностных инструкций.

1. Оформление должностной инструкции в качестве самостоятельного локального нормативного акта производится в соответствии с общими правилами оформления подобных документов. В состав реквизитов должностной инструкции включаются:

- наименование организации;
- наименование вида документа;
- дата и номер;
- заголовок к тексту;
- гриф утверждения;
- текст;
- подпись разработчика;
- визы согласования.

Рекомендуется согласовывать инструкцию с юридическим отделом организации.

Согласованная и утвержденная должностная инструкция шнурится, нумеруется и заверяется печатью организации. Должностные инструкции регистрируются с присвоением регистрационного номера. В организации следует вести журнал регистрации должностных инструкций, реквизитами которого являются дата утверждения должностной инструкции, ее номер, наименование должности, по которой составлена должностная инструкция. Оригинал должностной инструкции хранится, как правило, в службе персонала организации в соответствии с номенклатурой.

Работник должен быть ознакомлен с должностной инструкцией под роспись. Подпись работника проставляется на лицевой стороне последнего листа должностной инструкции и может выглядеть следующим образом.

С должностной инструкцией ознакомлен (а) _____ / _____
Подпись расшифровка подписи "__" _____ 201__ года

Также могут использоваться листы ознакомления различных форм, которые прошнуровываются и нумеруются вместе с должностной инструкцией.

№ п/п	Ф.И.О.	Подпись работника	Дата ознакомления	Примечание
—	—	—	—	

Лист ознакомления должен быть рассчитан на количество работников, до сведения которых будет доводиться должностная инструкция в течение времени ее действия. Кроме того, возможно ведение журнала ознакомления работников с должностной инструкцией.

Рекомендуется делать копию должностной инструкции и выдавать ее под подпись работнику для хранения на рабочем месте. Расписка в получении экземпляра должностной инструкции в этом случае включается в состав реквизитов листа ознакомления работников с должностной инструкцией.

№ п/п	Ф.И.О.	Подпись работника и дата ознакомления с должностной инструкцией	Подпись работника в получении экземпляра должностной инструкции
-------	--------	---	---

2. В качестве альтернативного варианта оформления должностной инструкции возможно создание для работников персональных должностных



инструкций в качестве приложения к трудовому договору, являющегося его неотъемлемой частью.

При возникновении необходимости в должностную инструкцию могут быть внесены изменения. Причины для внесения изменений могут быть различными:

- изменение структуры организации;
- перераспределение функций между работниками подразделения;
- изменение законодательства и т.п.

Порядок внесения изменений в должностную инструкцию зависит от того, каким образом она была оформлена, какие вопросы затрагиваются изменениями. Подобной позиции придерживается и Федеральная служба по труду и занятости\*(16).

Если должностная инструкция является приложением к трудовому договору, то ее изменение по взаимному согласию сторон возможно путем подписания соответствующего соглашения к трудовому договору об изменении его условий (ст. 72 ТК РФ).

В ситуациях, когда должностная инструкция была оформлена как самостоятельный локальный нормативный акт, ее изменение возможно в любое время по усмотрению работодателя, за исключением случаев, когда вносимые коррективы влекут за собой изменение определенных сторонами условий трудового договора.

#### **Глава 4. Интервью как технология отбора персонала**

В рамках процесса найма персонала интервью является основным и наиболее часто используемым методом получения оценочной информации о кандидате в отечественной и мировой практике.

По данным исследования CIPD, 69% организаций используют интервью в качестве технологии отбора персонала\*(17).

Популярность данного метода объясняется рядом причин.

1. Установка кандидатов. Для соискателей интервью - оптимальный способ получить информацию о вакансии.

2. Интервью - метод сбора и анализа фактов, необходимый при хэдхантинге. Технология прямого поиска предполагает не только интервьюирование собеседника с целью определения, подходит ли он на вакантную должность, но и выяснение у него имен других потенциальных кандидатов из числа его знакомых.

3. Экономичность. Метод не предполагает дополнительных затрат на его проведение.

4. Средство коммуникации с будущим руководителем. Руководителям, в чьем подчинении находится вакантная позиция, и соискателям, на нее претендующим, важно познакомиться друг с другом до принятия окончательного решения для определения, насколько они соответствуют ожиданиям друг друга.

5. Гибкость. Критерии отбора легко корректируются по итогам обратной связи руководителя. В случае использования методов с более сложной структурой изменения требуют привлечение значительных ресурсов.

6. Интуитивная простота. Несмотря на то что это не соответствует действительности, существует мнение, что интервьюирование - это простая методика и что эффективно провести отборочное интервью может каждый.

7. Вера интервьюеров в свою безусловную успешность при использовании данного метода. Процедура найма обычно предполагает, что проводящий интервью сотрудник отвечает за первичную селекцию кандидатов. У этого специалиста нет возможности выяснить, действительно ли отсеянные им сотрудники не подходили

для вакантной должности, что создает иллюзию своей абсолютной правоты.

#### **4.1. Квалификация интервьюера**

Эффективность использования отборочного интервью в процессе найма зависит от компетентности интервьюера. Наличие у него соответствующей квалификации и навыков позволяет сделать интервьюирование более надежным методом. Таким образом, интервьюер должен обладать следующими качествами.

1. Наличие знаний по теме интервью.
2. Умение грамотно и четко формулировать свои мысли (задает ясные, простые вопросы, говорит не много, отчетливо и понятно).
3. Управление коммуникацией (структурирует беседу, контролирует ее ход, задает формат и правила проведения беседы).
4. Эмпатия (внимателен к содержанию озвученного кандидатом, слышит в ответе разные смысловые оттенки).
5. Открытость новому (способен воспринимать идеи, отличные от собственных или противоречащие им).
6. Критичность (не принимает на веру все, что ему говорит на собеседовании соискатель).
7. Хорошая память (помнит, что говорит собеседник на протяжении интервью, способен впоследствии по собственным записям воспроизвести основное без искажения или потери смысла).
8. Способность к интерпретации (на протяжении интервью использует различные способы прояснения и уточнения смысла высказываний собеседника; обобщает, интерпретирует то, что было сказано).
9. Отсутствие конкурентной позиции в интервью (позволяет собеседнику высказывать свои суждения; предоставляет ему достаточное коммуникационное пространство для проявления своих качеств, спокойно переносит попытки соискателя продемонстрировать свое превосходство; не спорит с кандидатом, не пытается ему что-либо доказать).
10. Уверенность (уверен в себе, общается на равных, не самоутверждается за счет кандидата).

#### **4.2. Виды интервью**

При проведении отборочного собеседования с различными соискателями интервьюер определяет, кто из них в большей степени подходит для приема на вакантную должность. Анализу подлежат: профессиональные знания, умения, навыки и опыт работы; личностные качества, мотивация, ценности и их соответствие корпоративным нормам; возможные риски для организации. Как правило, для полноценного отбора требуется ряд интервью.

В соответствии с критериями отбора проводится планирование всех этапов отбора, выбирается тип отборочного интервью, определяется его содержательная часть и стратегия поведения рекрутера.

Существует несколько подходов к классификации интервью.

1. Классификация интервью по типу коммуникаций:
  - дистанционное интервью (интервью по телефону; интервью посредством видеоконференцсвязи);
  - личное интервью.
2. Классификация интервью по формату:
  - свободное интервью;

- структурированное интервью;
- комбинированный тип;
- стрессовое интервью.

3. Классификация интервью по используемым методикам:

- биографическое интервью;
- проективное интервью;
- ситуационное интервью (саж-интервью);
- критериальное (поведенческое) интервью. Рассмотрим данные виды интервью более подробно.

#### 4.2.1. Интервью по типу коммуникаций

Дистанционное телефонное интервью.

Телефонное интервью - первая коммуникация с потенциальными кандидатами, в процессе которой рекрутеру требуется предложить вакансию кандидатам, соответствующим требованиям позиции. В случаях, когда характер будущей работы предполагает активное общение по телефону, данное собеседование играет важную роль и в отборе кандидатов.

Телефонное интервью ограничено временными рамками и предполагает наличие четкого алгоритма.

1. Приветствие, установление контакта (необходимо выяснить, тот ли человек взял трубку, удобно ли ему сейчас разговаривать).

2. Презентация организации и позиции (необходимо представиться, кратко рассказать о компании, вакансии, указать ее название, основные обязанности, условия оплаты труда, гарантии, компенсации; как правило, текст данной мини-презентации готовится заранее в письменном виде).

3. Вопросы кандидата (следует дать возможность кандидату прояснить интересующие его аспекты).

4. Уточняющие вопросы рекрутера по резюме (это могут быть квалификационные вопросы в соответствии с требованиями позиции; вопросы, проясняющие недостающую в резюме информацию).

5. Анализ ответов кандидата и принятие решения о приглашении его пройти процедуру найма в компании.

6. Информирование соискателя о принятом решении (в случае если принято положительное решение, озвучивается приглашение; если положительного решения по итогам телефонного интервью не принято, стоит или сразу сообщить кандидату, что компании требуются несколько другие знания, навыки, квалификация, опыт, или сказать, что, разговаривая с ним, уточнили все необходимые моменты по резюме, что представите его резюме руководителю и что в случае, если на его резюме остановятся, обязательно перезвонят).

7. Завершение беседы\*(18).

Дистанционное интервью посредством видеоконференцсвязи.

Развитие интернет-технологий и повышение мобильности кандидатов, их готовность к релокации оказали влияние на распространение данного типа интервью. В последнее время все больше организаций начинает применять дистанционное интервьюирование с помощью видеоконференции через Интернет при привлечении и отборе кандидатов из других стран, дальних регионов России. В этом случае дистанционное интервью позволяет оптимизировать затраты на приглашение кандидата для прохождения собеседования в организации.

Личное интервью.

При проведении оценки кандидатов личное интервью является наиболее

предпочтительным, оно дает больше возможностей для получения достоверной информации, так как исключает использование технических средств, которые могут исказить коммуникационную составляющую собеседования.

#### 4.2.2. Интервью различного формата

Свободное интервью.

Свободное интервью предполагает максимум свободы кандидата, оно дает ему возможность в привычной манере рассказать о себе, своей работе, своих привычках, хобби и интересах и проч. Как правило, такие интервью рекрутер начинает словами: "Расскажите немного о себе", а затем обращается к тем событиям или моментам в биографии из повествования кандидата, которые в большей степени его заинтересовали\*(19).

Данный тип интервью используется для оценки навыков самопрезентации кандидата, определения степени его открытости, понимания, какие его качества или какие события в его жизни он сам считает наиболее значимыми. Преимущество свободного интервью состоит в том, что кандидаты чувствуют себя более раскованно, это также дает возможность интервьюеру сосредоточиться на слушании, записи и оценке получаемой информации. К его плюсам также можно отнести то, что это интервью не требует предварительной подготовки рекрутера.

Существенным недостатком свободного интервью является зависимость успешности метода от личности соискателя. Если соискатель не общителен, беседы не получатся вовсе. Если соискатель излишне разговорчив, беседа займет слишком много времени, а полезной информации может быть очень мало. Если соискатель не обладает развитым системным мышлением, получив инициативу от рекрутера, он не сможет сам структурировать свой рассказ и будет беспорядочно перескакивать с темы на тему, что усложнит формирование целостного представления о личности кандидата.

Структурированное интервью.

Структурированное интервью предполагает наличие исчерпывающего перечня вопросов, идентичного для всех соискателей. Наличие единого опросника гарантирует получение сравнимых результатов по итогам собеседований с большим количеством кандидатов. Четкая структура также позволяет создать шкалу оценок для ответов кандидатов по определенным критериям, гарантирует получение полной информации по всем интересующим аспектам. Использование данного типа интервью предполагает тщательную подготовку рекрутера. Ограничением данного метода является отсутствие возможности высветить какую-либо яркую черту кандидата, если она не диагностируется при помощи стандартного опросника.

Комбинированное интервью.

Специалисты, как правило, не используют в своей работе в чистом виде свободное или структурированное интервью. В современной практике принято начинать интервью в более свободном формате, предоставляя кандидату возможность рассказать о себе, что способствует установлению контакта, руководствуясь далее обязательным перечнем вопросов, которые необходимо озвучить.

Стрессовое интервью.

Стрессовое интервью стало использоваться при подборе персонала в военных и силовых структурах России примерно в середине XX в. В настоящее время такой тип интервью используется в коммерческих структурах с целью оценки: стрессоустойчивости, толерантности в конфликтных ситуациях, ассертивности\*(20) кандидата.

Для вызова у кандидата стрессовых реакций интервьюеры используют следующие приемы: значительное опоздание на собеседование, создание физических неудобств для кандидата, привлечение к собеседованию нескольких интервьюеров, демонстрация недоверия к словам соискателя, критические высказывания, некорректные вопросы, в том числе вопросы интимного характера или задевающие человеческое достоинство, хамское поведение и проч.\***(21)**

Данный метод обладает большим количеством недостатков, нежели достоинств, и не может быть нами рекомендован при отборе персонала. Такое интервью максимально ограничивает возможности рекрутера по реализации задач, ориентированных на привлечение и подбор кандидатов. Кроме того, в стрессовой ситуации доверие к интервьюеру невелико, кандидат старается защищаться, его ответы менее развернутые и откровенные, соответственно, собрать о кандидате полную информацию не представляется возможным.

#### **4.2.3. Интервью, базирующиеся на применении различных методик**

Биографическое интервью.

Данный тип интервью предполагает последовательное детальное обсуждение биографии кандидата, в том числе: образования опыта работы соискателя, личных обстоятельств. Биографическое интервью позволяет получать информацию не только о профессиональной, но и о личной жизни, оно дает возможность оценить то, что кандидат достиг в своей жизни, какие профессиональные задачи выполнял. Рекрутером проводится сопоставление достижений кандидата и задач, которые будут стоять перед ним на новой позиции, и анализируется, насколько его опыт может быть применен на новом месте работы.

Это наиболее часто встречаемый тип интервью, и как следствие, наиболее ожидаемый со стороны кандидатов, что является и достоинством, и недостатком данного метода, так как, с одной стороны, наличие понятного и ожидаемого контекста снижает уровень тревожности соискателей, обеспечивает их большую раскрепощенность, с другой стороны, на ожидаемый вопрос у кандидата давно заготовлен продуманный ответ\***(22)**. Провести биографическое собеседование достаточно просто, при этом оно дает целостное представление о человеке.

К ограничениям также стоит отнести то, что факты сами по себе дают мало информации о личности человека, также присутствует высокий риск оказаться во власти стереотипов, интерпретируя собранные факты. Биографическое интервью не подходит для соискателя без опыта работы, кроме того, если использовать только эту технику, невозможно оценить потенциал соискателя и его мотивацию.

Проективное интервью.

Вопросы во время интервью строятся таким образом, что кандидату предлагается оценить не себя, а нечто абстрактное (обобщенные понятия, людей вообще, известных персонажей и проч.). Техника основана на том, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию действий других людей. По итогам проективного интервью можно получить информацию о стереотипах, убеждениях, ценностях кандидата. К преимуществам данного типа интервью можно отнести низкую вероятность получения социально-желательных ответов и возможность сформировать представление об эмоциональной и мотивационной сферах. К ограничениям техники можно отнести сложность интерпретации результатов. Также с помощью проективного интервью нельзя оценить степень развития конкретных навыков.

Ситуационное интервью, или case-интервью.

Рекрутер описывает проблемную ситуацию, которая может встретиться

соискателю на новом месте работы, и просит соискателя описать, что он будет делать в такой ситуации, а также рассказать, какой выход он предложит и по какой причине. Ситуации, или кейсы, готовятся заранее вместе с контрольными ответами, соотнесенными со шкалой оценок\*(23). Методика используется, когда требуется исследовать знания и установки кандидата. Ограничением метода является отсутствие картины реальных действий кандидата в описываемой ситуации. Это связано с тем, что в ситуации оценивания соискатель будет давать социально-желательные ответы.

Критериальное (поведенческое) интервью.

Такой тип интервью ориентирован на выяснение примеров поведения соискателя в конкретной ситуации с целью их оценки исходя из заранее определенных специфических критериев для данной позиции. В ходе критериального интервью рекрутер получает описание: конкретной ситуации из прошлого опыта, поведения в данной ситуации, достигнутых результатов\*(24). В основе методики лежит тезис, что лучший показатель человеческого поведения человека в будущем - это его поведение в прошлом. Преимущество данного типа собеседования состоит в возможности оценить реальное поведение кандидата в деловой ситуации, а не его представление о том, как правильно себя стоит вести.

К ограничениям этого метода можно отнести то, что он не позволяет получить целостное представление о человеке, его индивидуальных особенностях. Кроме того, такой тип интервью предполагает серьезную подготовку интервьюера и не подходит для молодых специалистов или выпускников, так как их опыт недостаточен для полноценного исследования.

В существующей практике редко встречается применение только какого-либо одного типа интервью в процессе найма. Опытный рекрутер старается совместить несколько возможных методик в процессе одного интервью для достижения оптимального результата. Формат интервью также зависит от позиции, на которую подбираются кандидаты, вместе с тем наибольшей популярностью пользуется критериальное интервью как наиболее надежный метод.

### **4.3. Основные этапы проведения интервью**

Вне зависимости от вида интервью его эффективное проведение предполагает последовательное соблюдение ряда этапов:

- 1) подготовка к интервью:
  - а) изучение описания позиции и требований к кандидату;
  - б) формирование критериев отбора;
  - в) подготовка вопросов;
  - г) подготовка информации, которая будет озвучиваться кандидату на интервью;
  - д) анализ резюме кандидата;
  - е) предварительная организационная поддержка;
- 2) проведение интервью:
  - а) встреча кандидата, установление контакта;
  - б) вступительное слово;
  - в) содержательная часть;
- 3) описание вакансии, мотивирование кандидата на прохождение отборочных процедур;
- 4) ответ на вопросы кандидата;
- 5) завершение интервью;
- 6) принятие решения о допуске кандидата на следующий этап найма.

### 4.3.1. Подготовка к интервью

Изучение описания позиции и требований к кандидату.

В процессе подготовки к собеседованию стоит еще раз изучить описание требований к позиции. Необходимо быть уверенным, что имеющейся информации достаточно для презентации вакансии соискателю и формирования критериев отбора кандидатов.

Если в компании есть формализованный образец "заявки на подбор", это упрощает работу рекрутера. Во многих компаниях действует порядок, в соответствии с которым руководитель для инициации подбора обязан заполнить заявку письменно, в этом случае у рекрутера будут продуманные требования к позиции. Кроме того, если подбор по конкретной позиции пока не является актуальной необходимостью, а представляет собой скорее идею, непосредственный руководитель будущего сотрудника не станет тратить время на заполнение заявки, отложит задачу, а значит, и время специалиста по подбору будет сэкономлено.

Можно предложить в качестве примера бланка заявки следующий вариант. При этом соответствующие графы заявки заполняются руководителем по мере их актуальности.

#### Заявка на подбор кандидатов по открытой вакансии

1	Общая информация	
1.1	Наименование подразделения, в которое требуется сотрудник	
1.2	Ф.И.О. руководителя подразделения	
1.3	Ф.И.О. сотрудника, который будет проводить первое собеседование	
1.4	Телефон	
2	Описание вакансии	
2.1	Наименование вакантной должности	
2.2	Основные должностные обязанности	
2.3	Критерии эффективности деятельности сотрудника	
2.4	Перспективы роста на данной позиции	
3	Основные требования	
3.1	Профессия, специальность, квалификация	
3.2	Уровень владения персональным компьютером, владение специальными программными продуктами	
3.3	Необходимые профессиональные навыки и знания	

3.4	Личностные характеристики кандидата		
3.5	Владение иностранным языком	Язык	Уровень
3.6	Водительские права	Категория	Опыт вождения
4	Желательный опыт работы		
4.1	Сфера бизнеса		
4.2	Должность		
4.3	Стаж		
4.4	Организации, опыт работы в которых предпочтителен		
5	Условия работы		
5.1	Постоянная часть заработной платы (оклад, тарифная ставка)		
5.2	Переменная часть заработной платы (премии, бонусы)		
5.3	Компенсации, льготы		
5.4	График работы		
5.5	Планируемые командировки (куда, с какой периодичностью)		
5.6	Расположение рабочего места (адрес)		

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. \_\_\_\_\_  
 Подпись руководителя подразделения

#### Формирование критериев отбора.

С учетом имеющихся требований к позиции специалисту по найму персонала необходимо определить характеристики кандидата, которые позволят ему успешно справиться с предлагаемой работой. Каждой характеристике требуются свои критерии отбора, которые выявляются в процессе собеседования.

Традиционно в блоке характеристик рассматриваются: конкретные знания и опыт работы, имеющиеся у кандидата навыки. Специалист по подбору также формирует перечень характеристик, определяющих соответствие корпоративной культуре организации.

Существуют различные методы анализа должности и определения ключевых характеристик:

- изучение должностных инструкций;
- беседа с руководителем будущего сотрудника;
- формирование карты должности (все обязанности работника разбиваются на ключевые задачи, которые, в свою очередь, разбиваются на повседневные действия, с целью детализации выполняемой работы, затем для каждой операции оценивается ее сложность, время, затраченное на выполнение, последствия ошибки. По итогам проведенной оценки формируется иерархическая модель, где задачи проранжированы по степени важности, для самых значимых из них будут определены критерии проведения отбора кандидатов);



- метод критического инцидента\*(25). Проводится интервью с работниками, выполняющими аналогичные по сравнению с вакансией функции, с целью выявления возникающих критических ситуаций в работе. В процессе такого интервью выясняется, на какие качества опирается работник для успешного преодоления сложных, критических ситуаций;

- тестирование или беседа с успешными и менее успешными работниками, выполняющими аналогичные функции, для выявления качеств, определяющих различие в исполнении ими работы;

- наблюдение за сотрудниками, выполняющими те же функции, в процессе их работы, фиксирование типов поведения, связанных с различными более успешными и менее успешными результатами деятельности. Успешная реализация данного этапа предполагает наличие у рекрутера детального перечня критериев для отбора.

**Схема 1**



Подготовка вопросов и бланков наблюдения.

На данном этапе необходимо в письменном виде зафиксировать перечень стандартных вопросов, которые стоит задать кандидату на конкретную позицию. Вопросы должны быть направлены на выявление имеющихся критериев оценки. Идеальная проработка этого этапа предполагает наличие минимум по 5-7 вопросов на каждый критерий и примеры индикаторов с указанием, какое место на шкале будет присвоено по каждому критерию при демонстрации того или иного типа поведения или при озвучивании того или иного ответа.

Дополнительные вопросы могут варьироваться в зависимости от личности кандидата и уточнять сведения, указанные в резюме.

Также следует для ряда критериев заранее подготовить бланки наблюдения, чтобы не забыть зафиксировать важную информацию. Традиционно это внешний вид, соблюдение делового стиля, грамотность и чистота речи и проч.

Подготовка информации, которая будет озвучиваться кандидату на интервью.

Необходимо заранее определить, какие сведения будут озвучены кандидату. Целесообразно их зафиксировать в письменном виде. Традиционно такого рода информация включает в себя несколько позиций:

- данные об организации в целом;
- точное наименование вакансии;
- место позиции в структуре организации (кому подчиняется, сколько подчиненных, в какое подразделение входит, статус позиции и проч.);
- наименование и задачи структурного подразделения, в состав которого входит должность. В случае подбора руководителя высокого уровня - наименования и функции структурных подразделений, входящих в его сферу ведения;
- обязанности, которые необходимо выполнять;
- требования к сотруднику, который будет принят на должность;
- критерии эффективности для сотрудника, занимающего вакантную позицию;
- заработная плата (оклад, тарифная ставка, компенсационные, стимулирующие, поощрительные выплаты), гарантии и компенсации;
- мотивационные факторы: перспективы роста на данной позиции, перспективы развития, политики компании по работе с персоналом и проч. **\*(26)**

Анализ резюме кандидата.

Перед проведением интервью необходимо осуществлять контент - анализ резюме кандидата. Основные требования к данному виду анализа возможно свести в определенный алгоритм.

1. Сопоставлять образование, опыт и навыки, указанные в резюме, с требованиями позиции, выявлять неясные моменты. Отсутствие важных для вакансии опыта или навыков в резюме не всегда означает, что у кандидата их нет.

2. Выявлять "белые пятна" в биографии кандидата (соотнести дату рождения с датами окончания образовательных учреждений и начала работы, сопоставлять даты начала и окончания работы, вычислять длительность перерывов в работе).

3. Соотнести позиции и выполняемые функции [название должности неадекватное выполняемой работе дает возможность предполагать, что либо завышен (занижен) статус должности, либо неадекватно сформулированы обязанности].

4. Рассматривать частоту смены работодателей (частая смена мест работы может свидетельствовать о непрохождении испытательного срока, конфликтности кандидата, его слабой мотивации на работу; при этом возможны случаи, когда работника переводят из одной организации в другую в рамках одного холдинга и регулярная смена организаций не является зоной риска).

5. Анализировать общую логику построения карьеры кандидата (важно понимать, развивался ли сотрудник планомерно в рамках своей профессии или он сменил не один род деятельности, какие выборы он совершал на своем профессиональном пути).

6. Проводить обзор динамики смены должностей (прослеживается ли вертикальный рост) и (или) организаций (прослеживается ли горизонтальный рост - переход в более крупные, статусные компании).

7. Изучать стиль изложения, грамотность кандидата (стоит обращать внимание, какую информацию кандидат выделяет в тексте, именно ее он считает наиболее важной; наличие в тексте ошибок может свидетельствовать о

неграмотности, невнимательности или недостаточной мотивированности кандидата на поиск новой работы. В случае если будущая работа предполагает хорошие навыки письменного изложения информации, ошибки в резюме - сигнал о возможной профессиональной непригодности).

8. Оценивать уровень притязаний кандидата (стоит обращать внимание, на какую оплату труда и на какую должность сейчас претендует кандидат, целесообразно эту информацию соотносить с последним местом работы и с профессиональным опытом кандидата в целом).

Цель анализа - подготовка дополнительных уточняющих вопросов для интервью с целью опровержения или подтверждения сформировавшейся по итогам изучения резюме гипотезы\*(27).

Рекомендуется попросить кандидата приехать на одно из собеседований с заверенной копией трудовой книжки и копиями свидетельств о полученном образовании для того, чтобы сверить данные, указанные в резюме, с официальными документами. Иногда кандидаты приукрашивают действительность или не совсем подробно указывают данные в резюме, формируя, таким образом, ложное впечатление о себе. Например, сотрудник в резюме в качестве компании-работодателя может указывать крупный известных холдинг, когда на самом деле работал в обслуживающей его сервисной компании.

Бывают случаи, когда работник указывает периоды работы в годах, не указывая дату и месяц начала работы. Например, он сообщает, что работал в одной из организаций с 2008-го по 2009 г., на основании резюме можно предположить, что его стаж работы там составляет два года, в реальности он равняется нескольким месяцам, так как соискатель работал там с декабря по февраль. Также в трудовой книжке указывается причина увольнения с последнего места работы. Если работник уволен за виновные действия, об этом стоит знать заранее, а не в момент оформления его на работу.

Предварительная организационная поддержка.

Необходимо уделить время планированию собеседования. Если работа над позицией предполагает проведение нескольких собеседований в день, стоит планировать не больше пяти собеседований в день, поскольку нелегко будет запомнить все сведения обо всех претендентах. В среднем интервью (без процедур тестирования) занимает один час, еще 15 минут желательно выделять на запись своих наблюдений и впечатлений, итогов собеседования.

Оптимальное время для начала следующего интервью не ранее чем через полтора часа с момента начала предыдущего. Записи необходимо делать "по горячим следам", пока максимум информации в памяти, чем больше времени с момента собеседования пройдет, тем меньше нюансов получится зафиксировать. Важно: необходимо отображать свои наблюдения, а не выводы, так как впоследствии в случае возникновения сомнений, возможно, нельзя будет восстановить причину, по которой они были сделаны.

Место для проведения собеседования стоит определить заранее. Идеальная ситуация предполагает возможность проводить собеседование в отдельном кабинете или переговорной, где максимально обеспечены уединенность, комфорт, наличие деловой атмосферы, где рекрутера не будут прерывать телефонные звонки и коллеги по работе, а соискателя не будут отвлекать посторонние разговоры. Но даже если такой возможности нет, собеседование можно удачно провести, организовав какую-либо часть общего кабинета, лучше всего в углу, где можно было бы посадить соискателя спиной к основному помещению комнаты, ограничив его поле зрения, и таким образом максимально сосредоточив на рекрутере.

Идеальная посадка собеседников в этом случае друг напротив друга. Хорошо, если пространство позволяет, между собеседниками поставить стол, это даст

возможность рекрутеру вести запись в комфортных условиях. У специалиста по подбору персонала всегда перед глазами должны быть часы. Это абсолютно необходимо для контроля за процессом собеседования.

Если помещение позволяет различные варианты размещения собеседников, стоит воспользоваться этим как дополнительным ресурсом, например, когда кандидат, пришедший на собеседование, сильно волнуется, можно разместиться напротив друг друга и чуть-чуть наискосок, чтобы каждый мог видеть лицо собеседника, но при желании мог бы также отвести глаза в сторону. Такому кандидату можно предложить занять наиболее удобное для него место.

Активному соискателю, склонному брать на себя ведущую роль в процессе интервью, необходимо самому определить место. Также возможно привлечение атрибутов статуса: можно предложить такому соискателю обычный стул, а самому сесть в кожаное кресло; или разместиться во главе стола, предложив соискателю место за приставным столиком. При этом важно не переусердствовать, данные действия не должны быть демонстративными.

Цель этого мероприятия - уравновесить позиции собеседников, а не продемонстрировать соискателю пренебрежительное отношение. Кроме того, для руководителей высокого уровня свойственно занимать доминирующую позицию, и соответствующая манера поведения привычна.

Необходимо помнить, что кандидаты формируют свое впечатление о компании в том числе и по обстановке, в которой они оказываются. Попадая в организацию, соискатели пытаются определить финансовую стабильность, корпоративную культуру компании, активность рабочих процессов, поэтому не стоит проводить собеседование в помещении, в котором явно пора делать ремонт, шумно, беспорядок на рабочих столах или нерабочая обстановка.

Рекрутеру также необходимо подготовиться к проведению собеседования. Важно, чтобы его внешний вид соответствовал корпоративному стилю компании и ситуации делового общения. Желательно, чтобы специалист по найму персонала придерживался дресс-кода. Это связано с тем, что он для соискателя олицетворяет всю организацию в целом. Кроме того, неформальный внешний вид может повлечь за собой соответствующую коммуникационную составляющую со стороны кандидата на собеседовании, а строгий внешний вид устанавливает определенные границы и задает статус сотрудника компании.

#### **4.3.2. Проведение интервью**

Встреча кандидата, установление контакта.

Стоит уделить этому этапу особое внимание. На встречу нельзя опаздывать, у кандидата может сложиться впечатление, что в компании не умеют организовывать свое время или что в нем не заинтересованы. В случае если кандидат пришел раньше, стоит продумать, где ему можно разместиться в ожидании начала собеседования. Если начало интервью откладывается по вине рекрутера, стоит или сразу извиниться перед кандидатом и сориентировать его относительно дополнительного времени ожидания, или, если сам рекрутер не может подойти, необходимо, чтобы кандидату предложили напитки или литературу, а также убедились, что он комфортно устроен. При этом не стоит слишком суетиться вокруг соискателя: он находится в ситуации оценивания, и у него не должно возникнуть ощущения, что в нем нуждаются больше, чем он в этой работе.

В первые минуты встречи важно снять тревожность кандидата, настроить его на доверительную беседу, для этого рекрутеру следует продемонстрировать заинтересованность и доброжелательность. В том числе поприветствовать

кандидата по имени, желательно не заглядывая при этом в резюме, и представиться самому. С точки зрения делового взаимодействия наиболее предпочтительно обращение по имени-отчеству, если в компании не принята иная культура обращения друг к другу. В этой ситуации важно сохранить позицию равенства, рекрутеру стоит представляться так же, как и кандидату (по имени-отчеству или по имени) продемонстрировать свою доброжелательность можно самыми простыми приемами: приветливая улыбка, искреннее рукопожатие и проч.

На данном этапе особую роль для установления и поддержания контакта играет невербальная коммуникация специалиста по отбору персонала, свидетельствующая о понимании и поддержке собеседника. Под вербальной коммуникацией понимается обмен информацией, использующий в качестве знаковой системы человеческую речь. Под невербальной коммуникацией понимается обмен информацией, использующий в качестве знаковой все остальные системы, кроме речевой: жесты, мимика, пантомимика.

Рекомендуется расположиться напротив интервьюируемого, сидеть прямо, можно чуть-чуть податься вперед. Эта поза более способствует разворачиванию общения, поскольку она свидетельствует о внимании. Стоит удерживать зрительный контакт с собеседником, что будет полезно для демонстрации открытости и вовлеченности в интервью. Важно также следить за выражением лица, необходимо демонстрировать заинтересованность, доброжелательность.

Недопустимо показывать, что стало скучно: не стоит подпирать голову рукой, зевать. Также не стоит демонстрировать признаки нетерпения, например постукивать пальцами по столу\*(28). Тембр голоса, тон и темп речи могут оказывать влияние на собеседование. Необходимо следить за темпом речи, это инструмент для корректировки фона собеседования: например, если кандидат очень быстро говорит, можно специально размеренно артикулировать, для того чтобы "замедлить" его. В целом стоит говорить спокойно, четко и размеренно, со средней громкостью, для формирования образа уверенного человека. Следует избегать менторского или панибратского тона.

В течение интервью необходимо вести записи. Существуют две тактики ведения записей. Можно записывать только ключевые моменты, это помогает держать контакт с собеседником. Можно вести записи постоянно, в течение всего интервью: так оцениваемый не сможет определить, что из сказанного им кажется наиболее важным. В любом случае не стоит писать в те минуты, когда соискатель сообщает что-либо негативное о себе, соответствующие пометки можно сделать позже, когда напряженность момента спадет. Необходимо сделать так, чтобы соискатель не мог видеть записи. Это важно не столько для того, чтобы он не разглядел их, сколько для того, чтобы он не тратил усилия на попытки сделать это, отвлекаясь от самого интервью.

Вступительное слово.

Вступительное слово должно быть кратким, обоснованным, уверенным. Его рекомендуется начинать с описания формата и процедуры: сколько времени будет проходить интервью, какие вопросы и в какой последовательности будут обсуждаться. Отдельно проговаривается, что будут использованы опросники или тесты или что по ходу интервью, возможно, кто-либо будет присоединяться к беседе. В случае если собеседование существенно задержалось по вине специалиста по персоналу, стоит уточнить, каким временем располагает кандидат.

Такое вступление формирует правила и границы коммуникационного пространства, оно является своеобразной договоренностью, к которой можно апеллировать в течение беседы. Например, дает рекрутеру возможность в процессе беседы прерывать, структурировать кандидата, напоминая, что время ограничено.

Если в дальнейшем рекрутер планирует применять технику ситуационного и

критериального интервью именно на этом этапе, он предупреждает соискателя о формате. В первом случае он сообщает, что командой квалифицированных специалистов компании были разработаны кейсы, которые в процессе интервью будут предложены кандидату, объяснит, как следует с ними работать, будут они письменными, устными и проч. Во втором случае рекрутеру следует проговорить, что иногда в процессе интервью он будет просить соискателя привести пример какой-либо конкретной ситуации, произошедшей с ним. Необходимо также упомянуть, что приводимые примеры необходимы рекрутеру для лучшего понимания ситуации и не будут разглашаться.

Во вводной части интервью происходит настройка и корректировка стиля беседы. Используемые в собеседовании словарный запас, стиль, форма высказываний должны вызывать у собеседника положительную реакцию, а значит, соответствовать возрасту, социальному положению, уровню знаний соискателя. Манера общения должна быть нейтральной, но не абсолютно беспристрастной. Допустимо реагировать на шутки или выражать сочувствие там, где это необходимо.

Содержательная часть. Расспрос кандидата.

Основная фаза интервью длится порядка 45 минут, в течение которых интервьюер с помощью различных техник проясняет все интересующие его критерии.

Для эффективного проведения интервью необходимо руководствоваться обязательным правилом: больше слушать - меньше говорить. Речь рекрутера может составлять максимум 15-20% общего времени всей встречи, для сбора информации специалист по найму персонала должен владеть следующими техниками:

- 1) построение вопросов;
- 2) слушание;
- 3) контроль за интервью;
- 4) беспристрастное наблюдение.

Построение вопросов.

Большое значение в проведении интервью имеют вопросы. С их помощью можно полностью контролировать диалог:

- брать и передавать инициативу в собеседовании;
- организовать процесс получения информации по интересующей теме;
- переключать соискателя на интересующий предмет;
- динамично двигаться по структуре интервью;
- активизировать собеседника;
- давать возможность собеседнику проявить себя.

Каждый вопрос интервью можно оценить как тематически, т.е. с точки зрения его соответствия теме беседы, так и динамически - формирования межличностных отношений в интервью. Правильно поставленный вопрос должен приносить необходимую информацию и одновременно способствовать взаимодействию в интервью. Он должен быть коротким и простым, понятно и четко сформулированным\*(29).

Существует несколько классификаций типов вопросов, используемых в беседе.

1. Классификация вопросов по широте предстоящего ответа:

- закрытые вопросы - те, на которые можно ответить только "да" или "нет". Этот вид вопросов целесообразно задавать в том случае, если требуется получить только краткий ответ или если необходимо совершенно определенно уточнить, правильно ли поняли собеседника. Данный тип вопросов не способствует улучшению динамики интервью, скорее наоборот;

- открытые вопросы - это вопросы, на которые нельзя ответить "да" или "нет", они задают определенное направление ответа, предполагая при этом, что ответ

будет развернутым. Это вопросы, которые начинаются с вопросительных слов: "кто", "что", "где", "зачем", "почему", "сколько", "кому", "как", "чем". Их использование переводит соискателя в более активное состояние, подталкивает его к развернутому монологу, улучшает динамику собеседования. Кандидат имеет возможность по своему усмотрению строить содержание ответов. Использование открытых вопросов эффективно для начала обсуждения новой темы;

- проясняющие вопросы являются обращением к говорящему за уточнением. Они вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что уже было сказано. Например: "Что Вы имеете в виду?";

- перефразирование. При уточнении содержания ответа собеседника более удобным представляется не формулирование вопросов, а прием перефразирования, когда говорящему передают его же сообщение, но словами слушающего. Цель перефразирования - собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Перефразирование можно начать следующими словами: "Как я понял Вас...", "Как я понимаю...", "Вы говорите, что...", "Другими словами.", "Вы считаете.", "По Вашему мнению."\*(30).

## 2. Классификация вопросов по контенту предстоящего ответа:

- вводные вопросы - "Не могли бы Вы мне рассказать о...", "Не припомните ли случая, когда." - могут помочь выйти на какую-либо тему или ситуацию, в которой максимально полно проявлялись бы те или иные черты кандидата. Остальная часть интервью может представлять собой развитие аспектов, которые были затронуты в истории, рассказанной в ответ на первый вопрос;

- теоретические вопросы - вопросы, в ответ на которые соискатель высказывает свое мнение, строит предположение. Эти вопросы предполагают выяснение, насколько кандидат сведущ в обсуждаемом вопросе, что он думает о проблеме или как бы он считал правильно поступить;

- наводящие вопросы - вопросы, которые уже самой формулировкой подсказывают ответ. Если кандидат слышит такой вопрос, то он будет стараться ответить так, чтобы попасть в этот угадываемый ответ;

- поведенческие вопросы - вопросы о поведении соискателя в конкретных ситуациях или событиях, в которых он принимал участие. Вопросы задаются с целью сбора нескольких конкретных поведенческих примеров на каждый из критериев отбора.

В технике критериального интервью такой пример называется STAR-пример\*(31). (Situation - ситуация, Task - задача, Action - действие, Results - результаты). Полноценный STAR-пример предполагает, что у интервьюера есть описание действий оцениваемого в конкретной ситуации в прошлом, которая может служить материалом для анализа по заданному заранее критерию, при этом есть информация о том, какие задачи ставил себе соискатель в этой ситуации и какого результата он в итоге достиг. Только наличие полноценного примера дает возможность оценивать тот или иной критерий.

**Таблица 5**

### Примеры вопросов

№ п/п	Вводный вопрос	Теоретический вопрос	Наводящий вопрос	Поведенческий вопрос
1	Вам когда-нибудь приходилось сталкиваться с	Как бы Вы поступили, если оказались втянуты	Ведь Вы никогда не участвовали в конфликтах?	Расскажите о самом серьезном конфликте,

	конфликтными ситуациями на работе?	в конфликт на работе?		который был в Вашей работе.
2	Много ли проблем Вам приходилось решать в процессе Вашей работы?	Что самое важное при решении производственных проблем?	Нашей компании требуется человек, который сможет решать проблемы с поставщиками. Я так понимаю, у Вас большой опыт в этой области?	Расскажите о серьезной проблеме, которую Вам удалось решить. Что Вы для этого сделали?

Наиболее эффективно использование в ходе интервью открытых и поведенческих вопросов. Недопустимо использование наводящих вопросов. Необходимо также исключать вопросы, первая часть которых содержит оценочную позицию или точку зрения рекрутера, которая ничем не подтверждена в действительности: "Почему так недолго работали в этой организации, не справились со своими обязанностями?", "Я знаю, что такие активные люди, как Вы, много занимаются спортом. Не так ли?"; вопросы, носящие произвольный, непроверенный, альтернативный характер: "Вам легко знакомиться с другими людьми или Вам это трудно делать?" (собеседник может придерживаться третьей точки зрения, которая вовсе не задана этим вопросом и потому может остаться невысказанной); и, наконец, вопросов, слишком широко сформулированных относительно предмета обсуждения: "Как Вы относитесь к другим людям?".

Рекомендуемые вопросы при проведении интервью.

1. Первый вопрос интервью: "Расскажите, пожалуйста, о себе".

Дает возможность соискателю рассказать о себе то, что он считает важным. Тестируется степень открытости кандидата: начнет ли он подробно рассказывать обо всех обстоятельствах жизни или кратко озвучит формальные данные из своей биографии. Это полезно для понимания, какая степень откровенности для кандидата представляется приемлемой.

2. Вопросы об образовании.

Являются ожидаемыми и не вызывают особого беспокойства у кандидата. Полезно выяснить, почему он выбрал тот или иной вуз. Если продолжал свое образование, то по какой причине, какой дальнейший путь личностного развития он избрал. Сами по себе факты дадут немного информации, но они будут важны при формировании целостного представления о персоналии.

Расскажите о Вашем образовании.

Почему Вы выбрали именно это учебное заведение (эту специальность, эту профессию)? Как Вы оцениваете это решение сегодня? Что Вам больше всего запомнилось из периода студенчества? Что в обучении давалось сложнее всего?

Почему решили пойти в аспирантуру (получить второе высшее образование, степень MBA)? Что Вам дала учеба в...?

Что из того, чему Вы научились, оказалось наиболее востребованным в дальнейшей работе?

Если бы Вы могли выбирать сейчас профессию с нуля, чем бы занялись?

Вопросы об образовании станут одними из самых значимых, если интервью проводится с выпускником, не имеющим опыта работы, они лягут в основу более глубоких, критериальных вопросов.

3. Вопросы на анализ профессионального опыта.

Рекрутер последовательно обсуждает все места работы и должности по резюме, его задача - определить, чем занимался кандидат на каждом из мест своей



работы, что входило в его обязанности, в его зону ответственности, какие результаты работы он демонстрировал. Эти вопросы ложатся в основу интервью. Для более достоверного выяснения интересующих интервьюера подробностей, например, был ли конкретный опыт успешным, он может задавать и поведенческие вопросы.

Расскажите о Вашей работе в...

Что входило в Ваши обязанности?

Расскажите о своих достижениях на этом месте работы.

Сколько работников находилось в Вашем прямом подчинении?

Изобразите схематично на листе бумаге место Вашей должности в структуре компании, в которой Вы работаете.

Расскажите о самых сложных профессиональных задачах, которые приходилось решать.

Чем отличалась работа в первой и второй организации? Где Вам было легче работать? Почему?

4. Вопросы на самоанализ.

Вопросы, при ответе на которые кандидат анализирует сам себя.

В чем Вы наиболее успешны?

Назовите Ваши самые сильные (слабые) стороны.

Каковы Ваши профессиональные цели на ближайшие три года?

С помощью этих вопросов определяется самооценка и мотивация интервьюируемого, его способность смотреть на себя со стороны, оценивать свои действия с разных сторон, анализировать причины и следствия происходящего, делать выводы на будущее. При этом вероятность получения социально-желательных ответов довольно высока\*(32).

Например, вопрос про сильные стороны никогда не интерпретируется буквально. Он служит для того, чтобы оценить: адекватно ли оценивает себя кандидат, какие качества ему кажутся важными. Вопрос про слабые стороны часто вызывает у кандидатов чувство неловкости. Бывает, что в ответ интервьюер получает отрицание наличия каких-либо недостатков. Полученный отклик не тестируется на предмет откровенности кандидата. В ситуации, когда необходимо произвести благоприятное впечатление, вполне нормально, что оцениваемый не станет рассказывать обо всех своих минусах.

Интервьюеру полезно оценить адекватность реакции и те черты характера, которые кандидат назовет как свои слабые стороны. Смысл этого вопроса в определении, насколько соискатель видит свои ограничения. Только при наличии этого условия можно говорить о дальнейшем развитии. Человек, который не видит в себе недостатков, не способен обучаться.

К этому же блоку вопросов относится тестирование целеполагания и планирования своей карьеры и развития.

Кем Вы себя видите через пять лет?

Какие два прилагательных описывают Вас лучше всего?

Какие качества в себе Вам хотелось бы развить?

Работники, которые умеют ставить себе цели в карьере, достигают больших результатов. Сотрудник, стремящийся к развитию и профессиональному росту, является более выгодным приобретением для компании, так как обладает большим потенциалом.

Третья часть вопросов на самоанализ посвящена мотивационной составляющей.

Почему после института Вы пошли работать в.?

Опишите работу Вашей мечты.

По какой причине Вы уволились из.?

Что Вас привлекло в предложении компании.? По какой причине решили пойти к ним работать?

Опишите организацию, в которую Вы никогда бы не пришли работать.

Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?

По каждому из мест работы следует выяснять, по какой причине он уволился и по какой причине выбрал следующее место работы. Как правило, основными критериями являются: уровень оплаты труда, возможность карьерного роста, работа в крупной, стабильной компании, работа без стрессовых факторов, сложная интересная работа, позволяющая расти профессионально, работа рядом с домом, работа в компании с определенной корпоративной культурой, желание сменить сферу деятельности, желание самореализоваться, желание ощущать значимость своего труда, хороший коллектив, личность начальника. У одного и того же соискателя могут быть разные причины увольнения и поиска нового места работы. Например, кандидат может уходить со всех мест работы по причине конфликтов в коллективе, а выбирать новую работу по уровню оплаты труда, близости к дому.

5. Вопросы о вакансии.

Вопросы о вакансии очень популярны в западной практике интервьюирования. Считается, что с их помощью можно выявить кандидата, наиболее заинтересованного работать в конкретной компании. Вопросы предлагается использовать как критерий принятия решения, в случае если есть несколько равнозначных кандидатов\*(33).

Почему Вы решили рассматривать нашу вакансию?

Чем Вас заинтересовало наше предложение?

Что Вы знаете о нашей компании?

Почему Вы полагаете, что подходите на данную позицию?

6. Вопросы для выяснения степени сформированности какого-либо навыка.

Достоверную информацию о наличии развитого навыка позволяет получить технология сбора STAR-примеров. Желательно по каждому из навыков иметь заранее подготовленный список поведенческих вопросов. Список навыков желательно ограничить пятью - семью наиболее приоритетными. Больше их количество приведет к снижению качества собранной информации или к серьезному увеличению времени проведения интервью. Следует быть готовым к тому, что после первого же вопроса кандидат не приведет полный STAR-пример, иллюстрирующий свои способности. В этом случае стоит проявить настойчивость и прояснять неясные моменты.

Образец сбора информации для STAR-примера

Навык: "публичная презентация".

Список заранее подготовленных вопросов.

Опишите случай, когда Вам приходилось проводить публичную презентацию перед большой группой.

Расскажите о ситуации, когда Вы выступали с презентацией перед малой группой.

Вспомните о самом успешном выступлении с презентацией. Почему Вы упомянули именно этот случай? Как Вы определили, что выступили успешно? Как Вы готовились?

Расскажите о самом неудачном случае выступления. С какими трудностями столкнулись? Что удалось предпринять?

Опишите случай, когда Вы выступали с презентацией, но не все прошло так, как планировалось. Почему? Что произошло? В чем была проблема? Что Вы решили сделать? Что в итоге пришлось предпринять?

Вспомните последнюю презентацию, которую Вы готовили. Расскажите, какие приемы в течение презентации использовали. Что произвело большее впечатление

на публику?

Диалог рекрутера с кандидатом.

Рекрутер: "Расскажите о самом успешном Вашем выступлении с презентацией".

Кандидат: "Вы знаете, мне кажется, успех презентации заложен в тщательной проработке материала, в актуальности темы. У меня было много удачных выступлений". Ложный пример. В нем присутствуют только общие рассуждения и личное мнение кандидата о том, что гарантирует успех презентации. В собеседованиях очень часто в ответ на поведенческий вопрос следует мнение или теоретические построения.

Рекрутер: "Вспомните Вашу самую актуальную презентацию".

Рекрутер задает уточняющий вопрос, переводящий кандидата из плоскости общих рассуждений в конкретную область.

Кандидат: "Ну, таких презентаций было много: про этику сотрудника компании, про адаптацию сотрудников, про стандарты обучения".

Рекрутер: "Вы делали презентацию на тему адаптации сотрудников? Как здорово. Это очень сложная и интересная тема. Расскажите мне об этой презентации".

Рекрутер еще раз сужает область обсуждения, демонстрирует свой интерес и хвалит кандидата, поощряя его на подробный рассказ.

Кандидат: "Я выступал первый раз с этой презентацией год назад. Выступить было довольно сложно, хотя, как Вы правильно заметили, тема очень интересная. Я готовился к этой презентации не один день, подключил коллег, перелопатил тонны литературы. Мы разбили презентацию на тематические блоки, каждому выделили по фрагменту, сделали много графического материала. Вспоминаю об этом до сих пор". Рассказ стал более конкретным, Вместе с тем полноценный STAR-пример предполагает описание: ситуации, задачи, действий, результатов. Кандидат описал лишь свои действия. Рекрутер: "Скажите, а перед кем Вы выступали?" Рекрутер выясняет ситуацию.

Кандидат: "Я выступал перед руководством нашей компании, на совете директоров. Необходимо было представить им проект по адаптации сотрудников, а времени было очень мало. Важно было донести целесообразность введения проекта, убедить принять в нем участие некоторых из присутствующих".

Кандидат описывает ситуацию и задачу. Рекрутер: "И какой был результат?"

Рекрутер спрашивает про последний недостающий фрагмент для STAR-примера.

Кандидат: "Все слушали очень внимательно, мне удалось доказать важность проекта".

Кандидат снова описывает ситуацию, а вместо результата предлагает свое суждение. Рекрутер: "А проект был запущен в компании?" Рекрутер еще раз спрашивает про результат. Кандидат: "Нет, в том виде, как мы планировали, не был, однако мне удалось добиться согласия членов совета директоров участвовать в процессе адаптации новых сотрудников. Теперь все, кто приходит в компанию, встречаются с топ-менеджерами".

Сбор STAR-примера завершен. Возможно продолжить обсуждение данной ситуации с разных сторон, чтобы оценить в полной мере, как проявился указанный навык.

Для оценивания одного навыка необходимо получить не менее двух-трех STAR-примеров.

7. Вопросы на прояснение ожиданий кандидата и определение притязаний.

Вопросы необходимы для дальнейшей эффективной работы с кандидатом.

На какой уровень оплаты труда Вы претендуете? Какой уровень оплаты труда

был на прошлом месте работы? Как скоро Вы могли бы приступить к новым обязанностям? Как давно Вы ищете новую работу?

Ваше руководство знает, что Вы заинтересованы в смене работодателя?

Есть предложения от других работодателей, которые Вы рассматриваете?

Что Вы думаете о нашем предложении?

8. Личные вопросы.

В российской практике на собеседованиях часто задаются вопросы личного характера, касающиеся частной жизни работника. К наиболее популярным относятся вопросы, затрагивающие следующие аспекты: наличие судимости, семейное положение, количество детей и их возраст, принадлежность к определенным партиям, членство в профсоюзах, религиозные взгляды, регистрация по месту жительства, наличие кредитных обязательств, хобби, интересы, сведения о родственниках и т.п.

Необходимо отметить, что действующим законодательством предусмотрены ограничения для работодателя на выяснение вопросов, которые могут послужить основой для принятия дискриминационного решения об отказе в приеме работника. Статьей 64 ТК РФ устанавливается запрет на отказ в заключении трудового договора в соответствии с решением, принятым на основании обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, и приведен ряд соответствующих критериев, таких как: пол, раса, цвет кожи, национальность, язык, происхождение, имущественное, социальное и должностное положение, место жительства, в том числе наличие или отсутствие регистрации по месту жительства или пребывания. В п. 4-5 ст. 86 ТК РФ вводится прямое ограничение на получение и обработку персональных данных работника о его политических, религиозных и иных убеждениях, о частной жизни, о его членстве в общественных объединениях или профсоюзной деятельности.

Нами рекомендуется избегать на собеседовании вопросов, не связанных с трудовыми отношениями и не имеющих непосредственного отношения к трудовой функции по вакантной должности. Это связано как с нормами права, так и с риском принять решение на основании существующих личных не всегда верных установок или суждений.

Достоверность информации.

В течение интервью необходимо обращать внимание на содержание информации, проверять достоверность получаемых ответов. Абсолютно нормально со стороны оцениваемого человека стараться выглядеть как можно более выигрышно и иногда, не всегда сознательно, утаивать информацию, которая с его точки зрения характеризует его не лучшим образом.

Следует обращать внимание на ряд факторов:

- резкое увеличение в речи слов-паразитов ("вот", "значит", "как бы", "это", "м-м-м"). Подобным словесным мусором человек заполняет паузы, которые нужны для того, чтобы на ходу сконструировать "красивый" ответ на сложный вопрос. При этом необходимо внимательно наблюдать за человеком в процессе интервью и соотносить число слов-паразитов в конкретный момент с их обычным количеством в речи. Важно не перепутать косноязычного человека с фантазером;

- изменение темпа речи. В случае если человек на ходу придумывает, как презентовать себя в более выгодном свете, речь замедляется, возникают паузы. При этом необходимо понимать, что паузы в том числе характерны, если человек вспоминает какие-либо события;

- слова-проговорки ("в принципе", "в целом", "довольно", "достаточно"). Это слова, сигнализирующие о желании человека перестраховаться, сделать уступку при предоставлении информации. Они указывают на ту область, где кандидат чувствует себя менее уверенно или где он не готов нести полную ответственность за свои

высказывания. Если слова-проговорки характерны для речи интервьюируемого в целом, это может говорить о его невысоком уровне уверенности в себе;

- уход - подмена одного ответа другим, близким по содержанию. Уход служит сигналом, что кандидат не хочет отвечать на заданный вопрос и что скорее всего за подобным маневром скрывается проблемная область.

Например, на вопрос: "Почему Вы решили прекратить свое обучение в вузе?" соискатель отвечает: "Просто я успешно начал карьеру веб-дизайнера...";

- рационализация - замена ответа на поставленный вопрос усложненным и рационально обоснованным ответом, который не дает реальной информации.

Например, на тот же вопрос: "Почему Вы решили прекратить свое обучение в вузе?" соискатель отвечает: "Вы знаете, было много разных причин, мне в какой-то момент не повезло, начались проблемы с общежитием, потом я давно размышлял, а там ли я учусь, тут еще возникла возможность изменить свою жизнь. Да много всего сразу.";

- слишком "гладкие" ответы. Не существует людей без недостатков. Если в течение всего интервью соискатель рассказывает о своей безупречной работе - это индикатор неискренних ответов\*(34).

Для увеличения достоверности получаемых ответов не стоит задавать много теоретических вопросов. В случае если есть подозрение, что на заданный вопрос не получен правдивый ответ, стоит вернуться к этому вопросу еще раз чуть позже, перефразировав его и задав в другом контексте.

Слушание.

Большую часть времени рекрутер молчит и слушает соискателя, этот процесс сопровождает его внутренняя работа по следующим направлениям:

- поддержка контакта с собеседником;
- стимулирование соискателя к откровенному диалогу;
- способствование целенаправленному развитию беседы;
- фиксирование и осмысление того, что говорит кандидат.

На поддержку беседы работает зрительный контакт. Поощрить собеседника к высказыванию своих мыслей можно кивком или посредством использования в своей речи нейтральных, малозначащих по существу фраз, позволяющих содержательно продолжить разговор. Такие ответы помогают выразить одобрение, понимание, интерес, приглашение высказываться свободно.

Наиболее употребительными фразами являются следующие: "Да", "Продолжайте, пожалуйста, я Вас внимательно слушаю", "Интересно", "Понимаю", "Можно ли поподробнее." и проч. Эти реплики нейтральны, они снимают напряженность говорящего, возникающую из боязни быть непонятым или получить негативную оценку, так как молчание слушающего может быть истолковано как незаинтересованность или несогласие.

При этом некоторые краткие реплики, не являющиеся нейтральными, выражающие сомнение рекрутера в словах соискателя, напротив, могут стать помехой в общении. Такие высказывания, как "Это почему же?", "Приведите мне хотя бы один пример", "Вы и правда так считаете?", "Ну не может быть, чтобы так уж плохо." и проч., скорее приведут к прекращению разговора, чем к его продолжению.

Контроль за интервью.

Ответственность за успешность процесса интервью лежит на рекрутере. В течение отведенного на собеседование времени он обязан контролировать:

- 1) соблюдение временных регламентов и делового формата беседы;
- 2) баланс инициативы в коммуникации;

3) соблюдение структуры и логики; например, не стоит идти за соискателем и менять структуру интервью, если он об этом просит, не стоит рассказывать все о позиции в начале интервью, слишком полная информация может повлиять на

спонтанность ответов кандидата.

Беспристрастное наблюдение

От беспристрастности и объективности рекрутера зависит точность и надежность метода интервьюирования. Крайне важно в процессе собеседования сосредоточиться на наблюдении, а не на оценке.

Оценивать кандидата стоит после завершения интервью. Также стоит четко разделять личное отношение к кандидату и его результаты по итогам прохождения интервью. Мыслить категориями "нравится - не нравится" абсолютно недопустимо для специалиста по отбору персонала. Соответственно, нет плохих или хороших кандидатов, есть соискатели, подходящие или не подходящие конкретной организации на конкретную должность.

Необходимо избегать основных ошибок, которые могут допускаться при формировании впечатления о другом человеке\*(35):

- эффект ореола заключается в распространении впечатления о человеке или о каком-то его одном достижении или качестве на восприятие всех остальных его поступков и личностных качеств. Если впечатление о человеке или каком-либо его действии в целом благоприятно, то все его поведение, черты и поступки начинают переоцениваться в положительную сторону. Если впечатление о каком-либо человеке или его поступке в силу сложившихся обстоятельств оказалось отрицательным, то даже положительные его качества и поступки или не замечаются вовсе, или недооцениваются на фоне гипертрофированного внимания к недостаткам;

- эффект первого впечатления заключается в том, что субъективная значимость первых впечатлений от поведения соискателя, как правило, выше, чем значимость последующих. В этой ситуации процесс интервью превращается в средство сбора доказательств в пользу этого впечатления;

- эффект стереотипизации состоит в том, что суждение о человеке выносится на основании своего личного опыта или устоявшегося мнения, стереотипов определенной социальной группы, что приводит к возникновению предубеждения, создающего неправильное впечатление об интервьюируемом кандидате. Например, возрастная или социальная принадлежность интервьюируемого может послужить для рекрутера ключевой характеристикой, и соискателю будут приписаны те черты, которые считаются типичными для данной группы;

- субъективные теории. У рекрутера могут быть собственные представления о взаимосвязи отдельных факторов и психологических качеств. Обнаружив на собеседовании у оцениваемого наличие одного качества, наблюдатель приписывает ему ряд других. Возможны разные ложные аналогии, в том числе вынесения решения на основе гороскопов, особенностей внешности, национальности и проч.;

- эффект переноса. Если соискатель кажется похожим на кого-либо, с кем в прошлом складывалось позитивное (негативное) взаимодействие или отношения, существует риск, что на него будет перенесено это позитивное или негативное отношение вне зависимости от итогов интервью;

- эффект личного сходства. Интуитивно человеку больше нравятся люди его же склада, типажа, разделяющие его взгляды, устремления;

- глобальные выводы из экспресс-диагностики. Американские эксперты приводят 10 наиболее частых причин, по которым кандидатов отсеивают на первом интервью\*(36):

- 1) не задает дополнительных вопросов;
- 2) неодобрительно отзывается о бывшем работодателе;
- 3) не переносит критику в свой адрес;
- 4) плохо выглядит;
- 5) властный, агрессивный, "всезнайка";

- 6) неуверенный, циничный, ленивый;
- 7) опаздывает на интервью;
- 8) постоянно отводит взгляд во время интервью;
- 9) плохо формулирует свои мысли;
- 10) ориентирован исключительно на деньги.

В случае отказа по итогам подобных наблюдений необходимо быть уверенным, что действия кандидата, вызвавшие негативную оценку:

- для него характерны;
- верно интерпретированы;
- важны для вакантной позиции.

Например, в случае опоздания стоит убедиться, что у соискателя нет уважительной причины и что подобное неумение планировать собственное время - система. Не стоит переоценивать невербальные проявления, продемонстрированные кандидатом. Проявления лжи на невербальном уровне часто сходны с признаками волнения, которые неизбежны на интервью.

Также необходимо воздерживаться от ошибок, которые могут возникнуть при излишнем эмоциональном включении рекрутера в собеседование:

- не следует давать кандидатам советов и критиковать их в ходе интервью, так как если он его не проходит, велика вероятность, что он отнесет это на предмет тех высказанных замечаний и рекомендаций. В результате у соискателя будет ложное впечатление о квалифицированности рекрутера, его критериях отбора, которые он может транслировать вовне;

- рекомендуется воздерживаться от информирования кандидатов в процессе собеседования, как они с ним справляются. Впечатление в ходе интервью может поменяться, и о скоропалительном решении придется пожалеть. Кроме того, желание излишне поддержать кандидата может привести к формированию у него ложного впечатления, что он прошел процедуру отбора, после чего будет гораздо сложнее отказать ему;

- не стоит спорить с кандидатом и пытаться переубедить его. Эта стратегия поведения приведет к необъективному сбору информации. Более того, коммуникация на позициях соперников не способствует откровенности кандидата. Существует риск не получить необходимую информацию\*(37).

#### **4.3.3. Описание вакансии. Мотивирование кандидата на прохождение отборочных процедур**

По окончании основной части интервью стоит поблагодарить кандидата за беседу и презентовать ему вакансию.

Презентация не должна быть монотонной, скучной. Если самому специалисту не интересна позиция, о которой он рассказывает, он не сможет ей заинтересовать своего собеседника.

Стоит уделить внимание тому, как соискатель слушает рассказ о компании, насколько он заинтересован. Какие моменты вызывают у него наибольшее оживление? Заметно ли по его вопросам, что он был на сайте компании-работодателя? В какие моменты он задает уточняющие вопросы?

По итогам проведенного этапа расспроса кандидата следует сформировать перечень важных для него мотивационных факторов и соотнести их с тем, что может предложить организация. При изложении политики организации и возможности работы на вакантной позиции стоит больше времени уделить именно важным для соискателя аспектам. Необходимо быть точным, описывая перспективы позиции и плюсы работы в компании, преувеличение или искажение действительности, в

случае если кандидат трудоустроится, может привести к его разочарованию в компании, демотивации и даже увольнению.

#### **4.3.4. Ответ на вопросы кандидата**

Обязательно необходимо дать возможность кандидату задать свои вопросы, поделиться опасениями, определиться, подходит ли ему предложение.

Стоит обратить внимание на содержание вопросов кандидата. Это может быть дополнительным индикатором для определения важных для него аспектов работы, его мотивационной сферы, а также насколько он правильно понял то, что вами преподносилось.

Повторяющиеся вопросы от разных кандидатов стоит включить в состав информации о вакансии.

#### **4.3.5. Завершение интервью**

По мнению экспертов в области подбора персонала, завершение интервью не менее важно, чем начало. Кандидат должен уйти с позитивными чувствами по отношению к собеседнику и компании. На этом этапе стоит особенно постараться, если в течение основной части собеседования разговор шел в жестких тонах. У кандидата должно остаться впечатление, что рекрутер его выслушал, что он был интересен как специалист. Для обеспечения данного эффекта кандидату стоит дать обратную связь по итогам интервью\*(38).

Чаще всего рекрутеры берут паузу. Случаи, когда они сразу же после собеседования предлагают пройти следующий этап в процедуре найма или отказывают, крайне редки. Это связано с тем, что для первого предложения должно быть достаточно полномочий и полная уверенность в том, что кандидат оптимально подходит на позицию, для второго также должна быть уверенность, что кандидат полностью не соответствует требованиям к позиции.

В завершении интервью полезно поинтересоваться мнением кандидата, интересно ли ему предложение, что он думает о компании, готов ли продолжать процедуру согласования. В случае если рекрутер берет паузу, стоит рассказать о дальнейшей процедуре найма на должность и объяснить, с чем это пауза связана. Обычно требуется время, чтобы организовать встречи с альтернативными кандидатами и показать резюме с комментариями руководителю, который будет принимать решение, кого он хотел бы видеть у себя на собеседовании на следующем этапе, этой информацией также можно поделиться.

#### **4.3.6. Принятие решения о допуске кандидата на следующий этап найма**

При принятии решения о допуске кандидата на следующий этап найма не стоит сравнивать соискателя с теми, кого приходилось оценивать ранее между собой, необходимо сопоставлять кандидата с вакансией. Оптимально внести для этого данные в сводный оценочный бланк, помогающий структурировать результаты собеседований.

Данные в бланке соответствуют ранее определенным критериям отбора для должности.

В соответствии с данным примером из трех кандидатов проходят два: первый и третий.

После принятия решения о том, может ли кандидат претендовать на позицию,



необходимо озвучить ему результаты. В случае если кандидат подходит, ему сообщается дальнейшая процедура согласования. Кандидату, не прошедшему собеседование, обратную связь следует давать крайне взвешенно, тщательно подбирая мотивировку.

### Пример бланка

№ п/п	Характеристики	Значимость критерия (ранг от 1 до 3, где 3 – необходимая характеристика ; 1 – желательная)	Первый соискатель	Второй соискатель	Третий соискатель
1	Наличие высшего профильного образования	3	1	1	1
2	Наличие второго высшего образования	1	1	0	0
3	Наличие ученой степени	1	0	1	0
4	Опыт работы более трех лет	3	1	0	1
5	Опыт работы в отрасли	1	0	0	1
6	Опыт руководящей работы более двух лет	2	1	0	1
7	Развитый навык управления рабочими процессами	3	1	0	1
8	Развитые коммуникативные навыки	3	1	0	1
9	Ориентация на личностное развитие	2	1	1	0
10	Внимательность	1	0	1	1
Интегральная оценка			17	7	16

В соответствии со ст. 64 ТК РФ запрещен необоснованный отказ в заключении трудового договора. При этом согласно п. 10 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. N 2 "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации" **(39)** под деловыми качествами работника следует понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли).

Кроме того, работодатель вправе предъявить к лицу, претендующему на

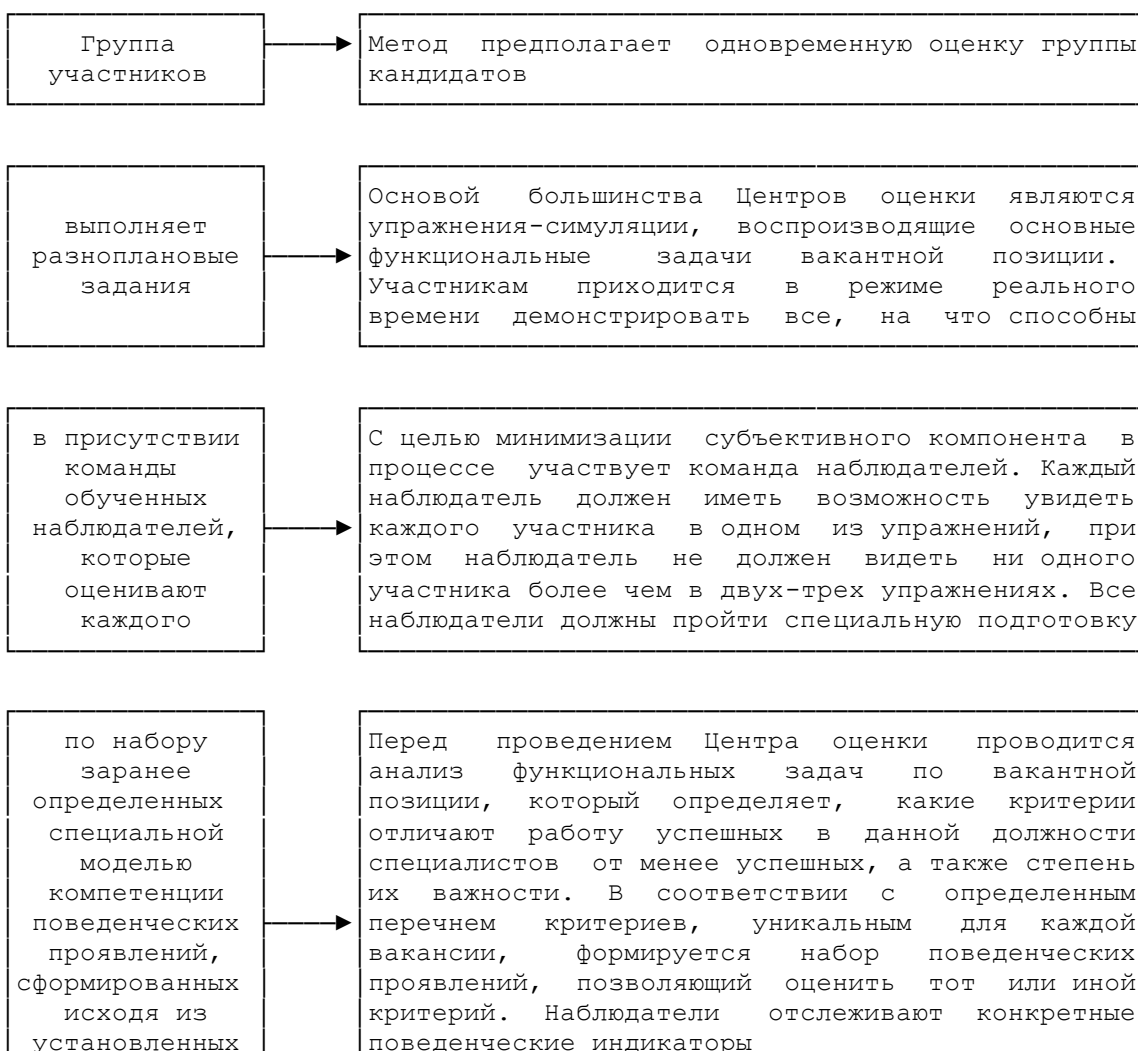
вакантную должность или работу, и иные требования, обязательные для заключения трудового договора в силу прямого предписания федерального закона либо которые необходимы в дополнение к типовым или типичным профессионально-квалификационным требованиям в силу специфики той или иной работы (например, владение одним или несколькими иностранными языками, способность работать на компьютере). Так как работодатель вправе отказать в приеме на работу по обстоятельствам, связанным с деловыми качествами, мотивировка отказа в первую очередь должна опираться на указанные параметры.

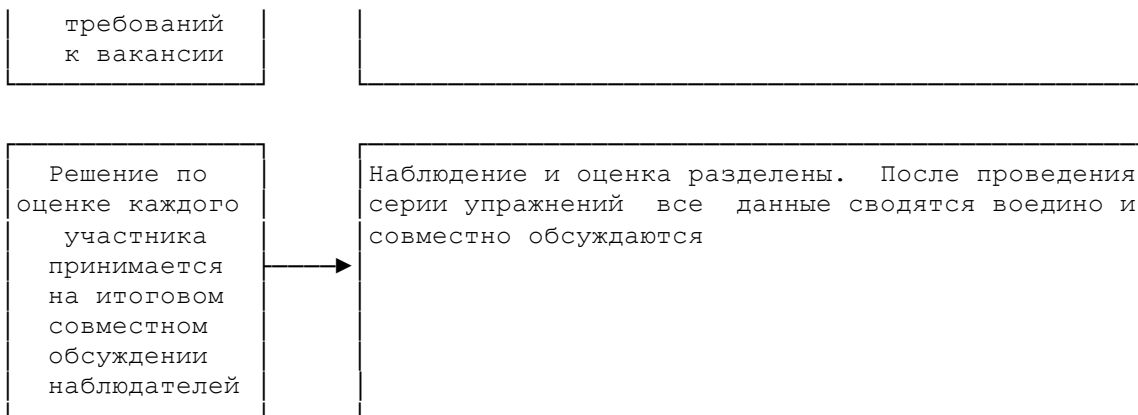
## Глава 5. Центр оценки (ассесмент-центр) методика выявления уровня профессионализма кандидата

Центр оценки, или ассесмент-центр (Assessment Center), - технология экспертной оценки участников, основывающаяся на соотношении демонстрируемых поведенческих проявлений с ранее разработанными критериями.

Ассесмент-центр можно характеризовать как метод, использующий совокупность нескольких взаимодополняющих отборочных методик, характер которых будет отличаться в зависимости от вакансии и компании работодателя, при этом множественность процесса оценки неизменна. Множественность проявляется в пяти свойствах\*(40).

### Схема 2





Распределение ролей в центре оценки.

1. Ведущий центра оценки:

- руководит всем процессом проведения центра оценки;
- контролирует работу наблюдателей;
- следит за соблюдением динамики и регламентов мероприятия;
- руководит процессом сведения оценок;
- проверяет отчеты по итогам проведенных центров оценки;
- является аналитиком, проектировщиком и менеджером центра.

2. Наблюдатели центра оценки (ассессоры):

- отвечают за сбор данных о поведении оцениваемых в ходе центра оценки;
- описывают полученные сведения;
- переводят поведенческие примеры в описания по критериям компетенций;
- готовят отчеты по каждому оцениваемому;
- участвуют в своде оценок;
- дают обратную связь по итогам проведенной процедуры.

3. Участники ассесмент-центра (оцениваемые):

- демонстрируют все имеющиеся у них необходимые для занятия вакансии знания, умения, навыки в ходе выполнения соответствующих заданий;
- проявляют личные качества, особенности характера, систему установок и ценностей, мотивацию в процессе проведения центра оценки.

### 5.1. Развитие метода "центр оценки"

Прототипы центров оценки появились в Европе в период Второй мировой войны. Наиболее известным предшественником метода "ассесмент-центр" являлась система оценки, использовавшаяся в 1942 г. в Отборочном совете Министерства обороны Великобритании (War Office Selection Boards - WOSB). Аналогичные процедуры отбора использовались и в Германии.

Новая система оказалась более эффективной в отборе кандидатов на офицерские курсы. До ее внедрения при определении кандидатов исходили из их опыта и различных достижений при исполнении служебных обязанностей, например, учитывалась проявленная храбрость или преданность делу. Указанные критерии отбора оценивали не способность к обучению и лидерский потенциал, а различные персональные достижения. Система не могла обеспечить выявление кандидатов с требуемыми качествами, вместе с тем военное положение требовало быстрого отбора и обучения наиболее перспективных военных для пополнения командного состава. С внедрением центров оценки основным источником информации для анализа стало наблюдение за поведением в специально смоделированных тестовых ситуациях.

В США первые работы в этой области были проведены Офисом стратегических исследований (Office of Strategic Services - OSS), впоследствии ЦРУ, в 1944 г. для отбора личного состава разведки\*(41).

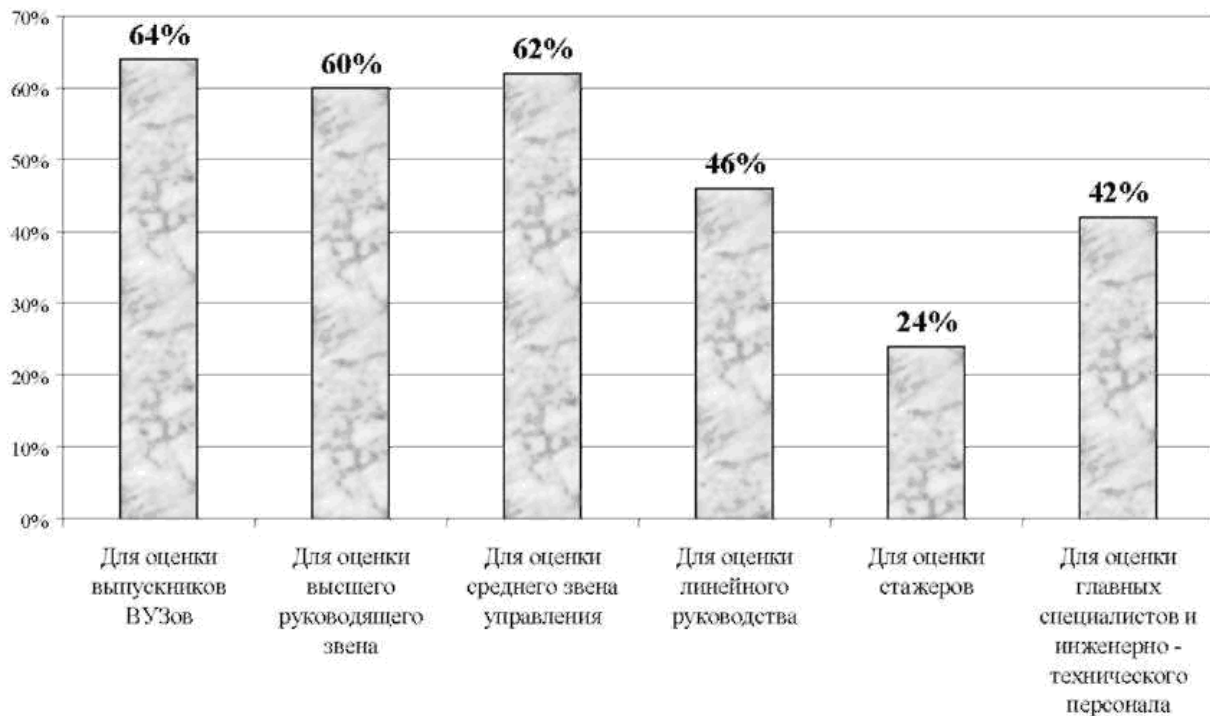
После войны центры оценки использовались в Великобритании Государственной гражданской службой (British Civil Service), в США после войны система центров оценки развивалась в частном секторе. Первой компанией, применившей этот метод, была American Telephone and Telegraph Company (AT&T), которая пользовалась центрами оценки при проведении исследования менеджерского потенциала в 1956 г. Задачей компании было выявить людей, которые способны сделать карьеру менеджера вне зависимости от образования и предыдущего опыта. С определенными интервалами проводились сравнения спрогнозированного и реально достигнутого уровня.

Свое нынешнее название метод получил в это же время, компания AT&T построила здание для проведения оценки персонала и назвала его Assessment Center. Теперь этот термин употребляется для обозначения самой методики. Опубликованные данные о результатах вызвали большой интерес. В 1962 г. метод переняла Standard Oil (Огайо) и позже IBM, General Electric.

Центры оценки используются очень широко в Великобритании и США, где их проведение сильно увеличилось по сравнению с началом 80-х гг. XX в. Исследования, проведенные в Великобритании в середине 80-х гг. XX в. Робертсоном и Макином, показали, что центры использовали более трети крупных компаний, нанимающих менеджеров. И только десятая часть - мелких компаний.

К середине 90-х гг. XX в. использование центров оценки еще более возросло. Исследование, проведенное в Великобритании в 1996 г. компанией Industrial Study, показало, что 59% компаний используют центры оценки для различной категории сотрудников. Исследование организаций государственного сектора, проведенное в 1996 г. в США агентством Lowry, показало, что 62% организаций пользуются центрами оценки\*(42).

По сведениям журнала Великобритании Personnel Today<sup>1</sup>, в 2007 г. около двух третей работодателей используют центры оценки персонала в процессе найма выпускников вузов. Полученные данные также демонстрируют, что компании часто используют данный метод для оценки высшего руководящего звена (60%) и среднего звена управления (62%).



**Рис. 1. Практика применения ассесмент-центров**

По данным того же издания, ответственность за организацию и проведение центров оценки в большинстве случаев ложится на специалистов по персоналу (94%) и линейное руководство (86%), которое почти во всех компаниях принимает участие в исследовании. Каждый пятый работодатель приглашает для проведения центров оценки внешних или штатных психологов, 11% нанимают консалтинговые компании.

Популярность данного метода во многом определяется высоким качеством оценки. По сравнению с остальными методами оценки персонала, центры оценки демонстрируют наибольшую надежность и валидность.

Надежность - показатель качества метода и данных, получаемых с его помощью, мера независимости данных от случайных обстоятельств и факторов.

Валидность - показатель способности метода давать результаты, адекватно отражающие изучаемое явление, т.е. именно те результаты, для получения которых он предназначен.

Надежность отражает точность измерения и устойчивость результатов к действию посторонних факторов. Чем выше надежность методики, тем она свободнее от погрешностей измерения. При одном из подходов надежность метода рассматривается как устойчивость, стабильность результатов при повторном оценивании. При другом подходе - как проявление степени эквивалентности двух одинаковых по форме и цели (параллельных) методов оценки.

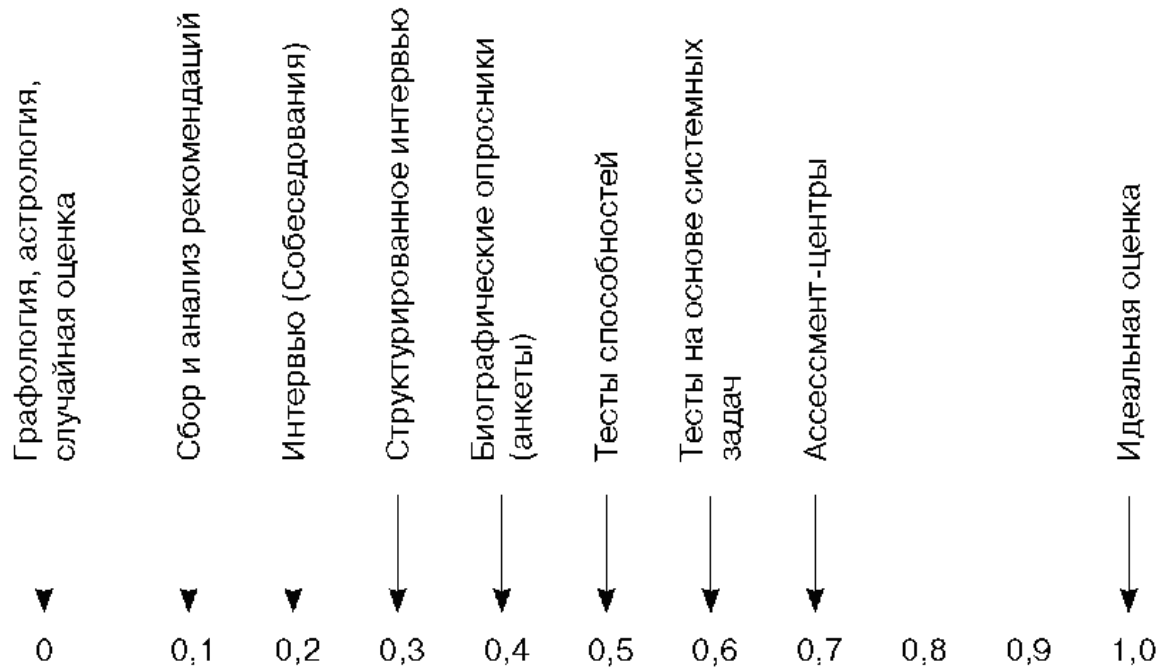


Рис. 2. Точность различных методов оценки<sup>1</sup> (источник CIPD)

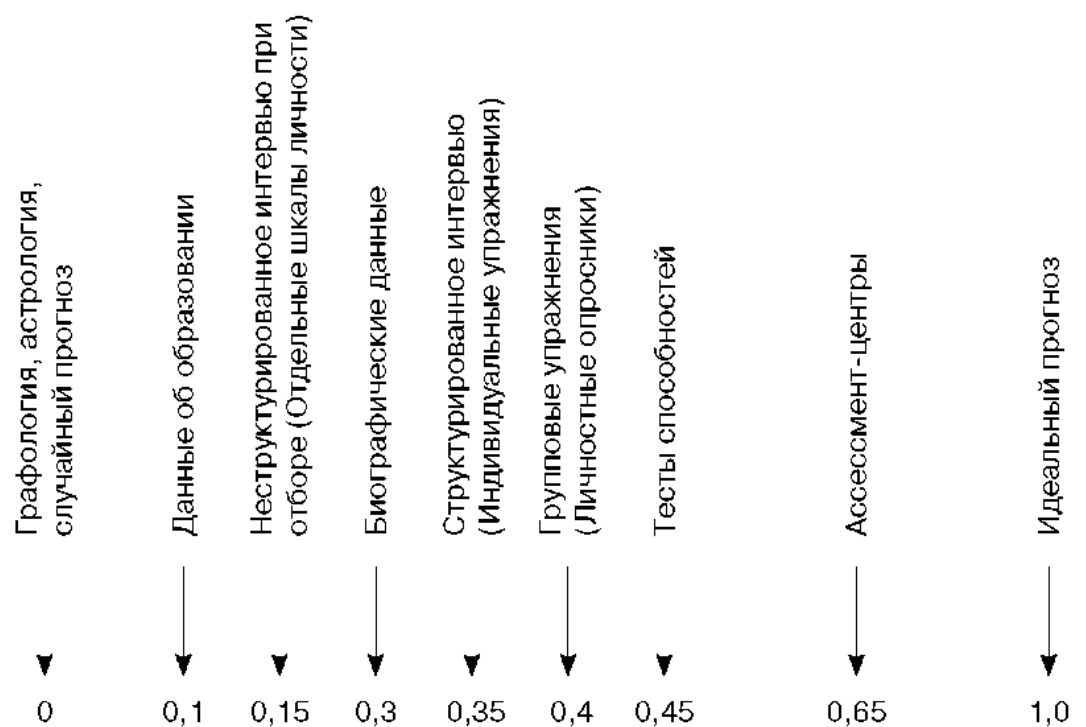


Рис. 3. Коэффициенты валидности методов отбора<sup>1</sup> (источник SHL)

Понятие валидности близко к понятию достоверности, но не вполне тождественно. Проблема валидности возникает в ходе разработки и практического применения теста или методики, когда требуется установить соответствие между

степенью выраженности интересующего свойства личности и методом его измерения. Валидность указывает, что именно тест или методика измеряет и насколько хорошо это делает; чем они валиднее, тем лучше отображается в них то качество (свойство), ради измерения коего они создавались\*(45).

К преимуществам метода, как правило, специалисты в сфере управления человеческими ресурсами относят целый ряд факторов:

- оценке подлежит широкий круг кандидатов (критерии отбора не связаны с ограничениями по опыту работы, образованию и проч.);
  - возможность оценивать сотрудников без образования, опыта работы, каких-либо достижений;
  - прогностическая ценность (метод способен давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне кандидат способен потенциально);
  - равные возможности для демонстрации способностей для всех участников.
- Метод объективен. Количество наблюдателей, их ротация, а также процедура сведения результатов исключает зависимость оценки от чье-то частного мнения или отдельных суждений;
- высокая сравнимость оцениваемых результатов (информация собирается и обрабатывается по одинаковым критериям в ходе аналогичных процедур);
  - возможность проведения оценки по множеству различных критериев;
  - позитивно воспринимается соискателями (убедительная конструкция, процесс оценивания и критерии оценки понятны кандидатам и рассматриваются ими как более справедливые);
  - возможность для кандидата перед началом работы получить более четкое понимание своей будущей деятельности;
  - высокая точность метода;
  - кандидату сложно ввести наблюдателей в заблуждение;
  - возможность получить обратную связь о своих сильных сторонах и ограничениях по итогам оценки и приступить к работе, понимая, на что стоит обращать внимание;
  - метод адаптируется под задачу (конкретную организацию, позицию).

Также критиками метода традиционно выделяется ряд его недостатков:

- дорогостоящая технология (ключевое ограничение, препятствующее широкому распространению метода);
- требует высокой квалификации сотрудников, проводящих оценку;
- организационно сложно реализуемо;
- требует большого количества персонала;
- значительные временные затраты на подготовку;
- ограничено количество участников.

**Таблица 6**

**Сравнение ассесмент-центра с наиболее популярными методами отбора персонала**

Методы оценки персонала	Ассесмент-центр
Критериальное интервью - кандидат сам рассказывает о своем поведении в прошлом - возможно предоставление недостоверных данных	- наблюдатели фиксируют действия соискателя в режиме "здесь и сейчас" - кандидату сложно ввести наблюдателей в заблуждение, ему приходится демонстрировать реальное поведение

<p>Ситуационное интервью</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кандидат рассказывает о своих представлениях, как следует вести себя в той или иной ситуации</li> <li>- возможно получение социально-желательных ответов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- раскрываются не знания, представления или установки человека, как необходимо себя вести, а его непосредственная спонтанная поведенческая реакция</li> </ul>
<p>Биографическое интервью</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кандидат рассказывает об имеющемся опыте, разноплановых достижениях</li> <li>- субъективная оценка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не рассматриваются достижения в прошлом, оцениваются навыки, актуальные для вакансии</li> <li>- оценку проводит группа наблюдателей</li> </ul>

Также работодателю необходимо учитывать, что проведение центров оценки экономически нецелесообразно для претендентов на невысокий должностной уровень и что алгоритм центра оценки требует очень четкой предварительной постановки задач и определения ключевых критериев оценки.

## **5.2. Основные этапы проведения Центра оценки (Ассесмент-центра)**

Центры оценки - дорогостоящий и сложный метод, требующий значительных ресурсов, в связи с чем организация проведения оценки серьезно продумывается и планируется. Реализация метода требует общего времени порядка два - четыре месяцев и активной работы группы специалистов по управлению персоналом. Важно, чтобы планирование осуществлял человек, представляющий себе весь проект полностью.

В соответствии с существующей практикой оценку персонала проводят или консалтинговые компании, или отдельные специально для этого сформированные подразделения в ЖК-службах. Это объясняется тем, что для организации центра оценки необходимо привлечение высококвалифицированных специалистов, прошедших специализированную подготовку.

Алгоритм проведения центра оценки включает в себя 11 ключевых этапов.

1. Определение целей проведения.
2. Подготовка проекта и организация совещания.
3. Сбор данных.
4. Формирование специальной модели компетенций для подготовки.
5. Конструирование.
6. Тренинг наблюдателей.
7. Проведение центра оценки.
8. Интеграционная сессия.
9. Подведение итогов.
10. Подготовка отчетов.
11. Обратная связь.

### **Этап 1. Определение целей проведения центра оценки**

Необходимо определить цели проведения: кого будут оценивать, на какую позицию, как будет подобрана группа участников. В зависимости от этого формируется вся конструкция центра оценки.

Как правило, в мировой практике центры оценки проводят для реализации следующих задач:



- выявление наиболее подходящих кандидатов для замещения вакантных позиций, для успешной работы на которых принципиальны не знания и опыт, а конкретные навыки;
- отбор сотрудников, должность которых предполагает дальнейшее обязательное обучение и развитие для успешного выполнения возложенных на них обязанностей;
- подбор сотрудников из числа выпускников вузов;
- набор команды для работы над проектом (метод позволяет анализировать работу группы);
- найм сотрудников на позиции, на которые постоянно требуется большое количество кандидатов.

В российской HR-практике, в отличие от мировых тенденций, ассесмент-центр используется, как правило, для решения первых двух задач. Это обусловлено как нехваткой на рынке высококвалифицированных специалистов, владеющих методикой подготовки и проведения центра оценки, так и высокой стоимостью услуг специализированных агентств.

## **Этап 2. Подготовка проекта и организация совещания**

Процедура подготовки центра оценки предполагает активное вовлечение сотрудников компании. Для обеспечения конструктивного взаимодействия и идентичного восприятия готовится презентация проекта для обсуждения на совещании. Цель совещания - рассмотреть все необходимые организационные аспекты его проведения. Обсуждается целесообразность применения метода, ресурсы и время, требуемые для его успешной реализации. Определяются должностные лица, ответственные за различные этапы проекта центра оценки, работники компании, чье участие в качестве экспертов необходимо на этапе разработки, количество наблюдателей и их кандидатуры, даты тренингов, которые им необходимо пройти.

## **Этап 3. Сбор данных**

На данном этапе необходимо получить детальную информацию о вакантной позиции с целью анализа функциональных задач, ожидаемых результатов работы и определения эффективного поведения, необходимого для успешной работы, с целью последующего создания критериев оценки.

Необходимо отметить, что требования к успешному кандидату на конкретной должности отличаются в различных организациях. Это связано со спецификой условий, в которых они находятся, различной стратегией на рынке, особенностями корпоративной культуры. Центры оценки всегда должны отражать совокупность подобных отличий. Недопустимо использовать разработки, сделанные для такой же должности, но в другой организации.

Существуют различные методы получения необходимой информации. При разработке Центра оценки нельзя руководствоваться одним источником. Для получения объективной картины следует сочетать несколько способов сбора требуемых сведений, использовать в качестве источников информации документацию, других людей, собственные наблюдения. Часть информации черпается из документов, часть выясняется у работников или клиентов организации, часть - через непосредственное наблюдение за рабочим процессом.

Анализ документов. В процессе формирования представления о вакансии анализируется комплект документов, относящихся к данной позиции. Перечень

учитываемых при подготовке центра оценки документов, как правило, включает в себя:

- заявку на найм;
- профессиограмму;
- должностную инструкцию;
- необходимые локальные нормативные акты;
- положения о бизнес-процессах, в которых участвует работник;
- ключевые показатели эффективности (KPI) для должности и др.

Непосредственное наблюдение. Метод применяется в случае, если в компании существует несколько аналогичных должностей, при этом минимум на одной из них работает сотрудник. Непосредственное наблюдение позволяет сформировать целостное впечатление о специфике работы на вакантной позиции. Создание предполагает воспроизведение рабочих ситуаций, в которых проявляется требуемое для эффективной работы поведение. Проведенный анализ рабочего дня позволит впоследствии конструировать содержание Центра оценки.

Интервьюирование непосредственного руководителя, сотрудников и клиентов. При подготовке Центра оценки нельзя полагаться только на суждения руководителей или коллег. Это связано в первую очередь с тем, что людям свойственно видеть ситуацию в зависимости от той роли, которую они в ней играют.

Для получения адекватных сведений, как правило, используется интервью с сотрудниками, занимающими аналогичные позиции, или клиентами организации, контактирующими с работниками, выполняющими подобный функционал. При этом интервью следует проводить с сотрудником, который работает в организации на подобной должности не менее года, или с клиентом, который заинтересован в установлении долгосрочного сотрудничества.

Получаемая в ходе всех видов интервью информация должна содержать поведенческие примеры, в идеале на каждый тезис стоит получить у интервьюируемого STAR-пример.

Цель проведения интервью работниками, выполняющими аналогичные обязанности, - определить, чем занимается сотрудник и что важно для успешного выполнения его работы. По итогам возможно максимально эффективно сформировать карту рабочего места. Специалист по отбору персонала спрашивает, на достижение каких задач работает сотрудник, занимающий исследуемую должность, какие функции он выполняет, какие у него полномочия, просит описать максимально подробно свой типичный рабочий день. В процессе беседы выясняется, какие операции занимают значительное время, какие являются наиболее важными, какие проблемы приходится решать, с какими трудностями сталкиваться. У сотрудника уточняется, что помогает ему в работе, что мешает, что дается ему сложнее всего и почему.

Интервью с непосредственным руководителем будущего сотрудника проводится для определения ключевых целей кандидата и, что самое важное, для критериев их успешного или неуспешного выполнения. У него также уточняются наиболее сложные и значимые задачи, которые приходится решать подчиненному. Руководителя также часто просят озвучить требования к документам, в создании которых принимает участие подчиненный, прокомментировать его участие в совещаниях, рассказать о коммуникациях с коллегами и т.п.

Целью интервьюирования клиентов и коллег является прояснение особенностей взаимодействия с ними. Это принципиально важно в тех случаях, когда успешность работы и оценка ее эффективности зависит не только от непосредственного руководителя, но и от сотрудников смежных подразделений или клиентов, с которыми требуется взаимодействовать.

Метод критических инцидентов. Метод можно использовать в ходе

проведения интервью с работниками, выполняющими аналогичные по сравнению с вакансией функции, в процессе групповой или индивидуальной работы с сотрудниками организации или в процессе интервьюирования руководителя.

Критический инцидент - ситуация, влияющая на всю работу, результат которой имеет ключевое значение. Данный метод предполагает реализацию определенной последовательности действий.

1. Формулирование ключевых зон ответственности для вакантной позиции.
2. Выяснение примеров: не менее трех критических инцидентов по каждой зоне ответственности, с детализацией обстоятельств, описанием наблюдаемых действий работника и информацией о результатах события.
3. Оценивание каждого примера поведения по заданной шкале с целью дифференциации наименее и наиболее успешного поведения.
4. Определение поведения, которое в целом можно считать эффективным или неэффективным\*(46).

Метод репертуарных решеток. Метод используется для интервьюирования коллег или руководителя будущего сотрудника и позволяет качественно дифференцировать различные типы производственного поведения.

Методика основана на теории личностных конструктов Дж. Келли\*(47). Личностные конструкты представляют собой способы, которыми мы пользуемся, когда смотрим на мир, они индивидуальны, влияют на наше поведение и на наше мнение о других людях.

При разработке Центра оценки важно определить конструкты, которые являются для экспертов (руководителя или коллег) скрытыми критериями успешности сотрудника.

Процедура, которой стоит придерживаться специалисту по оценке персонала, включает в себя ряд этапов.

1. Эксперту предлагают карточки с Ф.И.О. сотрудников, выполнявших работу по интересующей должности, и просят разложить карточки на две группы: более и менее успешных.
2. Эксперта просят взять три карточки: две карточки из группы более успешных, одну - из группы менее успешных. Затем его просят описать определенное качество, поведение, свойственное двум успешным сотрудникам, отличающим их от неуспешного.
3. Затем эксперту предлагается рассказать о выявленном качестве или поведении подробнее, просят привести конкретные примеры.
4. Беседа продолжается по данной схеме, пока у эксперта есть идеи относительно поведенческого сходства и отличия или пока он не начнет повторять уже названные конструкты\*(48).

#### **Этап 4. Формирование специальной модели компетенций для подготовки Центра оценки**

На этом этапе анализируются полученные из различных источников сведения для определения личностных данных, которые отличают лучшего исполнителя от среднего. Выявленные качества - компетенции оцениваются с точки зрения их важности для занятия вакантной позиции. Из наиболее значимых формируется модель компетенций. Для эффективного проведения центра оценки число компетенций в модели не должно превышать 8-12\*(49).

В **гл. 2** настоящего пособия подробно рассматривались различные организационно-управленческие подходы к формированию модели компетенций. В данном разделе книги мы остановимся на особенностях разработки специальной

модели компетенций, необходимой для успешного проведения центра оценки. Основное отличие данной модели компетенций заключается в том, что она носит более узкий характер и составляется на основе ограниченного числа ключевых компетенций, которые необходимо оценить в ходе проведения центра оценки.

При принятии решения - какие компетенции войдут в состав специальной, прикладной модели, учитывается ряд факторов:

- ключевая компетенция. Компетенция должна быть значимой для конкретной должности;

- соответствие экономической целесообразности метода измерения. Центр оценки является дорогостоящим методом, поэтому целесообразно оценивать компетенции, которые лучше всего с его помощью оцениваются. Например, при выборе между двумя равнозначными компетенциями, одна из которых "лидерство в группе", а вторая - "аналитическое мышление" - предпочтение стоит отдать первой, вторую можно измерить в индивидуальном кейсе;

- формирование объемного профиля. Компетенции не должны пересекаться, их сочетание должно давать представление о различных качествах работника, создавать целостное впечатление. Если для конкретной должности ключевыми являются аналитические способности, не стоит одновременно исследовать "аналитическое мышление", "логику" и "стратегическое видение".

При подготовке центра оценки необходимо учитывать, что компетенция - базовое качество индивидуума, которое приводит к эффективному и (или) наилучшему выполнению работы.

Л. Спенсер и С. Спенсер определяют пять типов базовых качеств, которые входят в понятие компетенции и лежат в основе личности человека, объясняют его поведение и стиль мышления в различных, в том числе рабочих, ситуациях: навыки, знания, мотивы, установки и ценности, индивидуальные особенности\*(50) (см. [рис. 4](#)).

Компетенция сочетает в себе видимые и скрытые базовые качества. При этом демонстрируемая часть значительно зависит от скрытой. Мотивы и установки, иерархия ценностей, черты характера определяют вектор применения знаний и навыков. Как правило, невидимая часть содержит намерение и прогнозирует поведение.

При оценке сотрудника по конкретной компетенции принимаются во внимание все базовые качества. Специалист по персоналу определяет наличие у оцениваемого индивидуальных особенностей, повышающих его эффективность, выясняет, обладает ли он только необходимыми профессиональными знаниями или у него в активе соответствующий развитый навык. При наличии необходимых знаний, способностей и сформированного навыка будет ли все это эффективно использоваться, а именно - захочет ли кандидат применить свой профессиональный багаж в соответствующей рабочей ситуации и не будет ли это противоречить его убеждениям.

Специальные модели компетенций представляют собой наборы компетенций для конкретной должности в конкретной организации. Составление прикладной модели компетенций представляет собой сложный аналитический процесс, в котором, как правило, задействована группа специалистов.



**Рис. 4. Базовые качества, входящие в понятие компетенции**

По итогам этапа сбора данных у аналитиков в распоряжении набор позитивных и негативных типов поведения, по которым дифференцируются уровни эффективности при выполнении рабочих задач. Типы поведения группируются в кластеры, которые оформляются в компетенции.

Качественно разработанная прикладная модель компетенций обладает рядом свойств:

- релевантность. Модель, используемая в центре оценки, должна быть релевантна цели оценки и конкретной должности или группы должностей, на которые она распространяется;

- дискретность. Модель компетенций должна содержать дискретные компетенции (т.е. не пересекающиеся с определениями и составом других компетенций, входящих в ту же модель) и поведенческие индикаторы (т.е. поведенческий индикатор может относиться только к одной компетенции). Если на стадии разработки компетенции пересекаются, это создает дополнительные сложности при проведении центра оценки и интерпретации результатов;

- простота. Описание моделей компетенций и определение поведенческих индикаторов должно быть понятным для наблюдателей и толковаться ими однозначно. Если наблюдатели по-разному понимают категории и интерпретируют компетенции, это скажется на качестве центра оценки;

- гибкость. Модель компетенций должна быть подвижной и гибкой, чтобы в

случае изменения исходных условий при постановке задачи любую компетенцию можно было заменить, не переписывая всю модель компетенций целиком. Модель компетенций для одной и той же должности в одной и той же организации может изменяться с течением времени, целесообразно отслеживать необходимость соответствующих корректировок;

- справедливость. Важно, чтобы модель компетенций была справедлива с точки зрения тех, кто ее использует. Описание модели, поведенческие индикаторы, шкала оценки и другие параметры должны обеспечивать адекватную оценку персонала\*(51).

Работодатель самостоятельно определяет перечень необходимых ему компетенций, выбирает методику их описания и оценки. Одной из наиболее популярных является подход, авторами которого являются Л. Спенсер и С. Спенсер, предложившие современную типологизацию компетенций.

**Таблица 7**

**Типы компетенций (на основе словаря компетенций Спенсеров)**

Группы	Компетенции
Управленческие компетенции	Управление рабочими процессами
	Директивность
	Работа в команде
	Командное лидерство
	Развитие других
Достижение и действие	Ориентация на результат
	Ответственность
	Инициатива
Воздействие и влияние	Управление впечатлением
	Убеждение и влияние
	Политическая проницательность
Межличностные взаимодействия	Восприимчивость по отношению к другим
	Ориентация на установления партнерских отношений
Когнитивные (познавательные) компетенции	Аналитическое мышление
	Концептуальное мышление
	Профессиональная экспертиза и саморазвитие
Личная эффективность	Самоконтроль
	Уверенность в себе
	Адаптивность (гибкость)

Корпоративная идентичность	Лояльность компании
----------------------------	---------------------

Представленный перечень не является исчерпывающим, при этом указанные компетенции в тех или иных вариациях встречаются наиболее часто\*(52).

Шкалы измерения компетенций формируются эмпирически (греч. *empeiria* - опыт на основе опытных практических исследований). Количество делений в шкале и измеряемых критерий может варьироваться. Желательно придерживаться следующих рекомендаций:

- шкала должна содержать не менее трех делений для более качественной дифференциации степени развития компетенции и не более семи, так как излишняя детализация делает шкалу излишне "чувствительной" и трудно дифференцируемой;
- разница между делениями должна четко идентифицироваться;
- оценки, выставляемые по шкале, не должны содержать отсылки к сформированным стереотипам, так как при выставлении оценок эксперт должен опираться на прописанные индикаторы, а не на сформированные установки (например, при введении пятибалльной шкалы необходимо уйти от "школьных" оценок: 1, 2, 3, 4, 5; лучше использовать любые другие баллы: 0, 5, 10, 15, 20 или 0, 2, 4, 6, 8).

Многие компетенции имеют больше одного измерения, в этом случае каждое из них должно быть прописано в делении шкалы.

Проиллюстрируем логику создания описания на примере компетенции "Управление рабочими процессами". В качестве принципиальной схемы шкалы описания каждой компетенции предлагается трехуровневая модель.

В приводимом примере компетенция состоит из трех критериев (два из которых имеют по паре измерений), которым на каждом уровне в соответствии представлен поведенческий индикатор. Критерии: планирование, достижение, контроль.

**Таблица 8**

**Расшифровка компетенции "Управление рабочими процессами" для должности начальник отдела по работе с персоналом**

	Экспертный уровень (5 баллов)	Средний уровень (3 балла)	Уровень некомпетентности (1 балл)
планиро- вание	<b>Понимание стратегических целей организации в области управления человеческими ресурсами, согласованность с ними планов работы отдела</b>		
	Понимает и корректно транслирует стратегические цели по управлению человеческими ресурсами. Сформированные им планы ориентированы на максимальное выполнение целевых показателей	Знает стратегические цели по управлению человеческими ресурсами, планирует деятельность подразделения. Сформированные им планы не работают на достижение целей организации, но и не противоречат им	Не знает и (или) не разделяет стратегических целей HR-направления. Сформированные им планы идут вразрез с политикой по управлению человеческими ресурсами организации

	<b>Построение реалистичных планов деятельности отдела</b>		
	Разрабатывает детализированные планы и устанавливает графики выполнения работ реалистично, учитывая при планировании необходимые запасы времени и ресурсов	Строит логичные реалистичные планы. Не учитывает критические точки, в связи с чем для реализации плана не всегда хватает времени и ресурсов	Пытается достичь целей без четкого пошагового плана, не представляет, сколько ему может потребоваться времени и ресурсов
достижение	<b>Работа на результат</b>		
	Постоянно достигает поставленных личных и профессиональных целей, выполняет значительно больше требуемого	Достигает только поставленных целей в соответствии со стандартными требованиями	Не достигает поставленных целей. Не ищет путей их реализации
	<b>Организация работы исполнителей</b>		
	Четкая и понятная постановка задач подчиненным с предоставлением им алгоритма необходимых действий для выполнения поручения, обозначением приоритетов и образа конечного результата	Ставит несколько целей, оставляя их неясными с точки зрения того, что ожидается или должно быть выполнено в первую очередь, дает общие указания по алгоритму выполнения	Не ставит целей. Подчиненные работают в соответствии с личными представлениями о целесообразности достижения какого-либо результата
контроль	<b>Контроль подчиненных</b>		
	Контролирует сотрудников отдела, своевременно осуществляет промежуточный и итоговый контроль, по результатам которого корректирует их деятельность	Контролирует только по факту выполнения конечного результата	Отсутствие системного контроля. Спонтанные, разовые и хаотичные попытки контролировать подчиненных

После описания всех компетенций моделируется содержание центра оценки, конструируются упражнения, выявляются поведенческие проявления, которые наблюдаются в том или ином упражнении.

### **Этап 5. Конструирование центра оценки**

Содержание центра оценки разрабатывается на основе сформированной модели компетенций, при этом для разного типа компетенций существуют различные упражнения, адекватно их измеряющие.

Как правило, к упражнениям применяются определенные требования:

- 1) упражнения должны быть непосредственно связаны с работой, адекватны задачам, решаемым в реальной деятельности;
- 2) необходимо правильное сочетание различных видов активностей. В



ассесмент-центре должны быть предусмотрены: самостоятельные упражнения, групповая работа, работа в парах (один на один);

3) упражнения построены по принципу справедливости. Участники не должны иметь возможности качественно выполнить упражнения по причине, не связанной с высоким уровнем развития измеряемой компетенции;

4) каждая из компетенций должна измеряться минимум три раза в течение центра оценки в различных упражнениях; желательно, чтобы эти упражнения были еще и разного типа активности;

5) задания и инструкции должны разрабатываться с учетом уровня оцениваемых, быть доступны их пониманию;

6) упражнения не должны содержать неуважительного отношения к участникам, носить дискриминационный характер.

На практике различают следующие типы упражнений.

1. In basket\*(53). Индивидуальное задание. Участник получает большой объем разноплановой информации, которую ему необходимо переработать, чтобы разобраться в ситуации. Как правило, оцениваемому предлагают сыграть роль некоего отсутствующего коллеги и решить за него накопившиеся проблемы в сжатые сроки. Потребуется рассортировать документы, определить приоритеты, спланировать свои действия, решить: какие действия и в какой очередности необходимо предпринять по каждому вопросу.

2. "Аналитические кейсы". Индивидуальное письменное упражнение. Участнику центра оценки предлагается ознакомиться с различными данными, выкладками, информацию необходимо проанализировать и написать отчет или рекомендации. В этих упражнениях проявляются аналитические способности участников.

3. "Упражнение на поиск фактов". Соискателю предоставляется ограниченный объем данных, его собеседнику дается подробное описание ситуации. Оцениваемый должен в процессе беседы получить более полную информацию, на основании которой ему предстоит сделать выводы о ситуации.

4. "Групповые дискуссии". Групповые дискуссии - важный элемент центра оценки, дающий уникальную возможность оценивать поведение соискателя в группе. Дискуссии в зависимости от формулировки задания бывают кооперирующими или конкурентными, первые предполагают совместную работу группы по решению проблемы, вторые - конкурентное взаимодействие участников, и те и другие предполагают работу на достижение командных целей.

В кооперирующих дискуссиях все получают одинаковую информацию, в конкурентных дискуссиях, помимо общей вводной части, каждый из участников получает уникальные сведения и задачу убедить окружающих в правильности своей позиции.

В инструкции ко второй дискуссии изначально заложен конфликт: необходимо получить максимальный выигрыш для себя и одновременно способствовать достижению интересов группы. Групповая работа позволяет лучше других методов оценить лидерский потенциал и влияние.

5. "Устная презентация". Проводится или в формате групповой работы, или в парах. Часто используется для оценки профессий, требующих высоко развитых навыков публичных выступлений.

6. "Имитация взаимодействия (ролевая игра)". В упражнении имитируется межличностное взаимодействие по характерным рабочим проблемам. Участники получают инструкцию, задающую условия, после чего им предстоит встретиться с одним из организаторов центра оценки, который будет играть роль собеседника.

7. "Дополнительные методы". Иногда в центры оценки включают тесты, интервью для получения более полной картины.

Каждое из рассмотренных типов упражнений ориентировано на оценку определенного типа компетенций. Ниже приводится пример такого соответствия. Необходимо отметить, что **таблица N 9** определяет наиболее часто встречающиеся комбинации. При разработке центра оценки под конкретную задачу могут быть предложены самые нестандартные варианты.

**Таблица 9**

**Упражнения, соответствующие оценке компетенций**

Компетенции, наиболее часто наблюдаемые в упражнениях определенного типа	Типы упражнений					
	In basket	Аналити- ческие кейсы	Упражне- ния на поиск фактов	Группо- вая дискус- сия	Устная презен- тация	Имитация взаимо- действия (ролевая игра)
Управление рабочими процессами	+	+	+	+		+
Директивность				+		+
Командная работа				+		+
Командное лидерство				+	+	+
Развитие других			+	+		+
Ориентация на результат	+		+	+	+	+
Ответственность	+		+	+		+
Инициатива			+	+	+	+
Управление впечатлением				+	+	+
Политическая проницательность		+	+	+		+
Восприимчивость по отношению к другим			+	+	+	+
Ориентация на установление партнерских отношений			+	+	+	+
Аналитическое мышление	+	+	+			
Концептуальное мышление	+	+	+			
Профессиональная	+	+	+			

экспертиза и саморазвитие						
Самоконтроль			+	+	+	+
Уверенность в себе			+	+	+	+
Адаптивность (гибкость)	+	+	+	+	+	+
Лояльность компании	+	+		+	+	+

## Этап 6. Тренинг наблюдателей

У наблюдателя ключевая роль в центре оценки. В течение центра оценки он фиксирует поведение наблюдаемого участника. Процесс построен таким образом, что каждый кандидат по два - три раза оказывается в центре внимания каждого наблюдателя. По итогам проведенного наблюдения поведенческие примеры переводятся в описания по критериям компетенций.

Впоследствии наблюдатели в групповой работе собирают соответствующие данные и вместе формируют общую картину по каждому кандидату. Конструкция упражнений дает возможность собрать мнение по каждой компетенции по итогам работы трех - четырех кандидатов. На сессии обосновываются присвоенные уровни развития компетенций по каждому из упражнений и собирается интегральная оценка.

Л. Страдвик сформулировал пятиэтапный процесс работы наблюдателя по оценке поведения соискателей ORCSE.

O - observing (наблюдение)

Наблюдатель находится рядом с участниками, следит за ходом выполнения ими упражнения.

R - recording (описание)

Описание и наблюдение происходят практически одновременно. Важно максимально достоверно фиксировать происходящее, не пропуская поведенческие примеры.

S - classifying (классификация)

После завершения наблюдения и описания производится классификация поведенческих примеров в соответствии с компетенциями.

S - summarizing (заключение)

Когда наблюдатель завершает классификацию по различным кандидатам по всем компетенциям, он готовит заключение о том, как кандидат выполнял упражнение с приведением конкретных поведенческих примеров.

E - evaluating (оценка)

Наблюдатель оценивает соискателей по тем упражнениям и компетенциям, в которых он их видел, используя шкалу с описанием компетенций. Результаты будут сопоставляться на интеграционной сессии, где наблюдатели совместно решают, какую оценку получит кандидат\*(54).

Можно выделить перечень требований к наблюдателю, необходимых для качественного выполнения ими своей функции:

- глубокое понимание и знание модели компетенций наизусть;
- развитые коммуникационные навыки (восприимчивость по отношению к другим, умение слушать, способность четко сформулировать свою точку зрения);

- сбалансированное поведение (ведет себя одинаково по отношению ко всем участникам центра оценки);
- внимание к деталям;
- способность выдержать высокий уровень концентрации внимания;
- объективность (не выносит суждений слишком рано, не делает необоснованных заключений, способен фиксировать внимание на реальных примерах поведения, не проявляя субъективности).

Для наблюдателей перед проведением центра оценки организуется специальный тренинг, на котором традиционно решается целый ряд задач:

- освоение методики оценки;
- детальное изучение содержания упражнений, инструкций и тонкостей выполнения заданий;
- выработка понимания модели компетенций, критериев и поведенческих индикаторов, характеризующих эффективное и неэффективное поведение;
- формирование навыка фиксировать и классифицировать поведенческие примеры;
- изучение процедуры проставления оценок;
- оттачивание умения давать обратную связь по итогам Центра оценки;
- обучение наблюдателей отличать факты от интерпретаций. Способность фиксироваться на поведении является одним из основных тренируемых навыков. Мастерство наблюдателя заключается в умении работать с фактами, а не с интерпретациями. Наблюдатели всегда фиксируют то, что они видят, а не то, что они думают. Для проверки способности работников службы персонала после тренинга разделять наблюдение и оценку можно использовать следующий список суждений, в котором необходимо отметить, какие из них являются описанием поведения.

1. "Участник А так испугался неверного ответа, что долго и подробно расспрашивал меня о том, какой ответ в кейсе был правильным".

2. "Глядя на него, было понятно, что он уже мысленно сдался".

3. "Участник В весь день вел себя замкнуто, молчаливо, не стремился активно участвовать в процессе".

4. "В дискуссии только этому участнику удалось добиться, чтобы группа приняла его предложение".

5. "В ролевой игре он сформулировал своему подчиненному цели, объяснил, что надо сделать, чтобы их достичь, и проконтролировал выполнение работы, правда, только по конечному результату".

6. "Игрок С - очень проницательный человек".

7. "Самую большую ошибку она допустила в ролевой игре, когда решила доказать, что сможет лидировать в группе".

8. "В ходе последнего коллективного упражнения все время молчал".

9. "В начале презентации участник А сказал, что очень волнуется. Было заметно, что он заикается".

10. "Не задал ни одного вопроса другим участникам про их бюджетные показатели, также он не интересовался, у всех ли хватает ресурсов".

Ключ. Описанием поведения являются №: 4, 5, 8, 9 В суждениях 1, 3, 6 присутствуют предположения о чувствах (страхе), качествах (проницательность) и стремлениях оцениваемых, в суждениях 2 и 7 - наличие субъективного объяснения поведения, 10-е высказывание содержит предположение об отсутствии интереса кандидата.

## **Этап 7. Проведение Центра оценки**

Центр оценки, как правило, состоит из четырех основных блоков:

- 1) наблюдение за выполнением упражнений и запись;
- 2) интегральная сессия - сведение оценок;
- 3) обратная связь;
- 4) написание отчета.

При подготовке Центра оценки исходя из его целей и задач формируется расписание, которого в дальнейшем придерживаются все участники (см. [таблицу 10](#)).

**Таблица 10**

**Пример расписания ассессмент-центра**

Временной интервал	Упражнение		Примечание
<b>Первый день</b>			
10:0010: 10	Вступительное слово ведущего		Приветствие и вводная информация для участников
10:1010: 25	"Разогревающее" групповое упражнение		Как правило, не оценивается, предназначено для адаптации и знакомства участников
10:2511: 30	Аналитический кейс		Рекомендуется ставить в первой половине дня, пока участники не устали
11:3012: 00	Подгруппа 1: ролевая игра	Подгруппа 2: тест способностей	Ролевая игра, как и упражнение на поиск фактов, предполагает вовлечение наблюдателей для исполнения ролей и наблюдения из роли. Так как обычно соотношение оцениваемых и наблюдателей 2:1, целесообразно провести соответствующее разделение на группы, так как для прохождения тестов наблюдатели не нужны, а экономия времени будет значительной. Также такого рода распределение обеспечивает сбалансированное распределение упражнений, дает возможность обеспечить их разнообразие
12:0012: 10	Кофе-брейк		
12:1012: 40	Подгруппа 2: тест способностей	Подгруппа 1: ролевая игра	
13:40-14; 10	Подгруппа 1: упражнение на поиск фактов	Подгруппа 2: Аналитический кейс	
14:1014: 40	Подгруппа 2: Аналитический кейс	Подгруппа 1: упражнение на поиск фактов	
14:4015: 40	Обед		
15:4016: 20	Ролевая игра	In basket	С целью экономии времени материал, используемый в любом индивидуальном задании (например, in basket), может лечь в основу ситуации, сконструированной в групповом
16:2017: 00	"In basket"	Ролевая игра	

17:0017: 40	Групповая дискуссия	упражнении, в этом случае целесообразно разместить их последовательно
17:4017: 50	Завершение работы, прощание с участниками	
17:5019: 00	Индивидуальная работа наблюдателей	В течение всего дня наблюдатели были сконцентрированы на двух процессах модели ORCSE: наблюдение и описание. На данном этапе они должны реализовать оставшиеся три: классификацию, заключение и оценку. Эту работу необходимо делать в тот же день и "по свежим следам"
<b>Второй день</b>		
10:0019: 00	интеграционная сессия	
<b>Третий день</b>		
10:0013: 00	Обратная связь с участниками	В соответствии с типичным соотношением участников и наблюдателей (2:1) каждому ассессору предстоит дать "обратную связь" двум участникам Центра оценки, каждая из которых длится по полтора часа, и написать два отчета. Опытный оценщик способен написать отчет за два с половиной часа
13:0014: 00	Обед	
14:0019: 00	Написание отчетов	

Предлагаемое расписание является примерным. В зависимости от количества компетенций и участников возможны различные комбинации и количество упражнений. Например, Г. Шермон предлагает двухдневный оценочный процесс, после которого будет проходить свод оценок и выдача обратной связи\*(55).

Для проведения центра оценки необходимо достаточное количество помещений требуемого формата.

В нашем примере в первый день достаточно двух помещений, одно из которых будет основным для проведения групповых упражнений. Помещение для групповой работы должно быть просторным и позволяющим поставить в центре стол для участников и ведущего. По периметру комнаты располагаются места для наблюдателей, позволяющие им свободно следить одновременно за своими двумя участниками.

Во второй день свод оценок проводится в большой комнате, все наблюдатели располагаются за одним столом.

Для проведения "обратной связи" на третий день потребуется количество комнат, соответствующих числу наблюдателей, если это не представляется возможным, стоит запланировать для написания отчетов еще один день, а предоставление "обратной связи" распределить на весь третий день.

К моменту начала центра оценки также должны быть разработаны следующие

документы:

- 1) матрица компетенций (демонстрирует, в каком упражнении какая из компетенций наблюдается);
- 2) матрица наблюдений (отражает ротацию ассессоров: какой оценщик за каким участником в каком упражнении наблюдает);
- 3) личное расписание наблюдателя (формируется на основании матрицы наблюдений; в результате у каждого ассессора четкое понимание, за кем и в каком упражнении он наблюдает);
- 4) руководство для наблюдателей (содержит все упражнения с детальным их описанием, инструкциями, правильными ответами, перечнем поведенческих индикаторов по компетенциям применительно к каждому упражнению);
- 5) бланки для наблюдений;
- 6) оценочные бланки;
- 7) раздаточный материал для участников в необходимом количестве экземпляров.

В начале сессии ведущий центра оценки приветствует участников и объясняет им цели, задачи данного центра оценки, рассказывает про процедуру и формат работы. Его задача - сделать прозрачными и понятными "правила игры", настроить участников на рабочий лад, мотивировать их на активность, чтобы они продемонстрировали максимум того, на что способны, в противном случае у кандидата будут плохие результаты не из-за отсутствия соответствующего уровня развития компетенции, а из-за того, что он постеснялся его продемонстрировать. Ведущий должен снять первичную тревогу оцениваемых, включить их всех в групповую работу, представить участников и наблюдателей друг другу.

Далее участники переходят к выполнению упражнений, предусмотренных Центром оценки. Схема проведения упражнений выглядит следующим образом:

- 1) ведущий дает инструкцию по выполнению упражнения всем участникам, следит за соблюдением ими правил работы, отвечает на вопросы;
- 2) оцениваемым дается время на подготовку;
- 3) участники выполняют упражнение под наблюдением ассессоров.

Инструкции лучше раздавать участникам вместе с материалами и проговаривать их устно. Ведущий не должен читать инструкцию, его задача - понятным языком объяснить суть задания. Во время подготовки ведущий следит, чтобы участники не обсуждали материал и не обменивались данными. Когда участники приступают к выполнению заданий, он следит за соблюдением ограничений по времени выполнения упражнения и работает в качестве дополнительного наблюдателя с целью получения информации для интеграционной сессии.

## **Этап 8. Интеграционная сессия**

Сведение результатов - одна из ключевых процедур всего центра оценки. На сессию все наблюдатели приходят с матрицами упражнений, где указаны имена участников, которых они наблюдали. Для каждого упражнения указан список компетенций и проставлена соответствующая оценка. Правила проведения интеграционной сессии предполагает выполнение ряда процедур.

1. Последовательное обсуждение кандидатов. На сессии последовательно обсуждают каждого кандидата (в среднем от 40 мин до 1,5 ч.). Перед началом обсуждения формируется матрица по каждому участнику, в матрицу заносятся оценки наблюдателей.

## Пример матрицы сводных оценок участника ассесмент-центра

Компетенции участника	Итоговая оценка	Оценки, выставленные наблюдателями (пятибалльная шкала)					
		Задание 1	Задание 2	Задание 3	Задание 4	Задание 5	Задание 6
		Наблюдатель А	Наблюдатель В	Наблюдатель С	Наблюдатель А	Наблюдатель В	Наблюдатель С
Компетенция 1		1	2				2
Компетенция 2				5	5	5	
Компетенция 3			3		4		5
Компетенция 4		3		4		4	
Компетенция 5			4	5	5		
Компетенция 6		4				4	4

2. Последовательное обсуждение компетенций. Каждая компетенция обсуждается по очереди с каждым наблюдателем, который видел ее проявления. Например, в соответствии с **таблицей 11** компетенция 1 будет обсуждаться с наблюдателями:

- А (по итогам упражнения 1);
- В (по итогам упражнения 2);
- С (по итогам упражнения 6).

3. Определение итоговой оценки. В каждом из упражнений оценивается один из аспектов компетенции, решение по итоговой оценке принимается путем обобщения данных, а не путем вычисления среднего арифметического.

4. Обоснованность суждений. Оценки, по которым нет согласия, должны обсуждаться. Каждый наблюдатель должен быть готов обосновать свою оценку с предоставлением поведенческих примеров.

Ни одна итоговая оценка не может быть выставлена, пока не собраны мнения по всем промежуточным оценкам.

5. Достижение согласия. Вынесение финального решения в случае несогласия проводится путем обсуждения, а не путем голосования.

6. Единый центр ответственности. Ответственность за выставленную оценку несет ведущий, за ним остается последнее слово в случае разногласий по итоговой оценке.

7. Адекватность сравнения. Поведение кандидата сравнивается с поведенческими индикаторами. Недопустимо выносить решение на основе сравнения кандидатов между собой.

8. Последовательность итоговых решений. Никакие итоговые решения не принимаются, пока не проставлены все итоговые оценки по всем кандидатам.

Успешность проведения данного этапа почти полностью зависит от ведущего, который здесь должен решить целый ряд задач:

- обеспечение справедливого беспристрастного оценивания;



- фасилитация обсуждения;
- обеспечение конструктивной работы;
- выяснение, по мере необходимости, у наблюдателей причин выставления той или иной оценки;
- организация процесса по формированию единого итогового мнения об оценке, исключение возможного внутреннего несогласия с оценкой;
- разбор сложных случаев;
- оказание помощи наблюдателю, который будет вести отчет, в получении полной информации по каждой компетенции от коллег.

Наблюдатели также со своей стороны должны выполнить определенные требования:

- заранее подготовить все необходимые данные для участия в сведении оценок;
- озвучивая оценку, кратко приводить свое резюме по поведенческим индикаторам и быть готовым ответить на вопросы ведущего;
- быть кратким и точным в своих высказываниях, не пускаться в пространные рассуждения;
- подтверждая свое мнение, приводить аргументацию по конкретной обсуждаемой компетенции;
- строго соблюдать регламент, не вовлекаться в спор с окружающими.

### **Этап 9. Подведение итогов**

По итогам ассессмент-центра формируется матрица с результатами по всем участникам.

Итоговое решение может выноситься на основании среднего значения по итогам оценивания всех компетенций.

**Таблица 12**

### **Итоги центра оценки с интегральными оценками**

	Оценки (по пятибалльной шкале)						Интегральная оценка
	Компетенция 1	Компетенция 2	Компетенция 3	Компетенция 4	Компетенция 5	Компетенция 6	
Участник А	4	5	4	4	4	3	4,00
Участник В	5	5	5	5	5	4	4,83
Участник С	4	4	5	5	5	5	4,67
Участник D	5	5	5	5	5	3	4,67
Участник Е	3	3	3	3	3	3	3,00
Участник F	4	5	4	5	3	5	4,33

В соответствии с данными, приведенными в **таблице 12**, лучшим будет участник В.

В случае если не все компетенции равнозначны, решение принимается с учетом веса каждой из них, результаты могут быть иными. Предположим, что самыми важными для успешной работы являются компетенции 4 и 6, тогда итоговая таблица выглядит следующим образом.

**Таблица 13**

**Итоги центра оценки с учетом различной значимости компетенций**

	Оценки (по пятибалльной шкале) и значимость компетенции (ранг от 1 до 2, где 2 - самая значимая компетенция)												Интегральная оценка
	Компетенция 1		Компетенция 2		Компетенция 3		Компетенция 4		Компетенция 5		Компетенция 6		
	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	
Участник А	4		5		4		4	2	4		3	2	31,00
Участник В	5		5		5		5	2	5		4	2	38,00
Участник С	4		4		5		5	2	5		5	2	38,00
Участник D	5		5		5		5	2	5		3	2	36,00
Участник Е	3		3		3		3	2	3		3	2	24,00
Участник F	4		5		4		5	2	3		5	2	36,00

В этом случае на позицию могут претендовать сразу два кандидата - В и С, при этом оптимальным выбором будет кандидат С, так как у него максимальные оценки по двум приоритетным компетенциям.

**Этап 10. Подготовка отчетов**

Финальный отчет должен максимально точно отражать итоги работы по сведению оценок. Отчет должен быть лаконичным, содержать полезную для дальнейшей работы информацию, заключения, рекомендации.

Примерная структура отчета выглядит следующим образом.

1. Полученные оценки по всем компетенциям.
2. Общее заключение по участнику.
3. Описание сильных и слабых сторон по критериям компетенций.
4. Описание каждой компетенции.
5. Рекомендации по развитию\*(56).

К содержанию отчета предъявляется ряд традиционных требований:

1) отчет должен быть написан простым и понятным языком, без профессионального жаргона и сложных фразеологических конструкций. Предложения должны пониматься однозначно;

2) отчет целиком должен давать целостное впечатление о кандидате, о его сильных и слабых сторонах. Формулировки должны соответствовать оценочному профилю, не завышать и не занижать его, текст не должен быть противоречивым;

3) в отчете необходимо концентрироваться на проявленных кандидатом качествах, а не на тех, которые у него отсутствуют. Описание от отрицания не дает возможности понять, что собой представляет кандидат, так как присущим ему

характерным чертам уделено мало внимания;

4) отчет базируется только на фактах и не содержит предположений\*(57).

## Этап 11. Обратная связь

Под обратной связью понимается информация о поведении человека и реакции на его поведение, которая ему сообщается с целью повлиять на его поведение в будущем. Под обратной связью в центре оценки будем понимать информацию, которая дает участнику представление о продемонстрированных им сильных и слабых сторонах применительно к конкретной должности.

При проведении "обратной связи" необходимо сообщить соискателю позиции, насколько он был успешен, предоставить финалистам необходимую для дальнейшего развития информацию. Важно сформировать у участника позитивный настрой и хорошее впечатление об организации.

Как правило, рекомендуется предоставлять обратную связь в устной форме.

Предоставляемая работнику "обратная связь" должна соответствовать определенным характеристикам:

- уважительность - "обратная связь" дается в уважительной манере;
- сбалансированность - соблюдается баланс между позитивными и негативными элементами обратной связи;
- описательность - описывается поведение без оценочных суждений. Внимание уделяется выполнению заданий, а не личностным характеристикам;
- ясность, конкретность - "обратная связь", озвученная без конкретики и в общих выражениях, не дает возможности соискателю понять, что являлось бы эффективным поведением;
- диалогичность - участнику необходимо предоставить возможность задавать вопросы, направленные на согласование восприятия ситуации и прояснение его позиции по обсуждаемому вопросу;
- мотивирующий характер - предполагается обсуждение с кандидатом возможностей конструктивных изменений в будущем.

На стадии отбора персонала обратная связь не носит строго обязательного характера и предоставляется соискателю по усмотрению работодателя в удобном для него формате, как правило, с целью сохранения позитивного имиджа организации. Считаем необходимым рекомендовать проведение обратной связи для потенциальных кандидатов, работа которых в организации является возможной или желательной для работодателя.

Обратная связь имеет определенную структуру:

- подготовка к проведению обратной связи. Перед проведением наблюдатель должен убедиться, что у него есть все необходимые данные, проставлены итоговые оценки, сформулированы сильные, слабые стороны кандидата;
- установление контакта с собеседником. Следует потратить усилия на формирование доверительной, доброжелательной атмосферы. Необходимо убедиться, что кандидат готов к общению и восприятию информации;
- описание контекста. Эксперт рассказывает про процесс обратной связи, говорит о его формате: сколько времени отведено, цели обратной связи;
- критерии оценки. Наблюдатель описывает компетенции, которые оценивались, рассказывает о шкале оценок, объясняет, как происходил процесс формирования оценок, что обеспечивает объективность оценивания;
- результаты участника. У кандидата выясняется мнение о том, насколько он успешно справился с упражнениями. Ассессор знакомит оцениваемого с результатами по каждой компетенции, не опираясь при этом на его успешность в

конкретных упражнениях;

- подведение итогов. Соискателю предлагается рассмотреть области дальнейшего возможного развития\*(58).

Появление в российской практике центра оценки в качестве активно используемого метода отбора позволяет систематизировать и упорядочивать в организации систему найма с дальнейшим использованием результатов для развития персонала. Указанный метод особенно эффективен, когда полученные итоги оценки учитываются в работе с сотрудником, позволяют сформировать в ходе периода адаптации индивидуальные планы развития.

## **Глава 6. Документы, предъявляемые при заключении трудового договора**

Обязательным этапом процедуры приема на работу является проверка предъявляемых поступающим на работу лицом документов. Перечень документов, которые работник обязан предъявить при заключении трудового договора, установлен ст. 65 ТК РФ.

Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность. Согласно ст. 10 Федерального закона от 31 мая 2002 г. N 62-ФЗ "О гражданстве Российской Федерации"\*(59) документом, удостоверяющим российское гражданство, помимо паспорта гражданина России, является иной основной документ, содержащий указание на гражданство лица. Виды этих документов предусмотрены несколькими федеральными законами. Так, Федеральный закон от 15 августа 1996 г. N 114-ФЗ "О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию"\*(60) относит к ним:

- загранпаспорт;
- дипломатический паспорт;
- служебный паспорт;
- паспорт моряка (удостоверение личности моряка).

Из всех названных документов для целей трудового законодательства применяется только загранпаспорт. Для граждан России, постоянно проживающих за пределами Российской Федерации, загранпаспорт - единственный документ, удостоверяющий их личность.

Кроме того, Федеральный закон от 12 июня 2002 г. N 67-ФЗ "Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации"\*(61) дает определение документа, заменяющего паспорт гражданина. Таковым является документ, удостоверяющий личность гражданина, выданный уполномоченным государственным органом. На территории России для целей реализации избирательных прав граждан такими документами, помимо уже названных, являются:

- военный билет, временное удостоверение, выдаваемое взамен военного билета, или удостоверение личности (для лиц, которые проходят военную службу);
- временное удостоверение личности гражданина России;
- справка установленной формы, выдаваемая гражданам России, находящимся в местах содержания под стражей.

Из перечисленных единственным документом, который работник может предъявить при приеме на работу, является временное удостоверение личности гражданина России. Оно выдается на срок оформления паспорта территориальными органами Федеральной миграционной службы.

Следует также помнить, что паспорт гражданина России имеет срок действия:

- от 14 лет до достижения 20-летнего возраста;
- от 20 лет до достижения 45-летнего возраста;

- от 45 лет бессрочно.

По достижении гражданином 20-летнего и 45-летнего возраста паспорт подлежит замене.

Кроме того, подлежат замене паспорта, в которые внесены сведения, отметки или записи, не предусмотренные законодательством, поскольку они являются недействительными и не могут считаться документами, удостоверяющими личность гражданина России. Следовательно, при приеме на работу уполномоченное лицо обязано проверить предъявленный работником паспорт на предмет наличия в нем непредусмотренных отметок и записей, проверить срок действия паспорта.

Для лиц, не достигших 14-летнего возраста, предъявляемым при приеме на работу документом, удостоверяющим личность, является свидетельство о рождении.

При приеме на работу иностранного гражданина или лица без гражданства необходимо руководствоваться ст. 10 Федерального закона от 25 июля 2002 г. N 115-ФЗ "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации"\***(62)**, согласно которой документами, удостоверяющими личность иностранного гражданина в Российской Федерации, являются паспорт иностранного гражданина либо иной документ, установленный федеральным законом или признаваемый в соответствии с международным договором РФ в качестве документа, удостоверяющего личность иностранного гражданина. Документами, удостоверяющими личность лица без гражданства в Российской Федерации, являются:

- документ, выданный иностранным государством и признаваемый в соответствии с международным договором РФ в качестве документа, удостоверяющего личность лица без гражданства;

- разрешение на временное проживание;

- вид на жительство;

- иные документы, предусмотренные федеральным законом или признаваемые в соответствии с международным договором РФ в качестве документов, удостоверяющих личность лица без гражданства.

Трудовая книжка.

Трудовая книжка предъявляется всеми поступающими на работу, кроме случаев, когда трудовой договор заключается впервые либо когда работник поступает на работу на условиях совместительства.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка оформляется работодателем на основании письменного заявления работника в его присутствии не позднее недельного срока со дня приема на работу (п. 8 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей, утв. постановлением Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. N 225 "О трудовых книжках"\***(63)**).

Кроме того, трудовая книжка не может быть предъявлена работником в случае ее утраты, повреждения. В такой ситуации работодатель также обязан по письменному заявлению этого лица (с указанием причины отсутствия трудовой книжки) оформить новую трудовую книжку (ст. 65 ТК РФ).

Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования. Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, содержащее страховой номер индивидуального лицевого счета, дату регистрации в качестве застрахованного лица и анкетные данные застрахованного лица, выдается каждому застрахованному лицу Пенсионным фондом РФ и его территориальными органами. Хранится страховое свидетельство у самого застрахованного лица. Застрахованное лицо обязано предъявить свидетельство при приеме на работу (см. ст. 7, 14, 15 Федерального закона от 1 апреля 1996 г. N 27-ФЗ "Об индивидуальном

(персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования")\*(64).

При заключении трудового договора впервые страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляется работодателем.

Документы воинского учета. Документы воинского учета предъявляются военнообязанными и лицами, подлежащими призыву на военную службу.

Федеральный закон от 28 марта 1998 г. N 53-ФЗ "О воинской обязанности и военной службе"\*(65) на организации и их должностных лиц возложена обязанность по организации и ведению воинского учета граждан. Порядок ведения воинского учета определен Федеральным законом "О воинской обязанности и военной службе", а также Положением о воинском учете, утв. постановлением Правительства РФ от 27 ноября 2006 г. N 719\*(66). Воинский учет граждан в организациях осуществляется по личным карточкам работников (форма NT-2, разд. II) и (или) личным карточкам государственных (муниципальных) служащих (форма NT-2ГС (МС), разд. II), утв. постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. N 1\*(67).

Документами воинского учета, на основании которых ведется воинский учет и заполняются личные карточки, являются:

1) удостоверение гражданина, подлежащего призыву на военную службу, - для призывников;

2) военный билет (временное удостоверение, выданное взамен военного билета) - для военнообязанных.

Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний. Такие документы предъявляются только в случае поступления на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки. Такой работой, например, является работа в качестве водителя автомобиля, требующая наличия водительского удостоверения, подтверждающего право данного лица на управление транспортным средством соответствующего класса и грузоподъемности.

Специальные требования предъявляются к лицам, претендующим на занятие медицинской и фармацевтической деятельностью в Российской Федерации. Такое право имеют лица, получившие высшее или среднее медицинское и фармацевтическое образование в Российской Федерации, имеющие диплом и специальное звание, а также сертификат специалиста и лицензию на осуществление медицинской или фармацевтической деятельности\*(68).

Сертификат специалиста выдается на основании послевузовского профессионального образования, или дополнительного образования (повышение квалификации, специализация), или проверочного испытания, проводимого комиссиями профессиональных медицинских и фармацевтических ассоциаций, по теории и практике избранной специальности, вопросам законодательства в области охраны здоровья граждан.

Врачи или провизоры, не работавшие по своей специальности более пяти лет, могут быть допущены к практической медицинской или фармацевтической деятельности после прохождения переподготовки в соответствующих учебных заведениях или на основании проверочного испытания, проводимого комиссиями профессиональных медицинских и фармацевтических ассоциаций.

Работники со средним медицинским или фармацевтическим образованием, не работавшие по своей специальности более пяти лет, могут быть допущены к практической медицинской или фармацевтической деятельности после подтверждения своей квалификации в соответствующем учреждении государственной или муниципальной системы здравоохранения либо на основании проверочного испытания, проводимого комиссиями профессиональных медицинских и фармацевтических ассоциаций.

В случае если медицинская или фармацевтическая подготовка получена в

иностранных государствах, допуск к медицинской или фармацевтической деятельности осуществляется в порядке, определяемом постановлением Правительства РФ от 7 февраля 1995 г. N 119 "О порядке допуска к медицинской и фармацевтической деятельности в Российской Федерации лиц, получивших медицинскую и фармацевтическую подготовку в иностранных государствах"\*(69).

К педагогической деятельности допускаются лица, имеющие необходимый образовательный ценз, который определяется в порядке, установленном типовыми положениями об образовательных учреждениях соответствующих типов и видов, утверждаемыми Правительством РФ. Так, например, к педагогической деятельности в высшем учебном заведении допускаются лица, имеющие высшее профессиональное образование, что должно быть подтверждено документами государственного образца о соответствующем уровне образования и (или) квалификации\*(70).

При заключении трудового договора о выполнении работы на условиях совместительства перечень предъявляемых документов регулируется ст. 283 ТК РФ. Так, предъявить паспорт или иной документ, удостоверяющий личность, обязан лишь работник, поступающий на работу по совместительству к другому работодателю. При приеме на работу по совместительству, требующую специальных знаний, работодатель так же, как было рассмотрено выше, имеет право потребовать от работника предъявления диплома или иного документа об образовании или профессиональной подготовке либо их надлежаще заверенных копий. В случае же приема на тяжелую работу, работу с вредными и (или) опасными условиями труда - справку о характере и условиях труда по основному месту работы.

В отдельных случаях с учетом специфики работы или статуса поступающего на работу лица ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов.

Так, при приеме на работу несовершеннолетнего необходимо, помимо перечисленных документов, также получать:

- согласие одного из родителей (попечителя) и согласие органа опеки и попечительства - при заключении трудового договора с учащимся, достигшим возраста 14 лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения;

- согласие одного из родителей (опекуна) и разрешение органа опеки и попечительства. В разрешении органа опеки и попечительства указываются максимально допустимая продолжительность ежедневной работы и другие условия, в которых может выполняться работа, - при заключении трудового договора лицами, не достигшими возраста 14 лет, для участия в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений без ущерба здоровью и нравственному развитию в организациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях, цирках.

В соответствии с Федеральным законом "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации" иностранные граждане имеют право осуществлять трудовую деятельность только при наличии разрешения на работу. Указанный порядок не распространяется на иностранных граждан:

- постоянно проживающих в Российской Федерации;
- являющихся участниками Государственной программы по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом, и членов их семей, переселяющихся совместно с ними в Российскую Федерацию;
- являющихся сотрудниками дипломатических представительств, работниками

консульских учреждений иностранных государств в Российской Федерации, сотрудниками международных организаций, а также частными домашними работниками указанных лиц;

- являющихся работниками иностранных юридических лиц (производителей или поставщиков), выполняющих монтажные (шефмонтажные) работы, сервисное и гарантийное обслуживание, а также послегарантийный ремонт поставленного в Российскую Федерацию технического оборудования;

- являющихся журналистами, аккредитованными в Российской Федерации;

- обучающихся в Российской Федерации в образовательных учреждениях профессионального образования и выполняющих работы (оказывающих услуги) в течение каникул;

- обучающихся в Российской Федерации в образовательных учреждениях профессионального образования и работающих в свободное от учебы время в качестве учебно-вспомогательного персонала в тех образовательных учреждениях, в которых они обучаются;

- приглашенных в Российскую Федерацию в качестве преподавателей для проведения занятий в образовательных учреждениях, за исключением лиц, въезжающих в Российскую Федерацию для занятия преподавательской деятельностью в учреждениях профессионального религиозного образования (духовных образовательных учреждениях).

Выдача разрешений производится в соответствии с Правилами выдачи разрешительных документов для осуществления иностранными гражданами временной трудовой деятельности в Российской Федерации, утв. постановлением Правительства РФ от 15 ноября 2006 г. N 681\*(71).

Лица, привлекаемые на работу в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности из других местностей, обязаны дополнительно предъявить медицинское заключение об отсутствии противопоказаний для работы и проживания в данных районах и местностях (ст. 324 ТК РФ). Такое медицинское заключение указанные лица получают самостоятельно, законодательство не предусматривает для работодателя обязанности оплачивать прохождение данного медицинского осмотра.

Необходимо обратить внимание на то, что запрещается требовать от лица, поступающего на работу, документы помимо предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ. В случае если работодателю для принятия управленческих решений необходима информация, содержащаяся в иных документах, он вправе попросить работника об их предоставлении.

Отказ работника от предъявления работодателю документов, не предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ, не может рассматриваться как основание для отказа в приеме на работу. Кроме того, информация в дополнительно предоставляемых документах, представляющая собой персональные данные работника, может обрабатываться работодателем исключительно с письменного согласия самого работника.

## **Глава 7. Переговоры о заключении трудового договора**

Одним из наиболее важных этапов приема на работу является согласование условий трудового договора между работодателем и соискателем вакансии.

В процессе найма переговоры о заключении трудового договора затрагивают многие процедуры. Начиная с размещения информации о вакансии, где



работодателем уже предлагаются вниманию кандидатов многие параметры будущего трудового договора, и заканчивая итоговым интервью с уполномоченным представителем работодателя, когда условия трудового договора окончательно согласовываются между сторонами.

К сожалению, в российской HR-практике переговоры о заключении трудового договора, как правило, не выделяются в самостоятельный этап, что часто приводит к нежелательным последствиям, например, работник, прошедший всю процедуру отбора, отказывается подписывать трудовой договор из-за того, что ряд указанных в нем условий с ним не был согласован. Например, речь может идти об обязанности выезжать в командировки, о значительной переменной части заработной платы, о неудобном графике работы или рабочем месте, о гораздо более широком, чем озвучивалось в процессе найма, перечне должностных обязанностей и т.п.

1) работодатель настолько убежден в заинтересованности работника, что не сомневается в подписании трудового договора на любых предложенных условиях;

2) соискатель "не глядя" подписывает трудовой договор в полной уверенности, что работодатель достоверно отразил в нем условия, о которых были достигнуты предварительные договоренности, что не соответствует действительности.

Также соискатель часто может услышать от специалистов службы персонала, что у них имеется уже подготовленная форма трудового договора и они ничего в ней изменять не могут, а если кандидат не желает подписывать трудовой договор на предложенных ему условиях, то организация прекрасно обойдется без его услуг.

Такое количество манипуляций на этапе заключения трудового договора довольно часто обусловлено не только непониманием работодателем и работником юридического, финансово-экономического и социального значения трудового договора, но в ряде случаев прямым желанием будущего работодателя воспользоваться слабостью кандидата, его тяжелыми жизненными обстоятельствами, чтобы получить квалифицированного специалиста на максимально комфортных для себя условиях.

Каково же действительное значение этапа заключения трудового договора при приеме на работу?

Трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя (ч. 1 ст. 56 ТК РФ).

Трудовой договор заключается в письменной форме, которая носит обязательный характер (ч. 1 ст. 67 ТК РФ).

При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения работника к работе (ч. 2 ст. 67 ТК РФ). Превышение данного срока является административным правонарушением (ст. 5.27 Кодекса РФ об административных правонарушениях, далее - КоАП РФ).

На практике кандидатам рекомендуется заключать трудовой договор в письменной форме до момента фактического допущения к работе. Это связано с получившим широкое распространение явлением, когда работник, оставив предыдущее, часто весьма перспективное место работы, выходит на новую работу

без оформленного письменно трудового договора и в течение трех рабочих дней на новом месте получает для подписания совершенно иной текст документа, вместо предварительно согласованного. Доказать впоследствии в государственной инспекции труда или в суде, что работодатель нарушил свои обязательства, будет весьма затруднительно, так как в подобных случаях письменные доказательства, как правило, отсутствуют.

Представляется, что в сегодняшней реальности кандидатам следует предпринимать юридически значимые действия, например, увольняться с прежнего места работы только после подписания трудового договора с новым работодателем, тем более что российское трудовое законодательство дает возможность заключать трудовой договор задолго до фактической даты начала работы.

Особо важно для обеих сторон переговорного процесса управленческое, юридическое и финансовое значение трудового договора, непосредственно раскрываемое в его содержании. Содержание трудового договора, о котором предстоит договориться работодателю и кандидату, включает в себя:

- сведения;
- обязательные условия;
- дополнительные условия.

### **Сведения, подлежащие включению в трудовой договор**

Сведения - требования к документационному оформлению трудового договора, его реквизитам, которые, как правило, не являются предметом переговоров сторон, так как их перечень предельно конкретно и полно определен законодателем.

При подписании трудового договора сторонам следует обратить внимание на наличие в документе всех сведений, предусмотренных трудовым законодательством, а также на их достоверность и полноту.

Сведения, перечисленные в ч.1 ст.57 ТК РФ, подлежат обязательному внесению в трудовые договоры, заключаемые с 6 октября 2006 г.\***(72)** Отсутствие в трудовом договоре, заключенном начиная с 6 октября 2006 г., любого из указанных в ТК РФ сведений является административным правонарушением (ст. 5.27 КоАП РФ).

Перечень сведений является исчерпывающим и расширительному толкованию не подлежит. В трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя, отчество работника (в точном соответствии с документом, удостоверяющим личность работника);
- наименование работодателя (в соответствии с учредительными документами);
- документ, удостоверяющий личность работника (наименование документа, серия, номер, дата выдачи, наименование органа, выдавшего документ);
- ИНН работодателя;
- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор (фамилия, имя, отчество, должность);
- основание, в силу которого представитель работодателя наделен соответствующими полномочиями (учредительные документы, например: Устав или Положение; доверенность с указанием ее реквизитов и др.);
- место заключения трудового договора (как правило, административно-территориальный пункт);
- дата заключения трудового договора.

Трудовой договор составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается

работнику, другой хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя (ч. 1 ст. 67 ТК РФ). Отсутствие подписи, подтверждающей получение работником его экземпляра трудового договора, с 6 октября 2006 г. является административным правонарушением (ст. 5.27 КоАП РФ).

Известна практика, когда работодатель, получив подпись работника на своем экземпляре, отказывается выдавать работнику его экземпляр трудового договора. Подобный подход с управленческой точки зрения представляется не только неоправданным, но и манипулятивно-демотивирующим, унижающим достоинство работника, ограничивающим возможности его правовой защиты. Кроме того, подобное поведение представителя работодателя должно заставить работника задуматься об искренности намерений работодателя, о правомерности его действий, о законности существования самой организации.

При отсутствии у работника на руках экземпляра трудового договора нечистоплотный работодатель получает возможность, уничтожив собственный экземпляр, предложить работнику в течение трех дней с момента фактического допуска к работе в корне отличающуюся версию трудового договора с абсолютно иным внутренним содержанием.

В трудовом договоре также не рекомендуется указывать иные сведения, прямо не перечисленные в ч. 1 ст. 57 ТК РФ (например, ИНН работника, адрес регистрации работника), чтобы избежать нарушения требования о недопустимости запроса при приеме на работу документов, не предусмотренных ст. 65 ТК РФ.

При изменении любого из сведений в период после заключения трудового договора с работником соглашение об изменении условий трудового договора не заключается, так как изменение сведений не влечет изменения условий.

Если при заключении трудового договора после 6 октября 2006 г. в него не были включены какие-либо сведения из числа предусмотренных ч. 1 ст. 57 ТК РФ, то это не является основанием для признания трудового договора незаключенным или подлежащим расторжению. Трудовой договор должен быть дополнен недостающими сведениями, которые вносятся непосредственно в текст трудового договора.

### **Обязательные условия трудового договора**

Обязательными для включения в трудовой договор являются условия, предусмотренные ч. 2 ст. 57 ТК РФ. Именно обязательные условия являются основным предметом переговорного процесса при приеме на работу.

1) необходимые обязательные условия, которые будут иметь место в любом заключаемом трудовом договоре. К ним традиционно относятся условия о месте работы, трудовой функции, дате начала работы и размере тарифной ставки или оклада (должностного оклада);

2) обязательные условия, которые не относятся к необходимым, например, условия о доплатах, надбавках и поощрительных выплатах, характере работы, компенсациях за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями, режиме рабочего времени и времени отдыха, отличном от общих правил, действующих у работодателя, и др. **\*(73)**

При этом работник и работодатель должны прийти к соглашению, устраивающему обе стороны, по всем обязательным условиям трудового договора. У сторон нет легальной возможности отложить обсуждение ряда обязательных условий на будущее или вообще не включать их в содержание трудового договора.

Подобная унификация содержания трудового договора призвана сбалансировать интересы обеих сторон, как работодателя, так и работника, дать возможность избежать производственных конфликтов и трудовых споров в будущем.

В процессе переговоров стороны получают возможность лучше узнать друг друга, выслушать взаимные аргументы, получить более полную информацию, необходимую для принятия решения о сотрудничестве.

Поведение работника в процессе переговоров о заключении трудового договора позволит представителям работодателя сделать выводы не только об уровне его профессионализма и мотивации, способности воспринять корпоративную культуру организации, но и о практическом наличии ряда ключевых компетенций, например таких, как навыки ведения переговорного процесса, самопрезентации, аргументирования позиции. Кроме того, поведение работника позволит судить об уровне его культуры, знании делового этикета, правил ведения бизнеса и т.п.

Приступая к переговорам, работодателю необходимо помнить, что отсутствие в трудовом договоре с работником, принятым на работу с 6 октября 2006 г., любого из обязательных условий является административным правонарушением (ст. 5.27 КоАП РФ).

Руководителю организации при подписании трудового договора следует проверить факт закрепления в трудовом договоре всех обязательных условий.

Таким образом, сторонам предстоит договориться о содержании следующих обязательных условий.

1. Место работы. Понятие "место работы" не раскрыто в законодательстве. По общему правилу, под местом работы понимается местонахождение юридического лица. Местонахождение юридического лица определяется местом его государственной регистрации (ст. 54 Гражданского кодекса РФ).

При проведении переговоров о заключении трудового договора работодателю следует обратить внимание работника на местонахождение фактического рабочего места в тех случаях, когда место работы, указанное в трудовом договоре, и фактическое рабочее место работника не совпадают. Действительно, рабочее место работника является дополнительным условием трудового договора и может быть вообще не указано в его тексте, а работник будет пребывать в искреннем заблуждении, что ему предстоит выполнять свои обязанности по адресу, указанному как место работы. В реальности рабочий офис, например, может оказаться в другом конце населенного пункта, следовательно, работник, для которого близкое расположение места жительства к фактическому рабочему месту может иметь принципиальное значение в связи с целым рядом возможных обстоятельств (таких как обязанность ухода за больным членом семьи, необходимость своевременно забирать ребенка из детского образовательного учреждения и т.п.), будет вынужден уволиться от нового работодателя, только приступив к работе.

2. В случае когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении, расположенном в другой местности, - место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения. В данном случае в трудовом договоре работодатель должен указать точное наименование обособленного структурного подразделения (например, в соответствии с Уставом или Положением), а также его официальное местонахождение (населенный пункт, улица, строение).

Представляется очень важным, чтобы работник понимал, что принимается на работу не в головную организацию, а в ее обособленное структурное подразделение, которое имеет как самостоятельное наименование, так и местонахождение в другой местности, т.е. в ином административно-территориальном образовании.

3. Трудовая функция. Под трудовой функцией законодатель понимает работу

по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы (ст. 15, 57 ТК РФ).

Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством РФ.

Работодателю и работнику следует обратить особое внимание на формулировку трудовой функции, так как именно с ней связана дальнейшая карьера работника как внутри организации, так и вовне, исчисление различных видов стажа, возможности дальнейшего трудоустройства и профессионального роста.

4. Дата начала работы. Под датой начала работы понимается конкретное число, месяц, год, когда работник должен приступить к исполнению своих должностных обязанностей.

5. Заработная плата работника - ключевой элемент переговорного процесса между работодателем и работником. На условия оплаты труда влияет множество различных факторов: законы экономики, рыночная ситуация, в том числе средний заработок в соответствующем сегменте по данной трудовой функции, финансовое положение организации, принятые работодателем системы оплаты труда, закрепленные на локальном уровне в коллективном договоре и (или) локальных нормативных актах.

Обязательными условиями трудового договора являются условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты).

В трудовом договоре необходимо закрепить:

- размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада);
- полный перечень доплат, надбавок, поощрительных выплат, распространяющихся на конкретного работника, со ссылками на соответствующие нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, коллективный договор. Системы доплат, надбавок, поощрительных выплат могут быть установлены непосредственно в самом тексте трудового договора без использования отсылочных норм. Работодатель и работник не всегда могут верно определить место переговоров об условиях оплаты труда в общем процессе приема на работу. С одной стороны, ключевые условия оплаты обнародуются работодателем уже на стадии формирования заявки на вакансию, т.е. работодатель устанавливает для себя максимально возможный предел по всем элементам заработной платы. При этом экономический интерес работодателя на стадии отбора персонала заключается в возможности принять максимально эффективного специалиста, используя минимальные ресурсы, обеспечивающие мотивированность работника. В распознавании этой тонкой грани между мотивированностью и демотивированностью, удовлетворенностью и неудовлетворенностью условиями оплаты труда и проходит основная канва переговорного процесса между представителем работодателя и соискателем вакансии.

Можно обозначить ряд типичных ошибок, совершаемых работником и (или) работодателем при проведении переговоров об оплате труда:

- 1) работник необоснованно завышает свои требования к размеру заработной платы, в том числе претендует на оплату труда, значительно превышающую рыночную, или оплату на предыдущем месте работы, ссылается на полученное недавно образование при отсутствии необходимого опыта (стандартная ошибка молодых специалистов при трудоустройстве);

2) работник не указал в резюме свои пожелания, связанные с оплатой труда, и в результате выясняется, что он в принципе не готов рассматривать вакансии с уровнем оплаты, предлагаемым работодателем;

3) работодатель в процессе найма скрывает от работника размер заработной платы, ссылаясь на конфиденциальный характер информации, и выбранный в результате отбора кандидат отказывается от вакансии в связи с тем, что его не устраивает размер оплаты труда, который ему в итоге озвучивают;

4) предложенный работодателем размер заработной платы не отвечает рыночным требованиям;

5) в структуре заработной платы нарушена пропорция между постоянной и переменной частями, в том числе необоснованно увеличена доля стимулирующих и (или) поощрительных выплат;

6) критерии стимулирующих и (или) поощрительных выплат, занимающих значительное место в общей структуре заработной платы, носят неясный, нечеткий, противоречивый характер и зависят не от реальных показателей эффективности выполняемой работы, а от личного усмотрения представителя работодателя.

Представитель работника и кандидат должны быть готовы к торгу в таком важном вопросе, как условия оплаты труда. При этом работодатель со своей стороны не должен забывать о том, что изменение условий оплаты труда конкретного работника относительно установленных в организации всегда означает корректировку соответствующих систем оплаты труда, закрепленных в коллективном договоре и (или) локальных нормативных актах, а также штатного расписания организации (ст. 57, 135 ТК РФ).

Таким образом, устанавливая для работника в трудовом договоре индивидуальные условия оплаты труда, работодатель должен строго соблюдать как принцип "оплата по труду", предусматривающий, что заработная плата каждого работника должна зависеть от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда, так и запрет дискриминации при установлении или изменении условий оплаты труда (ст. 132 ТК РФ).

6. Режим рабочего времени и времени отдыха, если для работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя.

Режим рабочего времени должен предусматривать (ст. 100 ТК РФ):

- продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя);
- работу с ненормированным рабочим днем (при наличии);
- продолжительность ежедневной работы (смены);
- неполный рабочий день (смену) (при наличии);
- время начала и окончания работы;
- время перерывов в работе;
- число смен в сутки (при многосменном режиме работы);
- чередование рабочих и нерабочих дней.

Режим рабочего времени устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями.

Таким образом, в соответствии с требованием ч. 2 ст. 57 ТК РФ необходимо в случаях, когда общими правилами, действующими в данной организации, режим рабочего времени конкретного работника не установлен или отличается от них, закрепить данный режим непосредственно в трудовом договоре. Например, график работы совместителей, как правило, устанавливается в трудовом договоре, так как он практически всегда отличается от общих правил.

7. Компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте. К числу компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда относится оплата труда в повышенном размере (ст. 147 ТК РФ), а также при их наличии:

- сокращенная продолжительность рабочего времени (ст. 92 ТК РФ);
- ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск (ст. 117 ТК РФ);
- периодические медицинские осмотры и обследования (ст. 213 ТК РФ);
- средства индивидуальной защиты (ст. 221 ТК РФ);
- выдача молока (или соответствующая компенсационная выплата) или лечебно-профилактического питания (ст. 222 ТК РФ);
- санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание (ст. 223 ТК РФ).

8. Условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы, в том числе полевой или экспедиционный). Данное обязательное условие закрепляется в трудовом договоре только при его наличии в случаях, когда постоянная работа работника носит подобный характер и включена коллективным договором, соглашением, локальным нормативным актом в перечень работ, профессий, должностей с соответствующим характером работы.

В трудовом договоре также рекомендуется прописывать размеры и порядок возмещения расходов, связанных со служебными поездками, или предусмотреть отсылки на соответствующие разделы в коллективном договоре или локальных нормативных актах.

9. В трудовом договоре во всех случаях закрепляется условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами.

\*\*\*

Если при заключении трудового договора начиная с 6 октября 2006 г. в него не были включены какие-либо условия из числа предусмотренных ч. 2 ст. 57 ТК РФ, то это не является основанием для признания трудового договора незаключенным или подлежащим расторжению. Трудовой договор должен быть дополнен недостающими условиями. При этом недостающие условия могут быть закреплены двумя путями:

- 1) приложением к трудовому договору (с указанием номера приложения и даты его подписания);
- 2) соглашением к трудовому договору (с указанием номера соглашения и даты его подписания).

Приложение к трудовому договору и (или) соглашение к трудовому договору являются неотъемлемой частью трудового договора.

### **Дополнительные условия трудового договора**

Законодатель предоставляет работодателю и работнику самые широкие возможности в определении перечня дополнительных условий трудового договора. В ТК РФ он только рекомендует ряд условий к включению в содержание трудового договора, предоставляя сторонам возможность самостоятельно договориться как о самом факте их внесения, так и об их конкретном содержании. Более того, стороны

могут вообще отказаться от внесения в трудовой договор любых дополнительных условий.

Дополнительные условия, включаемые в трудовой договор, не должны ухудшать положение работника по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами (ч. 4 ст. 57 ТК РФ).

Перечень дополнительных условий, предложенный в ч. 4 ст. 57 ТК РФ, не является исчерпывающим. По соглашению сторон в трудовой договор могут также включаться права и обязанности работника и работодателя, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, а также права и обязанности работника и работодателя, вытекающие из условий коллективного договора, соглашений. Невключение в трудовой договор каких-либо из указанных прав и (или) обязанностей работника и работодателя не может рассматриваться как отказ от реализации этих прав или исполнения этих обязанностей (ч. 5 ст. 57 ТК РФ).

Наиболее часто в трудовые договоры включаются следующие дополнительные условия:

1) уточнение места работы (с указанием структурного подразделения и его местонахождения) и (или) рабочее место;

2) условие об испытании. Порядок проведения испытания при приеме на работу устанавливается ст. 70, 71 ТК РФ;

3) условие о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной и иной). При наличии в организации локальных нормативных актов, регулирующих режим работы, с информацией, составляющей охраняемую законом тайну, рекомендуется в трудовом договоре приводить ссылку на соответствующие акты;

4) обязанность работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя. Как правило, данное условие включается в трудовой договор, если на стадии его заключения специально оговаривается направление работника на обучение в лицензированную образовательную организацию (учреждение) по соответствующим программам - повышение квалификации, профессиональная переподготовка, дополнительное (к высшему) образование, первое или второе высшее образование, стажировка, МВА, аспирантура, докторантура - полностью за счет средств работодателя. Максимальный срок отработки законодательством не установлен и определяется в трудовом договоре по соглашению сторон. Условие об отработке не может быть включено в трудовой договор при направлении работника на обучение, если оно является обязательным в соответствии с требованиями законодательства, так как в этом случае у работодателя возникает обязанность, а не право направить работника на соответствующую программу обучения за свой счет;

5) виды и условия дополнительного страхования работника;

6) уточнение прав и обязанностей работника и работодателя. В трудовом договоре на практике, как правило, рекомендуется закреплять основные права и обязанности работника и работодателя. В трудовом договоре также может быть прописана обязанность работника соблюдать должностную инструкцию (для рабочих профессий - тарифно-квалификационные требования), правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты.

По усмотрению сторон могут предусматриваться и иные дополнительные условия.



## Обоснованный отказ в заключении трудового договора

Действующим законодательством запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора (ч. 1 ст. 64 ТК РФ).

По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме (ч. 5 ст. 64 ТК РФ). Соответственно, соискатель может обжаловать его в суд.

Работодатели, как правило, выдают формальный отказ, обосновывая его тем, что вакансия или уже была занята другим работником до момента появления кандидата в организации с целью прохождения отбора или что данную позицию только планировалось ввести, но работодатель был вынужден отказаться от своих планов, и т.п.

Действительно, крайне сложно обосновать, что отказ произведен по обстоятельствам, связанным с деловыми качествами работника. В первую очередь это связано с тем, что само понятие "деловые качества работника" в трудовом законодательстве отсутствует\*(74).

Ориентиром как для работодателя, так и для соискателей может служить постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. N 2, в котором под деловыми качествами работника понимаются способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли).

Кроме того, работодатель вправе предъявить к лицу, претендующему на вакантную должность или работу, и 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 или иной работы (например, владение одним или несколькими иностранными языками, способность работать на компьютере).

Отказывая соискателю вакансии, работодатель должен учитывать, что при рассмотрении подобных споров суды обычно исходят из того, что труд свободен и каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию, а также иметь равные возможности при заключении трудового договора без какой-либо дискриминации, т.е. без какого бы то ни было прямого или косвенного ограничения прав или установления прямых или косвенных преимуществ при заключении трудового договора в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства (в том числе наличия или отсутствия регистрации по месту жительства или пребывания), а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом (ст. 19, 37 Конституции РФ, ст. 2, 3, 64 ТК РФ, ст. 1 Конвенции Международной организации труда от 25 июня 1958 г. N 111 "О дискриминации в области труда и занятий"\*(75), ратифицированной указом Президиума Верховного Совета СССР от 31 января 1961 г.\*(76)).

При этом при рассмотрении дел данной категории суды в целях оптимального согласования интересов работодателя и лица, желающего заключить трудовой договор, и с учетом того, что, исходя из содержания ст. 8, ч. 1 ст. 34, ч. 1 и 2 ст. 35 Конституции РФ и абз. 2 ч. 1 ст. 22 ТК РФ, работодатель в целях эффективной экономической деятельности и рационального управления имуществом

самостоятельно, под свою ответственность принимает необходимые кадровые решения (подбор, расстановка, увольнение персонала) и заключение трудового договора с конкретным лицом, ищущим работу, является правом, а не обязанностью работодателя, а также того, что ТК РФ не содержит норм, обязывающих работодателя заполнять вакантные должности или работы немедленно по мере их возникновения, обычно проверяют, делалось ли работодателем предложение об имеющихся у него вакансиях (например, сообщение о вакансиях передано в органы службы занятости, помещено в газете, объявлено по радио, оглашено во время выступлений перед выпускниками учебных заведений, размещено на доске объявлений), велись ли переговоры о приеме на работу с данным лицом и по каким основаниям ему было отказано в заключении трудового договора.

При этом работодателю стоит помнить, что запрещается отказывать в заключении трудового договора по обстоятельствам, носящим дискриминационный характер, в том числе женщинам по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей (ч. 2, 3 ст. 64 ТК РФ); работникам, приглашенным в письменной форме на работу в порядке перевода от другого работодателя, в течение одного месяца со дня увольнения с прежнего места работы (ч. 4 ст. 64 ТК РФ).

Поскольку действующее законодательство содержит лишь примерный перечень причин, по которым работодатель не вправе отказать в приеме на работу лицу, ищущему работу, вопрос о том, имела ли место дискриминация при отказе в заключении трудового договора, решается обычно судом при рассмотрении конкретного дела.

Также при приеме на работу представителям работодателя важно учитывать, что отказ работодателя в заключении трудового договора с лицом, являющимся гражданином России, по мотиву отсутствия у него регистрации по месту жительства, пребывания или по месту нахождения работодателя является незаконным, поскольку нарушает право граждан России на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства, гарантированное Конституцией РФ (ч. 1 ст. 27), Законом РФ от 25 июня 1993 г. N 5242-1 "О праве граждан Российской Федерации на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства в пределах Российской Федерации"<sup>(77)</sup>, а также противоречит ч. 2 ст. 64 ТК РФ, запрещающей ограничивать права или устанавливать какие-либо преимущества при заключении трудового договора по указанному основанию.

## **Глава 8. Срочный трудовой договор. Срочный трудовой договор**

Переговоры работодателя с кандидатом о возможном срочном характере трудовых отношений традиционно являются одним из самых сложных элементов переговорного процесса об условиях трудового договора. Соискатели практически всегда противятся заключению срочного трудового договора, ссылаясь на снижение уровня правовой защищенности, отсутствие уверенности в будущем, бессрочный характер трудовых отношений на предыдущем месте работы и т.п.

Работодатель, в свою очередь, стремится максимально использовать все возможности по заключению срочных трудовых договоров, предоставленные законодательством, в первую очередь для того, чтобы иметь возможность увольнять работников по достаточно простой процедуре прекращения трудового договора в связи с истечением срока.

При этом в ряде случаев, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера работы или условий ее выполнения, работодатель действительно не может заключить бессрочный

трудовой договор, что необходимо аргументированно донести до сведения принимаемого на работу работника.

Срочный трудовой договор является разновидностью трудового договора. Термин "срочный трудовой договор" прямо используется законодателем в ст. 58, 59 ТК РФ.

При заключении срочного трудового договора работодатель обязан включить в него два специальных обязательных условия, связанных со срочным характером договора:

- 1) срок действия срочного трудового договора;
- 2) обстоятельства (причины), послужившие основанием заключения срочного трудового договора (ч. 2 ст. 57 ТК РФ).

Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок.

Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных для работников, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок.

Срочный трудовой договор, как правило, заключается на срок не более пяти лет (ч. 1 ст. 58 ТК РФ). Единственное исключение: с руководителем организации, а также членами коллегиального исполнительного органа организации, заключившими трудовой договор, на которых федеральными законами или учредительными документами организации распространяется действие гл. 43 ТК РФ. В этих случаях срок действия трудового договора определяется учредительными документами организации или соглашением сторон и, соответственно, может превышать пятилетний срок (ч. 1 ст. 275 ТК РФ).

Срочный трудовой договор может быть заключен и для выполнения определенной работы в случаях, когда ее завершение не может быть определено конкретной датой (абз. 8 ч. 1 ст. 59 ТК РФ), но в любом случае на срок не более пяти лет.

При заключении срочного трудового договора с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период времени или для выполнения заведомо определенной работы (абз. 7 ч. 1 ст. 59 ТК РФ), продолжительность трудового договора определяется периодом, на который создана такая организация, но также в рамках действия общего ограничителя срока.

При заключении срочных трудовых договоров на срок до двух месяцев либо на время выполнения сезонных работ работодателю следует учитывать особенности регулирования отношений по этим договорам, установленные гл. 45, 46 ТК РФ. В частности, при приеме на работу на срок до двух месяцев работникам не может быть установлено испытание (ст. 289 ТК РФ).

Руководителю организации важно помнить, что трудовой договор, заключенный на определенный срок, при отсутствии достаточных к тому оснований или при многократности заключения на непродолжительный срок для выполнения одной и той же трудовой функции суд вправе признать заключенным на неопределенный срок.

Трудовым кодексом предусмотрены два порядка заключения срочных трудовых договоров:

- 1) срочный трудовой договор всегда заключается с работником в случаях, предусмотренных ч. 1 ст. 59 ТК РФ, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, т.е. это трудовые договоры, заключенные по следующим основаниям:

- а) на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, за которым в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми

актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором сохраняется место работы;

б) на время выполнения временных (до двух месяцев) работ;

в) для выполнения сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода (сезона);

г) с лицами, направляемыми на работу за границу;

д) для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности работодателя (реконструкция, монтажные, пусконаладочные и другие работы), а также работ, связанных с заведомо временным (до одного года) расширением производства или объема оказываемых услуг;

е) с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период или для выполнения заведомо определенной работы;

ж) с лицами, принимаемыми для выполнения заведомо определенной работы в случаях, когда ее завершение не может быть определено конкретной датой;

з) для выполнения работ, непосредственно связанных со стажировкой и с профессиональным обучением работника;

и) в случаях избрания на определенный срок в состав выборного органа или на выборную должность на оплачиваемую работу, а также поступления на работу, связанную с непосредственным обеспечением деятельности членов избираемых органов или должностных лиц в органах государственной власти и органах местного самоуправления, в политических партиях и других общественных объединениях; к) с лицами, направленными органами службы занятости населения на работы временного характера и общественные работы;

л) с гражданами, направленными для прохождения альтернативной гражданской службы;

м) в других случаях, предусмотренных ТК РФ или иными федеральными законами;

2) срочный трудовой договор может быть заключен по соглашению сторон трудового договора без учета характера предстоящей работы и условий ее выполнения только в случаях, прямо предусмотренных ч. 2 ст. 59 ТК РФ. При этом необходимо иметь в виду, что такой договор может быть признан правомерным, если действительно имело место соглашение сторон, т.е. если он заключен на основе добровольного согласия работника и работодателя (см. п. 13 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. N 2)<sup>(78)</sup>.

Таким образом, при заключении срочного трудового договора по основаниям, предусмотренным ч. 2 ст. 59 ТК РФ, рекомендуется в тексте трудового договора прописывать, что "данный срочный трудовой договор заключен по соглашению сторон..." (далее указывается конкретное основание из ч. 2 ст. 59 ТК РФ), а также брать письменное заявление с работника с просьбой заключить с ним именно срочный трудовой договор.

Срочный трудовой договор по соглашению сторон может заключаться по ряду оснований:

а) с лицами, поступающими на работу к работодателям - субъектам малого предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей), численность работников которых не превышает 35 человек (в сфере розничной торговли и бытового обслуживания - 20 человек);

б) с поступающими на работу пенсионерами по возрасту, а также с лицами, которым по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, разрешена работа исключительно временного характера;

в) с лицами, поступающими на работу в организации, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, если это связано с переездом к месту работы;

г) для проведения неотложных работ по предотвращению катастроф, аварий, несчастных случаев, эпидемий, эпизоотии, а также для устранения последствий указанных и других чрезвычайных обстоятельств;

д) с лицами, избранными по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

е) с творческими работниками средств массовой информации, организаций кинематографии, театров, театральных и концертных организаций, цирков и иными лицами, участвующими в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений, в соответствии с перечнями работ, профессий, должностей этих работников, утв. Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;

ж) с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности;

з) с лицами, обучающимися по очной форме обучения;

и) с лицами, поступающими на работу по совместительству;

к) в других случаях, предусмотренных ТК РФ или иными федеральными законами.

Работодателю необходимо обратить внимание на тот факт, что у срочного трудового договора может быть только одно основание (обстоятельство, причина) его заключения. В необходимых случаях основание заключения срочного трудового договора должно быть конкретизировано, например: "Данный срочный трудовой договор заключен в соответствии с ч.1 ст.59 ТК РФ на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, за которым в соответствии с трудовым законодательством сохраняется место работы старшего бухгалтера Ивановой Елены Николаевны, находящейся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет".

## **Глава 9. Трудовой договор о работе по совместительству**

Совместительство - выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время. Это означает, что совместительство должно отвечать следующим условиям:

- совместительство оформляется с работником, который имеет основную работу;

- работа по совместительству выполняется в свободное от основной работы время;

- работа по совместительству носит регулярный и оплачиваемый характер;

- трудовой договор о работе по совместительству может быть заключен как с работодателем по основному месту работы (внутреннее совместительство), так и с иными работодателями (внешнее совместительство).

Совместительство возможно с неограниченным количеством работодателей без каких-либо предварительных условий, включая согласие работодателя по основному месту работы. Исключения из этого правила допускаются только в случаях, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами. Так, в соответствии со ст.276 ТК РФ руководитель организации может работать по совместительству у другого работодателя только с разрешения уполномоченного

органа юридического лица либо собственника имущества организации, либо уполномоченного собственником лица (органа).

Не допускается работа по совместительству: лиц в возрасте до 18 лет (ч. 5 ст. 282 ТК РФ), на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда, если основная работа связана с такими же условиями (ч. 5 ст. 282 ТК РФ), на работе, непосредственно связанной с управлением транспортными средствами или управлением движением транспортных средств, работникам, труд которых непосредственно связан с управлением транспортными средствами или управлением движением транспортных средств (ст. 329 ТК РФ). В последних двух случаях необходимо затребовать справку с основного места работы о характере и условиях труда.

Имеются особенности и в регулировании работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры. Эти особенности устанавливаются в порядке, определяемом Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. В настоящее время на этих работников распространяется постановление Минтруда России от 30 июня 2003 г. N 41 "Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры"\***(79)**.

В отличие от общих правил эти работники могут быть совместителями, выполняющими работу с вредными и (или) опасными условиями труда и в тех случаях, когда по основному месту работы им установлена сокращенная продолжительность рабочего времени в связи с работой с вредными и (или) опасными условиями труда. Кроме того, согласно этому постановлению Минтруда России не считаются совместительством многие виды работ. Для их выполнения не должны заключаться трудовые договоры.

Обязательным условием трудового договора, заключенного с совместителем, является указание на то, что работа является совместительством. Слово "совместительство" определяет правовой статус работника. Обе стороны заключают трудовой договор на условиях совместительства. Поэтому прекращение по тем или иным основаниям работы по основному трудовому договору не влечет за собой изменение статуса совместителя. Он продолжает оставаться совместителем. Чтобы его правовой статус изменился, необходимо расторгнуть трудовой договор, заключенный на условиях о совместительстве, и заключить новый трудовой договор о приеме на основную работу.

При приеме на работу по совместительству к другому работодателю работник обязан предъявить паспорт или иной документ, удостоверяющий личность. Если работа, на которую претендует совместитель, требует специальных знаний, работодатель вправе обязать работника предъявить необходимые документы, подтверждающие наличие этих знаний, либо надлежаще заверенные копии соответствующих документов. Например, диплом врача, удостоверение водителя автомашины. Этот перечень документов указан в ст. 283 ТК РФ. На практике от лиц, поступающих на работу по совместительству, дополнительно требуют предъявления страхового свидетельства государственного пенсионного страхования, а также документа, подтверждающего факт наличия основной работы (копию трудовой книжки или справку с основного места работы).

Такая практика представляется правильной, заслуживающей законодательного закрепления. Следует заметить, что в последнее время усилились случаи приема на работу по совместительству лиц, не имеющих основного места работы. Поэтому работодатель должен быть уверен, что он правомерно заключает трудовой договор с совместителем, т.е. с лицом, имеющим основное место работы. Доказательствами, подтверждающими наличие такой работы, являются копия

трудовой книжки или соответствующая справка.

Поскольку обязательным условием трудового договора является режим рабочего времени, если он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя, в трудовом договоре с совместителем следует определять режим его работы. Он не должен превышать четырех часов в день, а в дни, когда по основному месту работы работник свободен от исполнения обязанностей, он может работать по совместительству полный рабочий день (смену). Полный рабочий день (смену) работник вправе работать и в тех случаях, когда по основному месту работы он приостановил работу по причине задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней (ст. 142 ТК РФ) или временно отстранен от работы в соответствии с медицинским заключением (ч. 2 и 4 ст. 73 ТК РФ). Во всех случаях, когда работник по совместительству может работать полный рабочий день, необходимо затребовать с основного места работы справку, подтверждающую, что в данные дни он свободен от исполнения трудовых отношений.

При суммированном учете рабочего времени продолжительность работы по совместительству не должна превышать половины месячной нормы рабочего времени (норму рабочего времени за другой учетный период), установленной для соответствующей категории работников.

К числу обязательных условий трудового договора ТК РФ ст. 57 относит условия оплаты труда. В трудовом договоре с совместителем также излагаются условия оплаты. Если они выполняют сдельную работу, то оплата производится в зависимости от выработки. Лица, занятые на повременной работе, оплачиваются пропорционально отработанному времени, за исключением тех из них, кто имеет нормированные задания. В этих случаях оплата производится по конечным результатам за фактически выполненный объем работы. При взаимной договоренности работодателя и работника в трудовом договоре могут быть предусмотрены и другие условия оплаты труда.

Совместителям, работающим в местностях, где установлены районные коэффициенты и надбавки к заработной плате, оплата труда производится с учетом этих коэффициентов и надбавок.

Статья 286 ТК РФ предусматривает особенности предоставления отпусков при работе по совместительству, цель которых - освободить совместителя от работы, когда он уходит в отпуск с основного места работы. Одна из особенностей - отпуск совместителю предоставляется одновременно с отпуском по основной работе во всех случаях, в том числе и тогда, когда он на работе по совместительству не отработал шести месяцев. В последнем случае отпуск предоставляется авансом. Важное значение имеет положение о том, что работодатель обязан предоставлять совместителю отпуск без сохранения заработной платы, если он имеет отпуск меньшей продолжительности, чем по основной работе. Продолжительность этого отпуска вместе с оплачиваемым отпуском должна быть равной отпуску по основному месту работы.

В практике применения таких отпусков встречаются случаи, когда работник, выполняющий работу по совместительству, просит не предоставлять ему отпуск одновременно с отпуском по основной работе. Роструд считает, что у работодателя нет достаточных оснований для предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска работнику-совместителю не одновременно с ежегодным отпуском по основной работе (письмо Роструда от 8 мая 2009 г. N 1248-6-1)**(80)**. Аргумент в пользу такого решения состоит в том, что иной порядок предоставления отпуска не дает возможность работнику полноценно использовать отпуск по основному месту работы. С таким мнением трудно согласиться. Правило о предоставлении совместителю отпуска одновременно с отпуском по основной работе является гарантийной нормой, установленной в интересах работника. Поэтому если работник

не изъявляет желания воспользоваться этой нормой, работодатель не вправе ему отказать.

С совместителем по соглашению сторон могут заключаться срочные трудовые договоры. При заключении срочного трудового договора следует иметь в виду, что в этих случаях работодатель лишается права его прекратить по основанию, предусмотренному ст. 288 ТК РФ, - при приеме на работу работника, для которого эта работа будет являться основной. Такое основание применяется только к тем совместителям, кто заключил трудовой договор на неопределенный срок. В этом случае совместитель должен быть предупрежден об увольнении в письменной форме не менее чем за две недели до прекращения трудового договора.

При применении ст. 288 ТК РФ встречаются случаи, когда работодатель переводит работника на работу, выполняемую совместителем, а последний увольняется в связи с тем, что на его место принят другой работник, для которого эта работа является основной. С такой практикой нельзя согласиться. Ключевыми словами в контексте ст. 288 ТК РФ являются слова "в случае приема на работу работника, для которого эта работа будет являться основной". Это означает, что дополнительным основанием для увольнения совместителя является не любая форма поступления работника на основную работу (заключение нового трудового договора или изменение определенных сторонами условий ранее заключенного трудового договора), а лишь первоначальное заключение трудового договора.

При поступлении на работу для применения ст. 288 ТК РФ не имеет значения режим предполагаемой работы - на условиях полного рабочего времени, или с неполной рабочей неделей, или с неполным рабочим днем. Определяющий фактор - выполняемая работа должна быть основной работой для лиц, заключивших трудовой договор.

Трудовой кодекс РФ выделяет в определенной статье вопрос о гарантиях и компенсациях лицам, работающим по совместительству. Все гарантии и компенсации, предусмотренные ТК РФ, другими законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами организации, предоставляются лицам, работающим по совместительству, наравне с другими работниками, т.е. в полном объеме. Исключения составляют лишь гарантии и компенсации лицам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Такие гарантии и компенсации предоставляются работникам только по основному месту работы. Так, при предоставлении отпуска один раз в два года в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях компенсация расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно производится только по основному месту работы. Совместителям такая компенсация не предоставляется.

Согласно ч. 5 ст. 66 ТК РФ запись в трудовую книжку о работе по совместительству вносится в трудовую книжку по месту основной работы по желанию работника на основании документа, подтверждающего работу по совместительству (например, справки с места работы по совместительству).

## **Глава 10. Особенности заключения трудового договора с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером**

Процедуры приема на работу и заключения трудового договора с топ-менеджером организации отличаются значительной сложностью. Действительно, особый управленческий и правовой статус данной категории работников, к которой традиционно относят руководителей юридических лиц, их заместителей и главного бухгалтера, означает повышенные требования не только к оценке их личных и



профессиональных качеств, но и необходимость установления в трудовом договоре специальных условий, призванных защитить интересы как собственника, так и наемного руководителя.

Подобные нормы, которыми, как правило, наполняется трудовой договор с топ-менеджером, относятся к группе норм-изъятий. Такие нормы ограничивают права соответствующей группы работников по сравнению с общими нормами\*(81).

Среди высшего управленческого звена организации руководители являются особой категорией работников, трудовая деятельность которых обладает самой значительной спецификой. Они выступают от имени юридического лица и принимают решения, связанные с распоряжением имуществом и денежными средствами организации. Руководители реализуют полномочия работодателя в трудовых отношениях: утверждают внутренний трудовой распорядок и обладают правом требовать его исполнения, осуществляют властные полномочия по управлению человеческими ресурсами, привлечению работников к дисциплинарной и материальной ответственности и т.п.

Все вышеперечисленное обусловило необходимость установления для них в ТК РФ специальных правил, в том числе приема на работу, заключения трудового договора, привлечения к ответственности за невыполнение трудовых обязанностей и др.

Таким образом, идея о необходимости специального правового регулирования трудовой деятельности руководителя и членов коллегиального исполнительного органа организации получила свое законодательное воплощение в специальной 43 главе\*(82), а также в ряде иных статей ТК РФ.

Нормы-изъятия, регулирующие специфику труда заместителей руководителя и главного бухгалтера организации, закреплены в соответствующих институтах трудового права.

Рассмотрим подробнее единую для всех организационно-правовых форм специфику заключения трудового договора и особенности приема на работу указанных категорий работников. Собственнику особо необходимо учитывать, что подробный и выверенный с юридической точки зрения договор позволит более эффективно выстраивать отношения "собственник - наемный топ-менеджер", в первую очередь, исходя из интересов владельца бизнеса.

В ТК РФ приводится определение руководителя организации как физического лица, которое в силу действующей нормативно-правовой базы, учредительных документов организации, ее локальных нормативных актов осуществляет руководство организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа (ст. 273).

Российское законодательство исходит из того, что руководитель вступает в трудовые отношения с собственником имущества организации, хотя и не содержит прямой нормы, устанавливающей, кто является стороной трудового договора с ним\*(83). Как правило, это определяется в отдельных нормативных правовых актах. Например, руководитель организации, основанной на частной собственности (общество, товарищество), состоит в трудовых отношениях с этой организацией как с юридическим лицом.

## **Особенности заключения трудового договора с руководителем организации**

От имени юридического лица приобретают гражданские права и несут гражданские обязанности его органы, действующие в соответствии с законом, иными правовыми актами и учредительными документами (ст. 53 ГК РФ).

Руководители организаций и являются теми лицами, которые по договору

исполняют функции органа юридического лица, реализуют от его имени гражданские права и обязанности.

Для того чтобы закрепить правовое положение лица, осуществляющего функции органа юридического лица, законодатель ввел единый термин "руководитель организации".

Трудовое законодательство закрепляет два основных критерия, характеризующих правовое положение руководителя организации:

1) руководитель организации является работником, состоящим в трудовых отношениях и выполняющим в соответствии с заключенным с ним трудовым договором особую трудовую функцию;

2) трудовая функция руководителя организации есть реализация компетенции юридического лица в гражданском обороте. То есть при исполнении своих трудовых обязанностей руководитель организации осуществляет деятельность, которая регулируется нормами не только трудового, но и гражданского права\*(84).

Законодатель определяет правовое положение руководителей организаций любых организационно-правовых форм и форм собственности. Это означает, что с позиций трудового законодательства не имеет правового значения, какой организацией руководит работник: акционерным обществом, унитарным предприятием или сельскохозяйственным кооперативом. С ним должен быть заключен трудовой договор, на него распространяется действие общих гарантийных норм трудового права и специальных норм, регламентирующих труд руководителя организации.

Особенности правового положения руководителя организации, вытекающие из специфики той или иной организационно-правовой формы юридического лица, закрепляются в федеральных законах, регулирующих деятельность этих юридических лиц, в уставах и иных локальных нормативных актах организации.

При этом трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права, не распространяются на членов советов директоров (наблюдательных советов) организаций, за исключением лиц, заключивших с организацией трудовой договор (ч. 8 ст. 11 ТК РФ).

То есть на любого руководителя организации, как правило, в полной мере распространяется действующее трудовое законодательство, кроме исключительных случаев, прямо предусмотренных отдельными правовыми нормами.

Например, в соответствии с ч. 2 ст. 273 ТК РФ действие специальной гл. 43 ТК РФ, посвященной особенностям регулирования труда руководителей и членов коллегиального исполнительного органа организации, не распространяется на руководителя организации, который является единственным участником (учредителем), членом организации, собственником ее имущества.

При этом все остальные нормы-изъятия, предусмотренные в ст. 59, 70, 81, 145 ТК РФ и др., регулирующие труд руководителя, будут применяться в полном объеме.

## **Права и обязанности руководителя организации**

Трудовую функцию руководителя можно определить как совокупность реализуемых им (в соответствии с законом, учредительными и иными локальными нормативными актами организации) прав и возложенных на него обязанностей.

Права и обязанности руководителя могут быть условно разделены на две группы. Первую составляют права и обязанности руководителя как наемного работника, вторую - как органа юридического лица. Обе группы прав и обязанностей непосредственно связаны между собой. Так, обязанность руководителя действовать

в интересах организации добросовестно и разумно характеризует его правовое положение с позиции как гражданского, так и трудового права\*(85).

В наиболее общем виде права и обязанности первой группы определены ТК РФ. Как и любой другой работник, он имеет право:

- на заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ, иными федеральными законами;
- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором, и другие права, предусмотренные ст. 21 ТК РФ.

Права и обязанности руководителя, перечисленные в ст. 21 ТК РФ, могут быть полностью перенесены в трудовой договор, заключаемый с ним, однако в тех случаях, когда это не сделано, он приобретает эти права и обязанности в силу самого факта заключения с ним трудового договора.

Как правило, в трудовых договорах с руководителем закрепляется, что он:

- выступает единоличным исполнительным органом организации;
- действует на основе единоначалия;
- самостоятельно решает все вопросы деятельности организации, за исключением вопросов, отнесенных законодательством РФ или учредительными документами организации к ведению иных органов;
- организует работу организации;
- действует без доверенности от имени организации;
- представляет ее интересы на территории России и за ее пределами;
- распоряжается имуществом организации в порядке и пределах, установленных законодательством и иными нормативными правовыми актами;
- заключает договоры, в том числе трудовые, выдает доверенности, совершает иные юридические действия, открывает в банках расчетные и другие счета, утверждает штаты;
- применяет к работникам организации меры дисциплинарного взыскания и поощрения в соответствии с действующим законодательством РФ;
- в пределах своей компетенции издает приказы, распоряжения;
- дает указания, обязательные для всех работников организации в рамках их трудовых обязанностей и др.

В трудовой договор с руководителем организации могут быть включены и иные права и обязанности. Следует, однако, помнить, что обязанности руководителя должны соответствовать законодательству, учредительным документам, иным локальным нормативным актам; нельзя возложить на него исполнение обязанностей, противоречащих закону или не определенных учредительными документами.

### **Особенности приема на работу руководителей организации**

В соответствии со ст. 275 ТК РФ законами, иными нормативными правовыми актами или учредительными документами организации могут быть установлены процедуры, предшествующие заключению трудового договора с руководителем (проведение конкурса, избрание или назначение на должность и др.).

Например, особый порядок установлен для приема на работу руководителей российских акционерных обществ.

Так, образование исполнительных органов общества в соответствии с Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ "Об акционерных обществах"\*(86) (далее - Закон об АО) осуществляется по решению общего собрания акционеров, если уставом общества это не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета).

Трудовой договор от имени общества подписывается председателем совета директоров (наблюдательного совета) или лицом, уполномоченным советом директоров (наблюдательным советом) общества (ст. 69 Закона об АО).

В трудовом договоре с единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором), а также членами коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции) устанавливаются их права и обязанности. При этом при подготовке подобных договоров необходимо учитывать, что действие законодательства РФ о труде распространяется на данных работников в части, не противоречащей Закону об АО.

Срочный трудовой договор с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером

В ст. 275 ТК РФ указывается, что трудовые договоры с руководителями организаций любых организационно-правовых форм могут заключаться на определенный срок, установленный учредительными документами организации или соглашением сторон.

Следует согласиться со следующим мнением: так как в соответствии со ст. 275 ТК РФ трудовой договор с руководителем организации может быть заключен на срок, установленный учредительными документами или соглашением сторон, т.е. законодательство фактически содержит отсылочную норму, не лимитированную какими бы то ни было сроками, то правило, установленное в ст. 58 ТК РФ и предусматривающее максимальную продолжительность трудового договора в пять лет, в данном случае неприменимо, а следовательно, срок договора ничем не ограничен\*(87).

При этом при заключении срочного трудового договора с руководителем организации необходимо учитывать разъяснение, данное в п. 13 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. N 2 "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации", где отмечается необходимость для работодателя доказать наличие добровольного соглашения сторон при заключении срочного трудового договора в порядке, предусмотренном ч. 2 ст. 59 ТК РФ, т.е. и во всех случаях заключения срочных трудовых договоров с руководителями организаций.

В порядке, предусмотренном ч. 2 ст. 59 ТК РФ, заключаются и срочные трудовые договоры с заместителями руководителя организации, а также с главным бухгалтером.

### **Работа руководителя организации по совместительству**

При заключении трудового договора с руководителем организации прежде всего необходимо учитывать, что это лицо, которому доверено руководство организацией, т.е. ежедневное решение вопросов, возникающих в ходе ее хозяйственной деятельности. Добросовестное и разумное управление, взвешенный профессиональный подход к принятию управленческих решений зависят не только от личных качеств руководителя, его профессиональной квалификации, но и от отсутствия у него личной заинтересованности, которая может вступить в конфликт с интересами управляемой им организации.

Очевидно, что полноценному выполнению руководителем своих должностных обязанностей в первую очередь может препятствовать занятость руководителя у другого работодателя, т.е. осуществление им иной деятельности, которая может порождать конфликт интересов, а также отнимать значительные физические и временные ресурсы. В связи с этим в ТК РФ и предусмотрено, что руководитель организации, согласно ст. 276 ТК РФ, вправе работать по совместительству у

другого работодателя только с разрешения уполномоченного органа юридического лица либо собственника имущества организации или уполномоченного собственником лица (органа).

Также руководитель организации не должен входить в состав органов, осуществляющих функции надзора и контроля в данной организации (ч. 2 ст. 276 ТК РФ).

Соответственно, если руководитель организации будет работать по совместительству у другого работодателя без разрешения, то подобное нарушение может быть расценено работодателем как однократное грубое нарушение трудовых обязанностей и повлечь его увольнение по п. 10 ч. 1 ст. 81 ТК РФ<sup>\*(88)</sup>.

### **Установление испытания при приеме на работу руководителю организации, его заместителям и главному бухгалтеру**

Законодатель установил изъятия из общего правила и при прохождении руководителем испытания при приеме на работу. Срок испытания для большинства работников не может превышать трех месяцев. При этом для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений может быть установлен более продолжительный испытательный срок, но не превышающий шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом (ст. 70 ТК РФ).

Оплата труда руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера

Крайне важным условием трудового договора с руководителем, его заместителями и главным бухгалтером являются размеры оплаты их труда, которые, как правило, закрепляются непосредственно в трудовом договоре.

Оплата труда большинства руководителей определяется в договорном порядке (за исключением руководителей организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов) и практически исключается из общих систем оплаты труда, существующих в организации (ст. 145 ТК РФ).

По отношению к частным организациям никаких специальных предписаний по определению систем оплаты труда руководителя, его заместителей и главного бухгалтера трудовое законодательство не содержит.

### **Особенности правового регулирования труда членов коллегиального исполнительного органа**

Законодатель также предусмотрел, что федеральными законами, учредительными документами организации на членов коллегиального исполнительного органа организации, заключивших трудовой договор, могут распространяться особенности регулирования труда, установленные гл. 43 ТК РФ для руководителя организации (ст. 281).

### **Определение в трудовом договоре размера компенсации в случае прекращения трудового договора с руководителем организации в соответствии с п. 2 ст. 278 ТК РФ**

Трудовой договор с руководителем организации может быть расторгнут в связи с принятием уполномоченным органом юридического лица либо

собственником имущества организации, либо уполномоченным собственником лицом (органом) решения о прекращении трудового договора (п. 2 ст. 278).

В случае расторжения трудового договора с руководителем организации по данному основанию ему должна быть выплачена компенсация в размере, определяемом трудовым договором, но не ниже трехкратного среднего месячного заработка (ст. 279 ТК РФ). Сторонам трудового договора целесообразно определять размер соответствующей компенсации еще при заключении трудового договора. Также возможно установить ее размер и в процессе действия трудовых отношений путем заключения соответствующего соглашения об изменении условий трудового договора.

### **Полная материальная ответственность руководителя, заместителей руководителя и главного бухгалтера организации**

Руководитель организации несет полную материальную ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный организации.

В случаях, предусмотренных федеральными законами, руководитель организации возмещает убытки, причиненные его виновными действиями. При этом расчет убытков осуществляется в соответствии с нормами, предусмотренными гражданским законодательством.

В ч.2 ст.243 ТК РФ также предусмотрена возможность установления в трудовом договоре материальной ответственности в полном размере причиненного работодателю ущерба заместителям руководителя и главному бухгалтеру организации.

### **Получение информации из реестра дисквалифицированных лиц**

Дисквалификация заключается в лишении физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица сроком от шести месяцев до трех лет (ст. 3.11 КоАП РФ).

При заключении договора на осуществление деятельности по управлению юридическим лицом уполномоченное заключить договор лицо обязано запросить информацию о наличии дисквалификации физического лица в органе, ведущем реестр дисквалифицированных лиц (ст. 32.11 КоАП РФ).

Заключение с дисквалифицированным лицом договора на управление юридическим лицом влечет наложение административного штрафа на юридическое лицо до 100 тыс. рублей (ст. 14.23 КоАП РФ).

## **Глава 11. Методические рекомендации по заключению трудового договора**

В российском трудовом законодательстве в настоящее время отсутствует унифицированная форма трудового договора. Для отдельных категорий работников уполномоченными федеральными органами исполнительной власти принимаются рекомендации по заключению трудового договора, содержащие его примерные формы. Так, соответствующие формы закреплены в приказе Минздравсоцразвития России от 14 августа 2008 г. N 424н "Об утверждении Рекомендаций по заключению трудового договора с работником федерального бюджетного учреждения и его примерной форме"\*(89).

В данной главе приводится модель трудового договора, составленная на основе общих требований трудового законодательства, которая может

использоваться в качестве базового ориентира для разработки юридическими и кадровыми службами организаций собственных форм трудовых договоров, а также для проведения переговоров об условиях найма на работу с кандидатами на вакансию.

Работодателю при заключении трудового договора необходимо учитывать специфику труда отдельных категорий работников, требования законодательства и условия действующих в организации коллективных договоров и локальных нормативных актов.

Более подробно требования к содержанию трудового договора и порядку его заключения рассматриваются в **гл. 7-10** настоящего пособия.

## Примерный образец

### Трудовой договор\*(90) N\_ (Варианты: срочный трудовой договор, трудовой договор о работе по совместительству, срочный трудовой договор о работе по совместительству)

г. N-ск

"\_ " \_\_\_\_\_ 201\_г.

Юридическое лицо \_\_\_\_\_

(указывается полное и сокращенное название на

\_\_\_\_\_ основании учредительных документов)

в лице \_\_\_\_\_,

(указывается ф.и.о., должность представителя работодателя)

действующего на основании \_\_\_\_\_

(указывается основание, в силу которого

\_\_\_\_\_ представитель работодателя наделен соответствующими полномочиями) именуемый в дальнейшем Работодатель, с одной стороны, и

\_\_\_\_\_ (ф.и.о. работника)

именуемый в дальнейшем Работник, с другой стороны, заключили настоящий трудовой договор о нижеследующем:

1. Общие положения.

1.1. По настоящему трудовому договору работник обязуется лично выполнять трудовую функцию \_\_\_\_\_

(указывается трудовая функция: должность в

\_\_\_\_\_ соответствии со штатным расписанием, профессия, специальность с

\_\_\_\_\_ указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы) в структурном подразделении \_\_\_\_\_

(структурное подразделение является дополнительным условием трудового договора и вносится по взаимному усмотрению сторон) в соответствии с нормативными правовыми актами, правилами внутреннего трудового распорядка, локальными нормативными актами \_\_\_\_\_

(возможна ссылка на конкретные виды локальных нормативных актов, например: положение о конкретном структурном подразделении, в которое принимается работник, должностная инструкция и т.п.).

1.2. Место работы: \_\_\_\_\_

(указывается место государственной регистрации работодателя)

1.3. Работник выполняет свои обязанности в обособленном структурном подразделении \_\_\_\_\_

(данный пункт трудового договора является обязательным в случае, когда работник принимается на работу в обособленное структурное подразделение, расположенное в другой местности; при этом указывается наименование обособленного структурного подразделения, а также его местонахождение в соответствии с учредительными документами).

1.4. Данный договор является договором по основной работе (для трудовых договоров по совместительству - "...договором о работе по совместительству").

1.5. Договор заключен на неопределенный срок (в срочных трудовых договорах указывается срок его действия, а также обстоятельства (причины), послужившие основанием для его заключения, например, "Данный срочный трудовой договор заключен в соответствии с частью 1 статьи 59 Трудового кодекса Российской Федерации на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, за которым в соответствии с трудовым законодательством сохраняется место работы, специалиста отдела кадров Ивановой Елены Николаевны, находящейся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет" или "Данный срочный трудовой договор заключен в соответствии с частью 2 статьи 59 Трудового кодекса Российской Федерации по соглашению сторон как с главным бухгалтером организации сроком на один год с 1 июня 2010 г. по 31 мая 2011 г.").

1.6. Дата начала работы " \_ " \_\_\_\_\_ г.

1.7. В целях проверки соответствия работника поручаемой работе работнику устанавливается испытание при приеме на работу на срок \_\_\_\_\_ (условие об испытании является дополнительным условием трудового договора, включаемым по взаимному согласию сторон; продолжительность срока испытания ограничена в ст. 70 ТК РФ).

1.8. В трудовой договор могут быть внесены условия, определяющие характер работы, например, подвижной, разъездной, в пути, полевой, экспедиционный. Размеры и порядок возмещения расходов, связанных со служебными поездками работников, постоянная работа которых осуществляется в пути или имеет разъездной характер, а также связанных с работой в полевых условиях, работами экспедиционного характера, могут быть установлены трудовым договором, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами (ст. 168.1 ТК РФ).

1.9. В трудовом договоре предусматривается обязательное условие об обязательном социальном страховании в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами.

1.10. Для работников, занятых на тяжелой работе и работе с вредными и (или) опасными условиями труда, обязательными условиями трудового договора являются соответствующие виды компенсаций, а также указание характеристик условий труда на рабочем месте.

К числу компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда относится оплата труда в повышенном размере (ст. 147 ТК РФ), а также при их наличии:

- сокращенная продолжительность рабочего времени (ст. 92 ТК РФ);
- ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска (ст. 117 ТК РФ);
- периодические медицинские осмотры (обследования) (ст. 213 ТК РФ);
- средства индивидуальной защиты (ст. 221 ТК РФ);
- выдача молока (или соответствующая компенсационная выплата) или лечебно-профилактического питания (ст. 222 ТК РФ);
- санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание (ст. 223 ТК РФ).

1.11. В трудовом договоре могут предусматриваться иные дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с трудовым законодательством, нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, в частности, предусмотренные ч. 4-5 ст. 57 ТК РФ:

- о рабочем месте;



- о местонахождении структурного подразделения;
- о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной);
- о видах и об условиях дополнительного страхования работника;
- об улучшении социально-бытовых условий работника и членов его семьи;
- об уточнении прав и обязанностей работника и работодателя, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

## 2. Условия оплаты труда.

2.1. Работнику устанавливается оклад (должностной оклад, тарифная ставка) в размере \_\_\_\_\_ (совместителям оплата труда производится с особенностями, предусмотренными в ст. 285 ТК РФ).

2.2. Работнику устанавливаются следующие надбавки и доплаты компенсационного и стимулирующего характера: \_\_\_\_\_

(перечисляются конкретные

\_\_\_\_\_ виды надбавок и доплат, полагающихся данному работнику.

Необходимо привести ссылки на нормативные правовые акты, коллективный договор, соглашения, локальные нормативные акты, в которых установлены системы соответствующих надбавок и доплат.

Размеры, условия и порядок выплаты надбавок и доплат также могут быть закреплены в самом трудовом договоре без использования отсылочных норм)

2.3. Работнику выплачиваются премии (другие поощрительные выплаты)

\_\_\_\_\_ (перечисляются конкретные виды премий и поощрительных выплат, полагающихся данному работнику. Необходимо привести ссылки на коллективный договор, соглашения, локальные нормативные акты, в которых установлены системы премирования и иных поощрительных выплат.

Размеры, условия и порядок премирования, иных поощрительных выплат, также могут быть закреплены в самом трудовом договоре без использования отсылочных норм)

2.4. Если заработная плата перечисляется на указанный работником счет в банке, то в соответствии с ч.3 ст.136 ТК РФ условия перечисления предусматриваются трудовым договором (кроме случаев, когда они предусмотрены в коллективном договоре).

2.5. Место и сроки выплаты заработной платы в неденежной форме определяются трудовым договором или коллективным договором (ч. 4 ст. 136 ТК РФ). В соответствии с трудовым или коллективным договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться в иных формах, не противоречащих законодательству РФ и международным договорам РФ; доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20% от начисленной месячной заработной платы (ч. 2 ст. 131 ТК РФ).

2.6. Заработная плата выплачивается непосредственно работнику, за исключением случаев, когда иной способ предусмотрен трудовым договором или федеральным законом (ч. 5 ст. 136 ТК РФ).

2.7. Дни выплаты заработной платы устанавливаются в трудовом договоре, коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка.

2.8. Работникам, за исключением получающих оклад (должностной оклад), за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе, выплачивается дополнительное вознаграждение, размер и порядок выплаты которого определяется трудовым договором, коллективным договором, соглашениями, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

## 3. Режим рабочего времени и времени отдыха.

В качестве обязательного условия данный раздел договора вводится, если режим рабочего времени и времени отдыха (ст. 100 ТК РФ) данного работника

отличается от общих правил, действующих у работодателя. Во всех остальных случаях рекомендуется привести ссылки на коллективный договор и (или) правила внутреннего трудового распорядка, в которых закреплён общий режим рабочего времени и времени отдыха, установленный у данного работодателя, например: "Режим рабочего времени и времени отдыха устанавливается в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка".

3.1. Работнику устанавливается продолжительность рабочей недели \_\_\_\_\_ (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя).

3.2. Выходные дни (выходной день): \_\_\_\_\_.

3.3. Работнику устанавливается \_\_\_\_\_ (нормальная, сокращенная) продолжительность рабочего времени \_\_\_\_ часов в неделю.

3.4. По соглашению сторон работнику может устанавливаться неполное рабочее время (неполный рабочий день или неполная рабочая неделя): "Работнику устанавливается неполное рабочее время: \_\_\_\_\_."

3.5. Работнику устанавливается ненормированный рабочий день (данный пункт включается в трудовой договор в порядке, предусмотренном ст. 101 ТК РФ).

3.6. Продолжительность ежедневной работы (смены) \_\_\_\_\_ часов.

Время начала работы: \_\_\_\_\_.

Время окончания работы: \_\_\_\_\_.

Время перерыва для отдыха и питания: с \_\_\_\_ по \_\_\_\_.

Время иных перерывов: \_\_\_\_\_.

3.7. Число смен в сутки \_\_\_\_\_ (при сменной работе).

Чередование рабочих и нерабочих дней \_\_\_\_\_ (при предоставлении работнику выходных дней по скользящему графику).

3.8. Работнику предоставляются ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью \_ календарных дней.

Работнику предоставляются ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска: \_ (указываются виды и продолжительность предоставляемых работнику ежегодных дополнительных оплачиваемых отпусков).

4. Права и обязанности работника.

4.1. Работник имеет право на:

4.1.1. рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда;

4.1.2. своевременную в полном объеме выплату заработной платы;

4.1.3. полную и достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда;

4.1.4. обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;

4.1.5. (в случае необходимости указываются иные права работника).

4.2. Работник обязан:

4.2.1. добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, предусмотренные законодательством, нормативными правовыми актами, данным трудовым договором, локальными нормативными актами и распорядительными документами работодателя, а также выполнять иные распоряжения работодателя в рамках своей трудовой функции;

4.2.2. соблюдать трудовую дисциплину;

4.2.3. соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;

4.2.4. соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

4.2.5. бережно относиться к имуществу работодателя и других работников, в

том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества;

4.2.6. выполнять установленные нормы труда;

4.2.7. незамедлительно сообщать работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя, в том числе имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества;

4.2.8. по распоряжению работодателя выезжать в служебные командировки (данный пункт включается в трудовой договор с работником, трудовые обязанности которого предполагают необходимость выездов в командировки);

4.2.9. (в случае необходимости указываются иные обязанности работника).

5. Права и обязанности работодателя.

5.1. Работодатель имеет право:

5.1.1. требовать от работника добросовестного исполнения обязанностей, предусмотренных законодательством, нормативными правовыми актами, настоящим трудовым договором, правилами внутреннего трудового распорядка, локальными нормативными актами и другими распорядительными актами работодателя, а также выполнения иных распоряжений работодателя, отданных в рамках трудовой функции работника;

5.1.2. поощрять работника за добросовестный эффективный труд;

5.1.3. привлекать работника к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами;

5.1.4. направлять работника в служебные командировки (данный пункт включается в трудовой договор с работником, трудовые обязанности которого предполагают необходимость выездов в командировки);

5.1.5. (в случае необходимости указываются иные права работодателя).

5.2. Работодатель обязан:

5.2.1. предоставить работнику работу, обусловленную данным трудовым договором;

5.2.2. обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;

5.2.3. выплачивать заработную плату в полном размере в установленные сроки;

5.2.4. осуществлять обязательное социальное страхование в порядке, предусмотренном федеральным законодательством;

5.2.5. (в случае необходимости указываются иные обязанности работодателя).

6. Гарантии и компенсации

6.1. В трудовом договоре или коллективном договоре могут быть предусмотрены гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением в образовательном учреждении высшего профессионального образования или среднего профессионального образования, не имеющем государственной аккредитации (ст. 173-174 ТК РФ).

6.2. Трудовой договор или коллективный договор могут устанавливать повышенные размеры выходных пособий, предусмотренных ч. 1-2 ст. 178 ТК РФ, а также закреплять иные случаи выплаты выходных пособий.

6.3. Размер выплачиваемой работнику денежной компенсации при нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, может быть повышен трудовым договором или коллективным договором (ст. 236 ТК РФ).

6.4. В трудовом договоре могут быть установлены иные виды гарантий и

компенсаций в соответствии с действующим законодательством и иными нормативными правовыми актами (см., например, ст. 325, 326 ТК РФ).

#### 7. Обучение за счет средств работодателя

Данный раздел может включаться работодателем в трудовой договор, если предполагается произвести обучение работника за счет средств работодателя и необходимо установить обязанность работника отработать после обучения определенный срок.

7.1. Работодатель направляет работника в \_\_\_\_\_  
(указывается полное и сокращенное наименование образовательной организации, в которую работник направляется на обучение; при наличии лицензии на образовательную деятельность у данной организации указываются реквизиты лицензии) на обучение по программе \_\_\_\_\_.  
(указывается наименование программы)

7.2. После обучения по данной программе работник обязан отработать у работодателя \_\_\_\_\_  
(указывается конкретный срок, который должен быть отработан; срок отработки действующим законодательством не ограничен).

7.3. Работник должен добросовестно относиться к прохождению обучения, \_\_\_\_\_  
(указываются другие обязанности работника, связанные с порядком прохождения обучения).

7.4. В случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного данным трудовым договором, работник обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени (трудовым договором или соглашением об обучении может быть предусмотрен иной (более льготный) порядок возмещения работником затрат, понесенных работодателем на его обучение).

Под уважительными причинами увольнения понимаются увольнения \_\_\_\_\_  
(необходимо указать конкретные основания увольнения, которые работодатель будет считать уважительными).  
Под затратами на обучение понимаются следующие виды затрат: \_\_\_\_\_  
(работодателю рекомендуется перечислить конкретные виды затрат).

#### 8. Прочие условия

8.1. Данный договор может быть прекращен (расторгнут) сторонами в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации.

8.2. Условия данного трудового договора могут быть изменены в порядке, предусмотренном Трудовым кодексом Российской Федерации, в том числе по взаимному согласию сторон путем заключения соответствующих соглашений об изменении условий трудового договора (ст. 72), а также в порядке, предусмотренном статьей 74 Трудового кодекса Российской Федерации.

8.3. В трудовой договор с руководителем организации, а также членами коллегиального исполнительного органа организации, на которых в соответствии с федеральными законами или учредительными документами организации распространяется действия гл. 43 ТК РФ, рекомендуется включать пункт: "При увольнении работника по пункту 2 статьи 278 Трудового кодекса Российской Федерации работнику в соответствии со статьей 279 Трудового кодекса Российской Федерации выплачивается \_\_\_\_\_ компенсация в \_\_\_\_\_ размере \_\_\_\_\_" (размер компенсации не может быть ниже \_\_\_\_\_)

трехкратного среднего месячного заработка).

8.4. В трудовой договор с заместителями руководителя организации и главными бухгалтерами в соответствии с ч. 2 ст. 243 ТК РФ рекомендуется включать пункт: "Работник несет материальную ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба".

8.5. Все споры, вытекающие из данного трудового договора, рассматриваются в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

8.6. Договор составлен в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу.

#### Реквизиты сторон (в соответствии с требованиями ч. 1 ст. 57 ТК РФ)

Работодатель  
Наименование организации  
Адрес местонахождения  
ИНН

Работник  
Реквизиты документа,  
удостоверяющего личность

Подписи сторон

Работодатель  
Должность

Работник

\_\_\_\_\_  
Подпись

\_\_\_\_\_  
Подпись

\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

Экземпляр трудового договора получил \_\_\_\_\_ Ф.И.О. работника

## Глава 12. Аннулирование трудового договора

Законодательство позволяет работодателю аннулировать трудовой договор независимо от причин, побудивших работника не приступать к работе. То есть даже при наличии уважительных причин (например, временной нетрудоспособности работника) работодатель вправе аннулировать договор. При этом необходимы доказательства того факта, что работник не приступил к исполнению своей трудовой функции. Такими доказательствами могут являться акт, докладная записка непосредственного руководителя несостоявшегося работника, иные документы. На основании собранных документов готовится приказ на общем бланке приказа работодателя об аннулировании трудового договора.

Если к моменту аннулирования трудового договора уже был издан приказ о приеме на работу, возникает необходимость аннулирования такого приказа. Кроме того, уже может быть внесена запись о приеме на работу в трудовую книжку. Действующее законодательство не предусматривает возможности внесения в трудовую книжку записи об аннулировании трудового договора, в связи с чем на практике, как правило, поступают следующим образом: после внесенной записи о приеме на работу указывается последующий порядковый номер, дата внесения записи, в графе 3 производится запись: "Запись за номером таким-то недействительна".

Работодатель вправе аннулировать трудовой договор уже на следующий день после даты начала работы, оговоренной в трудовом договоре. Вправе, но не обязан - независимо от степени уважительности причин, по которым работник не приступил к работе, работодатель может не аннулировать трудовой договор, дожидаясь начала исполнения работником трудовых обязанностей, либо использовать свое

право по привлечению работника к дисциплинарной ответственности.

Аннулирование трудового договора не лишает работника права на получение обеспечения по обязательному социальному страхованию при наступлении страхового случая при условии, что такой случай наступил в период со дня заключения трудового договора до дня его аннулирования.

Если в последующем работодатель и работник примут решение о заключении нового трудового договора, аннулирование предыдущего трудового договора не будет служить для этого препятствием.

**Примерный образец  
акта об отсутствии на рабочем  
месте в день начала работы**

Общество с ограниченной ответственностью "Организация"

Утверждаю  
Директор Иванов И.И.  
12 января 2010 г.

**Акт об отсутствии на рабочем месте**

11 января 2010 г.

г. N-ск

Мною, начальником отдела кадров Ромашкиной Аллой Владимировной, в присутствии ведущего специалиста АХО Осина Олега Семеновича и секретаря Матвеевой Веры Михайловны составлен настоящий акт о нижеследующем:

11 января 2010 г. Петров Петр Петрович, принятый на должность менеджера отдела снабжения, отсутствовал на своем рабочем месте с 9:00 до 18:00.

Настоящий акт составил:

Начальник отдела кадров

Ромашкина

А.В. Ромашкина

Содержание данного акта подтверждается личными подписями:

Секретарь

Ведущий специалист АХО

Матвеева

Осин

В.М. Матвеева

О.С. Осин

В дело N 03/15  
12 января 2010 г.  
Матвеева

**Примерный образец  
докладной записки об отсутствии работника  
на рабочем месте в день начала работы**

Генеральному директору  
ООО "Организация"  
И.И. Иванову

**Докладная записка об отсутствии на рабочем месте в день начала работы**

12 января 2010 г.

г. N-ск

Довожу до Вашего сведения, что 29 декабря 2009 г. с Петровым Петром Петровичем был заключен трудовой договор N 185/2009 на выполнение обязанностей менеджера отдела снабжения, согласно которому была определена дата начала работы - 11 января 2010 г.

11 января 2010 г. в 9:00 Петров П.П. к работе не приступил, и с 9:00 до 18:00 отсутствовал на рабочем месте по неизвестным причинам, о чем составлен акт от 11 января 2010 г. N 1.

В связи с необходимостью исполнения функций менеджера отдела снабжения, наличием в штатном расписании только одной штатной единицы, по которой заключен трудовой договор от 29 декабря 2009 г. N 185/2009 с Петровым П.П., и тем фактом, что Петров П.П. в день начала работы не приступил к работе, прошу рассмотреть возможность в соответствии с частью четвертой статьи 61 Трудового кодекса Российской Федерации аннулировать трудовой договор с Петровым П.П.

Начальник отдела кадров

Ромашкина

А.В. Ромашкина

**Примерный образец  
приказа об  
трудового договора**

Генеральному директору  
ООО "Организация"  
И.И. Иванову

Общество с ограниченной ответственностью "Организация"

Приказ 12 января 2010 г. N 2/к г. N-ск

**Приказ об аннулировании трудового договора**

В связи с тем что Петров Петр Петрович не приступил к работе 11 января 2010 г. (дата начала работы, определенная условиями заключенного с ним трудового договора от 29 декабря 2009 г. N 185/2009).

Приказываю:

на основании части четвертой статьи 61 Трудового кодекса Российской Федерации аннулировать трудовой договор от 29 декабря 2009 г. N 185/2009. Трудовой договор считать незаключенным.

Основание:

1. Докладная записка начальника отдела кадров А.В. Ромашкиной от 12 января 2010 г.

2. Акт об отсутствии работника на рабочем месте от 11 января 2010 г. N 1.

Директор

Иванов

И.И. Иванов

В дело N 03/7  
12 января 2010 г.  
Матвеева

**Глава 13. Процедура приема на работу**

Когда остаются позади поиск, подбор и отбор подходящих кандидатов на имеющуюся вакансию, наступает самый ответственный момент в найме нового работника - прием на работу. Большинство работодателей регламентируют этот процесс в соответствии с принятой у них кадровой политикой, сопровождая прием нового сотрудника различными, порой не всегда законными требованиями и процедурами. В такой ситуации необходимо вспомнить, какие права и обязанности работодателя и работника при приеме на работу предусмотрены трудовым законодательством.

### **Предварительный медицинский осмотр (обследование)**

В отдельных случаях при приеме на работу проводится обязательный медицинский осмотр (обследование). Такие медицинские осмотры (обследования) проводятся только в случаях, прямо предусмотренных ТК РФ или иными федеральными законами.

Например, принимаются на работу только после прохождения медицинского осмотра (обследования) лица, не достигшие возраста 18 лет. В дальнейшем, до достижения возраста 18 лет, они также ежегодно подлежат обязательному медицинскому осмотру (обследованию) (ст. 266 ТК РФ).

Только после прохождения обязательного предварительного медицинского осмотра (обследования) производится прием на работу, непосредственно связанную с движением транспортных средств. Порядок проведения таких медицинских осмотров устанавливается федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в области здравоохранения, и федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в области транспорта (ст. 328 ТК РФ).

Статья 348.3 ТК РФ предусматривает прохождение спортсменами при заключении трудового договора обязательного медицинского осмотра (обследования).

Согласно ст. 213 ТК РФ обязательные предварительные медицинские осмотры (обследования) за счет средств работодателя проходят работники, занятые на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда (в том числе на подземных работах) для определения пригодности этих работников для выполнения поручаемой работы и предупреждения профессиональных заболеваний.

В целях охраны здоровья населения, предупреждения возникновения и распространения заболеваний проходят указанные медицинские осмотры (обследования) работники организаций пищевой промышленности, общественного питания и торговли, водопроводных сооружений, лечебно-профилактических и детских учреждений, а также некоторых других работодателей.

Перечень вредных и (или) опасных факторов и работы, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), а также порядок их проведения утверждены приказом Минздравсоцразвития России от 16 августа 2004 г. N 83 "Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и Порядка проведения этих осмотров (обследований)"\*(91).

Целесообразно заключать трудовой договор с работником после получения результатов медицинского осмотра (обследования), подтверждающих возможность



приема на работу\*(92). В случае же, когда прохождение предварительного медицинского осмотра (обследования) было осуществлено после заключения трудового договора, а в результате осмотра выяснилось, что поручаемая работнику по трудовому договору работа ему противопоказана, трудовой договор может быть прекращен на основании п. 11 ч. 1 ст. 77 ТК РФ в порядке, предусмотренном ст. 84 ТК РФ.

### **Ознакомление работника с коллективным договором, локальными нормативными актами работодателя**

При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором - такое требование предусмотрено законодателем в ч. 3 ст. 68 ТК РФ.

Почему ознакомление должно быть произведено до подписания трудового договора? Поставив подпись под трудовым договором, работник одновременно соглашается со всеми его условиями и принимает на себя обязанность выполнять порученную ему трудовую функцию. Отказаться от выполнения работы работник может только в предусмотренных законом случаях (например, если работа непосредственно угрожает его жизни и здоровью, ст. 379 ТК РФ). Во всех остальных случаях отказ работника от выполнения работы может повлечь за собой применение к такому работнику мер дисциплинарной ответственности. Следовательно, до того как будет поставлена его подпись под трудовым договором, работник должен удостовериться, что ему подходят все условия выполнения работы и правила поведения в организации. С какими же документами должен быть ознакомлен работник?

Коллективный договор.

Коллективный договор - правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя. Заключается коллективный договор работниками и работодателем в лице их представителей.

Правила внутреннего трудового распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка - локальный нормативный акт, регламентирующий (в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами) порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя (ст. 189 ТК РФ). При наличии в организации коллективного договора правила могут являться приложением к нему. Утверждаются правила работодателем с учетом мнения представительного органа работников. Порядок учета мнения представительного органа установлен ст. 372 ТК РФ.

Должностная инструкция.

Наличие данного документа ТК РФ не предусмотрено, поэтому отсутствие должностных инструкций не может рассматриваться как правонарушение\*(93). При этом отсутствие регламентации прав, обязанностей и ответственности работника по конкретной трудовой функции может привести к конфликтам между работником и работодателем. Большинство работодателей все же разрабатывают должностные инструкции, оформляя их как локальные нормативные акты либо как приложения к трудовым договорам. В последнем случае, подписывая трудовой договор, работник

одновременно подписывает и должностную инструкцию как приложение к нему. В том же случае, когда должностная инструкция является локальным нормативным актом, ознакомление с ней должно быть произведено до подписания трудового договора.

Иные локальные нормативные акты.

Перечень локальных нормативных актов, предусмотренных ТК РФ, весьма значителен. Но далеко не со всеми локальными актами необходимо знакомить работника при приеме на работу, а только с теми, которые имеют непосредственное отношение к его трудовой деятельности. В частности, работник должен быть ознакомлен с документами, устанавливающими порядок обработки его персональных данных (п. 8 ст. 86 ТК РФ), а также с локальным нормативным актом, определяющим порядок передачи персональных данных работника в пределах организации (ст. 88 ТК РФ).

В том случае, когда в трудовом договоре присутствуют ссылки на локальные нормативные акты, работодатель также обязан ознакомить работника с ними под роспись.

Например, многие работодатели регламентируют порядок прохождения работником испытания при приеме на работу. Если работник не будет ознакомлен с таким актом, неудовлетворительный результат испытания как основание для расторжения трудового договора может быть впоследствии оспорен работником в суд.

При наличии в организации положения о соответствующем структурном подразделении в качестве самостоятельного локального нормативного акта работника следует ознакомить и с ним, если оно непосредственно связано с его трудовой деятельностью.

Одновременно с заключением трудового договора работник, которому полагаются по условиям труда средства индивидуальной защиты, в обязательном порядке знакомится под роспись с Межотраслевыми правилами обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты\*(94), а также с соответствующими его профессии и должности типовыми нормами выдачи специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты.

Для отдельных категорий работников существуют дополнительные требования - так, ст. 348.2 ТК РФ обязывает работодателя знакомить спортсменов и тренеров под роспись с нормами, утвержденными общероссийскими спортивными федерациями, правилами соответствующих видов спорта, положениями (регламентами) о спортивных соревнованиях, условиями, договором работодателя со спонсорами (партнерами), с рекламодателями, организаторами спортивных мероприятий и общероссийскими спортивными федерациями в части, непосредственно связанной с трудовой деятельностью спортсменов, тренеров.

Если в локальных нормативных актах, регулирующих вопросы оплаты труда работников, присутствуют положения, не перенесенные в индивидуальные трудовые договоры, работодатель обязан знакомить работников с такими локальными нормативными актами при приеме на работу под роспись.

Ознакомление работников с локальными нормативными актами может документироваться различными способами. Допустимыми являются как фиксация ознакомления под роспись в специальном журнале, ведение которого возлагается на уполномоченное лицо, так и использование листов ознакомления, которые брошюруются вместе с соответствующим локальным нормативным актом. В обоих случаях работники ставят свою подпись, указывают расшифровку подписи и дату ознакомления.

Возникающие при приеме на работу вопросы охраны труда рассматриваются

в гл. 15 настоящего пособия.

## Подписание трудового договора

После прохождения всех процедур, рассмотренных выше, работник и работодатель подписывают трудовой договор на согласованных условиях. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, что подтверждается подписью работника на экземпляре трудового договора, остающемся у работодателя.

## Приказ о приеме на работу

На основании заключенного трудового договора работодатель издает приказ (распоряжение) о приеме работника на работу.

Так как все распорядительные действия работодателя, связанные с трудовой деятельностью работников, оформляемые приказами (распоряжениями) по личному составу, с точки зрения бухгалтерского учета являются хозяйственными операциями, к ним применяются не только требования трудового законодательства и правила делопроизводства, но и требования законодательства о бухгалтерском учете.

Согласно ст.9 Федерального закона от 21 ноября 1996 г. N 129-ФЗ "О бухгалтерском учете"\*(95) все хозяйственные операции, совершаемые организацией, оформляются оправдательными первичными учетными документами, которые принимаются к учету, если они составлены по форме, содержащейся в альбомах унифицированных форм первичной учетной документации. Постановлениями Минфина России от 18 июня 1998 г. N 27н, Госкомстата России от 29 мая 1998 г. N 57а установлено, что с 1 января 1999 г. первичные учетные документы принимаются к учету, если они составлены по унифицированным формам, утвержденным Госкомстатом России\*(96).

Таким образом, все операции, связанные с движением кадров, должны оформляться по унифицированным формам, кроме тех случаев, для которых эти формы Госкомстатом России не разработаны.

В настоящее время действуют унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, утвержденные постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. N 1.

Для оформления приема на работу существуют две унифицированные формы первичной учетной документации:

- 1) индивидуальная форма приказа (распоряжения) о приеме работника на работу N Т-1;
- 2) сводная форма приказа (распоряжения) о приеме работников на работу N Т-1а.

Содержание приказа (распоряжения) должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Заполнение унифицированной формы приказа может производиться от руки (разборчиво, желательно печатными буквами) или же печатным способом, в том числе с использованием средств вычислительной техники, при этом существуют определенные правила оформления реквизитов унифицированной формы.

Наименование организации должно соответствовать сведениям, закрепленным в учредительных документах. Указывается полное и сокращенное наименование организации. Заполнение поля ОКПО является обязательным.

Дата составления приказа, как правило, совпадает с датой его подписания

руководителем, в чью компетенцию входит прием на работу сотрудников. Дата оформляется цифровым способом арабскими цифрами в следующей последовательности: день месяца, месяц, год. Дата проставляется руководителем в момент подписания приказа.

Номер документа определяется согласно принятой в организации системе регистрации документов по личному составу. Приказы по личному составу нумеруются в пределах календарного года, номер дополняется буквенным индексом (обычно "лс" или "к"). Регистрация документа всегда осуществляется после его подписания, поэтому регистрационный номер должен проставляться от руки или с использованием автоматического нумератора.

Реквизит "Дата" состоит из двух граф. Графа "с..." заполняется в соответствии с обязательным условием трудового договора о дате начала работы. В случаях когда заключается срочный трудовой договор, в графе "по." указывается срок его действия. При заключении срочного трудового договора на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, за которым в соответствии с законодательством сохраняется место работы, возникает необходимость увеличения ширины графы "по.", так как срок действия трудового договора определяется условием, например: "дата выхода из ежегодного основного оплачиваемого отпуска специалиста Сидорова С.С.". В случае заключения трудового договора на неопределенный срок в графе "по." ставится прочерк.

Фамилия, имя, отчество работника записываются полностью в именительном или родительном падеже.

Табельный номер присваивается работнику при приеме на работу в соответствии с системой табельного учета, действующей в организации.

Наименование структурного подразделения вносится в унифицированную форму в том случае, если оно являлось условием трудового договора. В ином случае в графе ставится прочерк. Наименование структурного подразделения записывается полностью с указанием внутреннего деления (департамент, отдел, группа и т.д.) в именительном или винительном падеже.

Наименование должности, профессии, специальности записывается в соответствии с заключенным трудовым договором полностью с указанием разряда, класса (категории) квалификации в именительном или творительном падеже.

В графу "Условия приема на работу, характер работы" вносятся такие условия, как "по совместительству", "в порядке перевода от другого работодателя", "с полной материальной ответственностью" и др., предусмотренные трудовым договором. В соответствии с ч. 2 ст. 57 ТК РФ режим рабочего времени становится обязательным условием трудового договора тогда, когда для данного работника он отличается от общих правил, действующих у работодателя, так что внесение условия о режиме рабочего времени в приказ о приеме на работу подчиняется тем же правилам.

Размер тарифной ставки (оклада), надбавки проставляются в соответствии с условиями заключенного трудового договора и указываются цифрами.

Продолжительность испытания указывается в приказе о приеме на работу только в том случае, если соответствующее условие включено в трудовой договор. Отсутствие условия об испытании в самом трудовом договоре (даже в случае ознакомления работника с приказом, содержащим условие об испытании) означает, что работник принят без испытания.

Основанием издания приказа о приеме на работу является заключенный сторонами трудовой договор, реквизиты которого вносятся в графу "Основание".

До подписания приказа руководителем может быть предусмотрено визирование проекта приказа руководителями различных служб - кадровой, бухгалтерией, юридическим отделом и др. В связи с тем что унифицированная

формы приказа о приеме на работу не предусматривает соответствующего реквизита, виза проставляется в нижней части оборотной стороны приказа (допускается визирование на лицевой стороне документа). Виза должностного лица должна включать в себя должность визирующего документ, личную подпись, расшифровку подписи (инициалы, фамилию) и дату.

Не допускается подписывать документы с предлогом "за" или проставлением косой черты перед наименованием должности.

Согласно ч. 2 ст. 68 ТК РФ приказ о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. Подтверждением выполнения этого требования является дата, собственноручно проставляемая работником в момент ознакомления с приказом.

Все перечисленные требования соблюдаются и при заполнении сводной формы приказа о приеме работников на работу по форме N T-1а. В связи с тем, что в форме N T-1а не предусмотрено место для отражений условий приема на работу и характера работы, а также затруднено увеличение ширины граф для внесения необходимого текста, возможно даже в случаях одновременного приема на работу нескольких работников оформление отдельных индивидуальных приказов по форме N T-1.

По требованию работника работодатель выдает ему надлежащим образом заверенную копию приказа. В соответствии со ст. 62 ТК РФ требование работника должно быть выражено в письменной форме, копия приказа должна быть ему выдана не позднее трех рабочих дней со дня подачи заявления. Копии документов, связанных с работой, предоставляются работнику безвозмездно.

На основании изданного приказа о приеме на работу работодатель делает запись в трудовую книжку работника. Последним этапом оформления приема на работу является оформление личной карточки по унифицированной форме T-2. Порядок оформления трудовой книжки и личной карточки работника рассматривается в **гл. 13** и **14** настоящего пособия.

## Образец приказа о приеме на работу

### Унифицированная форма N T-1 Утверждена постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 N 1

	Код
Форма по ОКУД	0301001
по ОКПО	000000

Общество с ограниченной ответственностью "Организация"

-----  
наименование организации

Номер документа	Дата составления
17/лс	14.01.2010

**Приказ**  
**(распоряжение)**  
**о приеме работника на работу**

Дата

Принять на работу

с	14.01.2010
по	-

Петров Петр Петрович

Табельный номер

1035

фамилия, имя, отчество

в Отдел кадровой политики

структурное подразделение

Ведущий специалист

должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория)  
квалификации

условия приема на работу, характер работы

с тарифной ставкой (окладом) 14800 руб. 00 коп.  
(цифрами)

надбавкой \_\_\_\_\_ руб. \_\_\_\_ коп.  
(цифрами)

с испытанием на срок \_\_\_\_\_ месяца (ев)

Основание:

Трудовой договор от "13" января 2010 г. N 5/2010

Руководитель организации Директор Иванов И.И. Иванов

\_\_\_\_\_  
должность личная подпись расшифровка подписи

С приказом (распоряжением)  
работник ознакомлен

Петров

"14" января 2010 г.

\_\_\_\_\_  
личная подпись

## Глава 14. Внесение записей о приеме на работу в трудовую книжку работника

Трудовая книжка установленного образца является основным документом о трудовой деятельности и стаже работника.

Форма, порядок ведения и хранения трудовых книжек, а также порядок изготовления бланков трудовых книжек и обеспечения ими работодателей устанавливаются Правительством РФ. Постановлением Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. N 225 утверждены формы трудовой книжки и вкладыша в нее, Правила ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей, кроме того, дано поручение Минздравсоцразвития России утвердить Инструкцию по заполнению трудовых книжек.

В настоящее время Инструкция по заполнению трудовых книжек, утв.

постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. N 69\*(97), действует в части, не противоречащей новой редакции ТК РФ.

Трудовые книжки ведутся на всех работников, проработавших в организации более пяти дней, для которых данная работа является основной (ст. 66 ТК РФ).

Если работник при приеме представил заявление об отсутствии у него трудовой книжки (в связи с утратой, порчей или поступлением на работу впервые), работодатель оформляет ему новую трудовую книжку. Оформление трудовой книжки работнику, принятому на

работу впервые, осуществляется работодателем в присутствии работника не позднее недельного срока со дня приема на работу.

Правила ведения трудовых книжек предусматривают внесение в трудовую книжку при ее оформлении следующих сведений о работнике:

1) фамилия, имя, отчество, дата рождения (число, месяц, год) - на основании паспорта или иного документа, удостоверяющего личность;

2) образование, профессия, специальность - на основании документов об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки).

Сведения о работнике, указываемые на первой странице (титульном листе) трудовых книжек, согласно Инструкции по заполнению трудовых книжек заполняются следующим образом:

- фамилия, имя и отчество указываются полностью, без сокращения или замены имени и отчества инициалами, дата рождения записывается полностью (число, месяц, год) на основании паспорта или иного документа, удостоверяющего личность (например, военного билета, заграничного паспорта, водительских прав и др.);

- запись об образовании (основном общем, среднем общем, начальном профессиональном, среднем профессиональном, высшем профессиональном и послевузовском профессиональном) осуществляется только на основании надлежаще заверенных документов (аттестата, удостоверения, диплома и т.п.);

- запись о незаконченном образовании соответствующего уровня может быть произведена на основании представленных надлежаще заверенных документов (несмотря на то что Инструкция для этих целей позволяет использовать студенческий билет, зачетную книжку, справку образовательного учреждения и т.п., запись рекомендуется производить только на основании справки образовательного учреждения, поскольку иные перечисленные в Инструкции документы не всегда подтверждают факт обучения в образовательном учреждении);

- профессия и (или) специальность указываются на основании документов об образовании, квалификации или наличии специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки) или других надлежаще оформленных документов. После указания даты заполнения трудовой книжки работник своей подписью на первой странице (титульном листе) трудовой книжки заверяет правильность внесенных сведений. Затем титульный лист трудовой книжки подписывает также лицо, ответственное за выдачу трудовых книжек, после чего внесенные сведения заверяются печатью.

Пункт 2.2 Инструкции по заполнению трудовых книжек по-прежнему позволяет ставить на первой странице (титульном листе) трудовой книжки печать кадровой службы. Однако, учитывая изменения\*(98), внесенные в 2008 г. в Правила ведения и хранения трудовых книжек, целесообразно для заверения сведений на титульном листе использовать, так же как и для заверения при увольнении работника (прекращении трудового договора) всех записей, внесенных в трудовую книжку за время его работы у данного работодателя, печать работодателя.

При заполнении титульного листа работникам кадровых служб следует

проявлять особую аккуратность, поскольку действующее законодательство не предусматривает возможности внесения последующими работодателями исправлений в титульный лист трудовой книжки. В случае обнаружения ошибок при первичном заполнении трудовой книжки бланк трудовой книжки (вкладыша в нее) считается испорченным и подлежит уничтожению с составлением соответствующего акта.

Стоимость бланка оплачивается работодателем и может быть удержана с допустившего ошибку специалиста, ответственного за ведение трудовых книжек. Исправления неточных (неверных) сведений на титульном листе возможны только по месту первичного заполнения титульного листа. В случае невозможности внесения исправлений первым работодателем или при внесении исправлений последующими работодателями работнику необходимо обратиться в суд для установления тождественности указанных сведений личности работника. В противном случае при назначении пенсии у работника возникнут сложности с подтверждением трудового стажа.

Записи о выполняемой работе вносятся в трудовую книжку на основании соответствующего приказа (распоряжения) работодателя не позднее недельного срока и должны точно соответствовать тексту приказа (распоряжения). Все записи в трудовой книжке производятся без каких-либо сокращений (не допускается писать "пр." вместо "приказ", "расп." вместо "распоряжение" и т.п.).

Порядок заполнения сведений о работе регламентирован в разд. 3 Инструкции по заполнению трудовых книжек. В графе 3 раздела "Сведения о работе" трудовой книжки в виде заголовка указывается полное наименование организации, а также сокращенное наименование организации (при его наличии).

Под этим заголовком в графе 1 ставится порядковый номер вносимой записи (все записи в трудовой книжке должны иметь в пределах соответствующего раздела свой порядковый номер)<sup>(99)</sup>, в графе 2 указывается дата приема на работу.

В графе 3 делается запись о принятии (**образец 1**) или назначении (**образец 2**) в структурное подразделение организации с указанием его конкретного наименования (если условие о работе в конкретном структурном подразделении включено в трудовой договор), наименования должности (работы), специальности, профессии с указанием квалификации, а в графу 4 заносятся дата и номер приказа (распоряжения) или иного решения работодателя, согласно которому работник принят на работу.

Неточные, неправильные или признанные впоследствии недействительными записи о работе могут быть исправлены в последующем по месту работы, где была внесена соответствующая запись, либо работодателем по новому месту работы на основании официального документа работодателя, допустившего ошибку. Работодатель обязан в этом случае оказать работнику при его обращении необходимую помощь. Если организация, которая произвела неправильную или неточную запись, реорганизована, исправление производится ее правопреемником, а в случае ликвидации организации - работодателем по новому месту работы на основании соответствующего документа.

Зачеркивание неточных или неправильных записей не допускается, изменение записей производится в порядке, предусмотренном п. 1.2 Инструкции по заполнению трудовых книжек. Этот порядок состоит из трех шагов:

1) после соответствующей последней в данном разделе записи указывается последующий порядковый номер, дата внесения записи, в графе 3 делается запись: "Запись за номером таким-то недействительна";

2) производится правильная запись: "Принят по такой-то профессии (должности)";

3) в графе 4 повторяется дата и номер приказа (распоряжения) или иного



решения работодателя, запись из которого неправильно внесена в трудовую книжку, либо указываются дата и номер приказа (распоряжения) или иного решения работодателя, на основании которого вносится правильная запись (**образец 3**).

С каждой вносимой в трудовую книжку записью о выполняемой работе работодатель обязан ознакомить работника под роспись в его личной карточке по форме N Т-2, в которой повторяется запись, внесенная в трудовую книжку.

### Образец 1. Внесение в трудовую книжку сведений о приеме на работу

N записи	Дата			Сведения о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу, квалификации, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
1	2			3	4
				Общество с ограниченной ответственностью "Организация"	
				(ООО "Организация")	
8	11	01	2010	Принят в отдел снабжения на должность менеджера	Приказ от 11.01.2010 N 5/к

### Образец 2. Внесение в трудовую книжку сведений о назначении на должность

N записи	Дата			Сведения о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу, квалификации, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
1	2			3	4
				Общество с ограниченной ответственностью "Организация"	
				(ООО "Организация")	
16	14	12	2009	Назначен на должность генерального директора	Приказ от 14.12.2009 N 75/к

### Образец 3. Исправление в трудовой книжке неправильной записи о приеме на работу

N записи	Дата	Сведения о приеме на работу, переводе на другую постоянную	Наименование, дата и номер
----------	------	--	----------------------------

1	2			3	4
	число	месяц	год		
				Общество с ограниченной ответственностью "Организация" (ООО "Организация")	
8	11	01	2010	Принят в отдел снабжения на должность экспедитора	Приказ от 11.01.2010 N 5/к
9	11	01	2010	Запись за N 8 недействительна, принят В отдел снабжения на должность менеджера	Приказ от 11.01.2010 N 5/к

## Глава 15. Оформление личной карточки при приеме на работу

Личная карточка работника представляет собой самостоятельный сводный учетный документ, используемый кадровой службой для анализа состава и учета работников. Действующая на сегодняшний день форма личной карточки NT-2 утверждена постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. N 1.

Личные карточки заполняются на всех работников - постоянных и временных, работающих по основному месту работы и совместителей. Заполняется личная карточка работником кадровой службы. Самостоятельное заполнение работником собственной личной карточки запрещается.

Оформление и заполнение личной карточки производятся по определенным правилам, сложившимся на основе требований нормативных актов и длительной (более 30 лет) практики ее применения.

При оформлении личной карточки используется бумага формата А3. В связи с тем что личная карточка является документом длительного хранения (75 лет), рекомендуется использовать обложечную бумагу (тонкий картон). В противном случае личная карточка довольно скоро приходит в негодность.

Личная карточка формы NT-2 содержит зоны кодирования. В настоящий момент об обязательности кодирования не сказано ни в одном нормативном акте. Содержимое зон кодирования не участвует в подготовке статистических или иных отчетов. В связи с этим можно сделать вывод, что если кадровой службой не используется информация, содержащаяся в зонах кодирования (для целей автоматизированного учета или иных), то в этом случае зоны кодирования могут не заполняться. И все же заполнение зон кодирования желательно как с точки зрения проверяющих органов и должностных лиц, так и с учетом возможности ввода в дальнейшем автоматизированного учета на основе информации полей кодирования.

При проставлении кодов необходимо использовать общероссийские классификаторы:

- Общероссийский классификатор информации о населении. ОК 018-95 (ОКИН), утв. постановлением Госстандарта России от 31 июля 1995 г. N 412\*(100);

- Общероссийский классификатор специальностей по образованию. ОК 009-2003 (ОКСО), утв. постановлением Госстандарта России от 30 сентября 2003 г. N 276-ст\*(101);

- Общероссийский классификатор объектов административно-территориального деления. ОК 019-95 (ОКАТО), утв. постановлением Госстандарта России от 31 июля 1995 г. N 413\*(102);

- Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. ОК 016-94 (ОКПДТР), утв. постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 г. N 367\*(103).

Текст, вносимый в описательные части реквизитов личной карточки, не должен заходить на поле кодирования. В противном случае, если ошибка допущена при первичном заполнении, карточка подлежит переоформлению.

Удаление реквизитов из унифицированной формы N Т-2 не допускается. При необходимости в унифицированную форму могут быть внесены изменения в соответствии с Порядком применения унифицированных форм первичной учетной документации, утв. постановлением Госкомстата России от 24 марта 1999 г. N 20\*(104). Допускается внесение следующих изменений:

- расширение и сужение граф и строк с учетом количества знаков в показателях;

- включение дополнительных строк и вкладных листов;

- внесение дополнительных реквизитов.

При этом все вносимые изменения должны быть оформлены соответствующим организационно-распорядительным документом, как правило, приказом или распоряжением руководителя.

Отличием формы N Т-2 от большинства других унифицированных форм по учету труда является то, что при отсутствии сведений в пустых строках и графах не проставляются прочерки. Такая особенность связана с тем, что личная карточка ведется весь период работы работника в организации, следовательно, данные работника могут изменяться и дополняться.

Личная карточка, как и другие унифицированные формы, может заполняться от руки (разборчиво, желательно печатными буквами), а также печатным способом, в том числе с использованием средств вычислительной техники.

При заполнении личной карточки следует соблюдать определенные правила.

Дата составления в зоне общих учетных сведений личной карточки проставляется цифровым способом в формате 00.00.0000. Срок заполнения личной карточки - неделя со дня приема на работу. Срок определяется в соответствии с п. 10 Правил ведения и хранения трудовых книжек: все записи в трудовые книжки вносятся не позднее недельного срока. А так как с записями в трудовой книжке - в частности о приеме на работу - работник знакомится, ставя подпись в личной карточке, то и для оформления личной карточки и внесения в нее последующих записей необходимо соблюдать тот же срок.

Идентификационный номер налогоплательщика и номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования проставляются в форме N Т-2 на основании соответствующих документов, представленных работником. При этом необходимо отметить, что у работника нет обязанности предоставлять идентификационный номер при приеме на работу.

Графа "Алфавит" заполняется в целях систематизации личных карточек, в нее проставляется начальная буква фамилии работника.

Характер работы, проставляемый в личной карточке, должен соответствовать условиям трудового договора - "Постоянно" (при заключении трудового договора на неопределенный срок) или "Временно" (при заключении срочного трудового договора).

При приеме на работу работника, для которого эта работа будет являться основной, в графе "Вид работы" проставляется "Основная", при приеме на работу совместителя делается запись "По совместительству". Необходимость оформления второй личной карточки при приеме работника на работу на условиях внутреннего совместительства до сих пор является предметом дискуссий.

Существуют две позиции по этому вопросу:

- первая: на внутреннего совместителя всегда заводится вторая личная карточка, поскольку оформление внутреннего совместителя - процедура, состоящая из тех же шагов, что и оформление внешнего совместителя, и необходимо оформление еще одной личной карточки, в которой будет вестись документирование трудовых отношений с совместителем, осуществляемых на основании второго заключенного трудового договора;

- вторая позиция основана на том, что личная карточка является документом, ведение которого тесно связано с ведением трудовой книжки работника.

Правила внесения записей о работе по совместительству, существующие для трудовых книжек, переносятся на ведение личной карточки по форме N Т-2. При этом разд. III личной карточки может выглядеть следующим образом.

Аргументом в пользу ведения одной личной карточки является то, что внутренние совместители учитываются в среднесписочной численности работников как один человек. В пользу ведения двух личных карточек говорят: ограниченные размеры полей формы, не позволяющие вносить двойное количество записей, необходимость введения в форму дополнительных реквизитов (например, должны быть дополнены полями для размещения реквизитов второго трудового договора и для внесения сведений о прекращении второго трудового договора), отдельное ведение стажа для отпусков и т.д.

### III. Прием на работу и переводы на другую работу

Дата	Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Тарифная ставка (оклад), надбавка, руб.	Основание	Личная подпись владельца трудовой книжки
1	2	3	4	5	6
11.01.2010	Отдел снабжения	Менеджер	14800,00	Приказ от 11.01.2010	Петров
01.02.2010	Транспортный отдел	Экспедитор	10000,00	Приказ от 31.01.2010 о приеме на работу на условиях внутреннего совместительства	Петров

Кадровая служба учреждения самостоятельно выбирает способ ведения личных карточек на внутренних совместителей и закрепляет его в инструкции по кадровому делопроизводству организации.

Графа "Пол" может заполняться как полностью ("Мужской", "Женский"), так и в сокращенном виде (буквами "М", "Ж").

Ниже приведен образец заполнения фрагмента личной карточки.

**Унифицированная форма N Т-2**  
**Утверждена постановлением Госкомстата РФ**  
**от 5 января 2004 г. N 1**

Код
0301002
00000000

Форма по ОКУД

по ОКПО

Закрытое акционерное общество "XXX"

---

наименование организации

Дата составления	Табельный номер	Идентификационный номер налогоплательщика	Номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования	Алфавит	Характер работы	Вид работы (основная, по совместительству)	Пол (мужской, женский)
11.01.2010	10035	000000000000	000-000-00000	И	Постоянно	Основная	Мужской

Раздел I, заполняемый при приеме работника на работу, практически весь заполняется на основании документов, представленных работником или оформленных при приеме на работу.

Обязательными для заполнения являются номер и дата трудового договора, заключенного с работником, например:

Трудовой договор	номер	185/2009
	дата	29.12.2009

Фамилия, имя и отчество работника заносятся в форму N Т-2 на основании документа, удостоверяющего личность, и записываются полностью, без сокращений, в именительном падеже, например:

1. Фамилия Иванов Имя Андрей Отчество Петрович

Дата рождения записывается словесно-цифровым способом в текстовой части реквизита и цифровым - в зоне кодирования, например:

Код
20.09.1976

2. Дата рождения 20 сентября 1976 г.

---

день, месяц, год

Данные в графу "Место рождения" вносятся на основании паспорта или иного документа, удостоверяющего личность. Районы и области пишутся в родительном

падеже, без запятых, с сокращениями в соответствии с Общероссийским классификатором объектов административно-территориального деления. ОК 019-95 (ОКАТО):

Р-н - район;  
Г. - город;  
Пгт. - поселок городского типа;  
Рп. - рабочий поселок;  
Кп. - курортный поселок;  
К. - кишлак;  
Пс. - поселковый совет;  
Сс. - сельсовет;  
Смн. - сомон;  
Вл. - волость;  
Дп. - дачный поселковый совет;  
П. - поселок сельского типа;  
Нп. - населенный пункт;  
П.ст. - поселок при станции;  
ж/д ст. - железнодорожная станция;  
С. - село;  
м. - местечко;  
д. - деревня;  
сл. - слобода;  
ст. - станция;  
ст-ца - станица;  
х. - хутор;  
У. - улус;  
Рзд. - разъезд;  
Клх. - колхоз;  
Им. - имени;  
Свх. - совхоз;  
Зим. - зимовье.

В соответствии с ОКАТО заполняется и зона кодирования, например:

г. Череповец, Вологодской области  
3. Место рождения \_\_\_\_\_ по ОКАТО 

19256
-------

Гражданство работника подтверждается документом, удостоверяющим его личность. В соответствии с Общероссийским классификатором информации о населении ОК 018-95 (ОКИН) существуют определенные виды записей, вносимых в данную графу.

1. "Гражданин Российской Федерации" - при предъявлении паспорта гражданина РФ или свидетельства о рождении, в зоне кодирования проставляется "1":

Гражданин Российской Федерации  
4. Гражданство \_\_\_\_\_ по ОКИН 

1
---

2. "Гражданин Российской Федерации и иностранного государства (двойное гражданство)" - при предъявлении паспорта гражданина РФ и паспорта другого государства в зоне кодирования проставляется "2", графой ниже указывается

название государства, гражданином (подданным) которого является работник:

Гражданин Российской Федерации и  
иностранного государства  
(Республика Таджикистан)

4. Гражданство \_\_\_\_\_ по ОКИН 

2
---

3. "Иностраный гражданин" - при предъявлении работником паспорта другого государства в зоне кодирования проставляется "3", ниже указывается название государства:

Иностраный гражданин  
(Республика Беларусь)

4. Гражданство \_\_\_\_\_ по ОКИН 

3
---

4. "Лицо без гражданства" - работник предъявляет иной документ, удостоверяющий личность, например вид на жительство; в зоне кодирования проставляется "4".

Лицо без гражданства

4. Гражданство \_\_\_\_\_ по ОКИН 

4
---

Графа "Знание иностранного языка" заполняется со слов работника. Ошибочным является занесение в личную карточку данных о знании работником языков народов Российской Федерации. В форме NT-2 проставляются только наименование и степень знания иностранных языков. В соответствии с ОКИН существуют только три степени знания иностранного языка, которые указываются в личной карточке:

- 1) читает и переводит со словарем;
- 2) читает и может объясняться;
- 3) владеет свободно.

	Читаю и могу Английский объяснить	
5. Знание иностранного языка _____ по ОКИН	наименование степень знания	0142
	Читаю и перевожу Немецкий со словарем	
_____ по ОКИН		1351
	Французский Владею свободно	
_____ по ОКИН		2133

Сведения об образовании в личную карточку вносятся на основании документа об образовании. При этом обычно указывается законченное образование. Например, для работника, после окончания среднего общеобразовательного заведения поступившего в высшее учебное заведение, указывается "среднее (полное) общее образование". При этом если работник прошел не менее двух полных курсов по очной форме обучения в высшем учебном заведении и был отчислен, то на основании диплома о неполном высшем образовании может быть сделана запись "неполное высшее образование". Необходимо отметить, что ОКИН не предусматривает такого уровня образования, часто встречающегося в личных карточках работников, как "неполное среднее профессиональное образование".

Несмотря на то, что п. 2.1 Инструкции по заполнению трудовых книжек предусмотрена возможность внесения записи о незаконченном образовании соответствующего уровня на основании представленных надлежаще заверенных документов (студенческого билета, зачетной книжки, справки образовательного учреждения и т.п.), использование иных документов, кроме справки установленного образца об обучении в образовательном учреждении, нежелательно. Зачетная книжка и студенческий билет являются документами, подтверждающими всего лишь факт поступления в учебное заведение.

При заполнении в личной карточке сведений об образовании вносятся данные о наименовании образовательного учреждения (в точном соответствии с документом об образовании), наименовании документа, его серии, номере, годе окончания учебного заведения, квалификации и специальности, полученной работником. Специальность кодируется с применением Общероссийского классификатора специальностей по образованию (ОКСО). ОК 0092003.

6. Образование Высшее профессиональное по ОКИН 18  
среднее (полное) общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания	
	наименование	серия	номер		
Ставропольский политехнический институт	Диплом	ФВ	12345	1993	
Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу				
Инженер	Электронные приборы и устройства				
	Код по ОКСО				210105

Работникам, окончившим аспирантуру, адъюнктуру или докторантуру, вносятся соответствующие сведения в п. 6 личной карточки "Послевузовское профессиональное образование", принципы внесения записей те же, что были указаны выше, при заполнении зоны кодирования используется разд. 34 Общероссийского классификатора информации о населении (ОКИН), согласно которому докторантура имеет код "01", а аспирантура, ординатура, адъюнктура - код "02".

Послевузовское профессиональное образование аспирантура Код по ОКИН аспирантура, адъюнктура, докторантура

Наименование образовательного, научного учреждения	Документ об образовании, номер, дата выдачи	Год окончания	



	Направление или специальность по документу	
	Электронные приборы и устройства	
	Код по	210105
	ОКСО	

В п. 7 разд. I личной карточки вносятся сведения об имеющейся у работника профессии, освоенной им в результате подготовки в образовательном учреждении. При наличии более двух профессий в личную карточку вносятся сведения о тех, которые соответствуют должности, профессии, специальности, по которым заключен трудовой договор с работником. Заполнение зоны кодирования в пункте "Профессия" настоятельно рекомендуется.

7. Профессия	Инженер	по	Код
	основная	ОКПДТР	22446
	Водитель автомобиля	по	
	другая	ОКПДТР	11442

Надо признать, что п. 8 разд. I личной карточки "Стаж работы" на сегодняшний день устарел, поскольку не содержит графы для размещения сведений о страховом стаже, на основании которого рассчитывается размер пособия по временной нетрудоспособности. Эти сведения можно внести в графу, отведенную для непрерывного стажа, но если возникает необходимость в подсчете и страхового стажа, и непрерывного, рекомендуется дополнять пункт графой "Страховой стаж".

В п. 8 предусмотрена дополнительная графа для размещения сведений о стаже, дающем право на дополнительные льготы и гарантии, она заполняется, например, в тех случаях, когда организация расположена в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

Подсчет всех видов стажа производится на дату приема работника в организацию. Методика подсчета трудового стажа, применимая ко всем видам стажа, приведена в п. 61 Инструкции по заполнению форм документов индивидуального (персонифицированного) учета в системе обязательного пенсионного страхования, утв. постановлением Правления Пенсионного фонда РФ от 31 июля 2006 г. N 192п\*(105). Стаж, дающий право на надбавки за выслугу лет, определяется в соответствии с нормативными актами федеральных органов исполнительной власти, иными нормативными актами, в том числе локальными. Образец заполнения пункта:

8. Стаж работы (по состоянию на "11" января 2011 г.):

Общий	20 дней	8 месяцев	11 лет
Непрерывный	15 дней	3 месяцев	5 лет
Дающий право на надбавку за выслугу лет	___ дней	___ месяцев	___ лет
	___ дней	___ месяцев	___ лет

Пункт 9 разд. I личной карточки "Состояние в браке" чаще других содержит ошибочные записи: "холост", "не женат", "состоит в гражданском браке". При заполнении этой графы нужно применять разд. 10 ОКИН, согласно которому существует шесть видов состояния в браке:

- никогда не состоял (не состояла в браке) - код "1";

Никогда не состоял  
в браке

9. Состояние в браке \_\_\_\_\_ Код по ОКИН 1

- состоит в зарегистрированном браке - код "2";

Состоит в  
зарегистрированном браке

9. Состояние в браке \_\_\_\_\_ Код по ОКИН 2

- состоит в незарегистрированном браке - код "3";

Состоит в  
незарегистрированном браке

9. Состояние в браке \_\_\_\_\_ Код по ОКИН 3

- вдовец (вдова) - код "4";

Вдовец

9. Состояние в браке \_\_\_\_\_ Код по ОКИН 4

- разведен (разведена) - код "5";

Разведен

9. Состояние в браке \_\_\_\_\_ Код по ОКИН 5

- разошелся (разошлась) - код "6";

Разошелся

9. Состояние в браке \_\_\_\_\_ Код по ОКИН 6

Сведения о составе семьи с указанием степени родства (заполняется в соответствии с ОКИН), фамилии, имени, отчества и года рождения родственника заполняются на основании соответствующих документов, предъявленных работником (свидетельства о рождении детей, свидетельство о заключении брака), а также со слов работника, например:

10. Состав семьи:		
Степень родства (ближайшие родственники)	Фамилия, имя, отчество	Год рождения
1	2	3
Сын	Иванов Сергей Андреевич	1997
Мать	Иванова Анна Федоровна	1946

Отец	Иванов Петр Кириллович	1939
------	------------------------	------

В п. 11 записываются сведения о паспорте или ином документе, удостоверяющем личность работника.

11. Паспорт: N 45 04 333444 Дата выдачи "01" июня 2004 г.  
ОВД Савеловского РОВД г. Москвы

Выдан

наименование органа, выдавшего паспорт

В п. 12 вносятся сведения об адресе места жительства - в соответствии с штампом регистрации в паспорте. Сведения также могут быть указаны на основании иного документа, представленного работником. В п. 12 также заносится информация об адресе фактического проживания (данная графа заполняется со слов работника или в соответствии с документом, подтверждающим временную регистрацию), например:

12. Адрес места жительства:

По паспорту	Почтовый индекс	Москва, ул. Ромашковая, д. 42, кв. 75
	117218	

Фактический	Почтовый индекс	Москва, ул. Незабудковая, д. 17, кв. 59
	121165	

Дата регистрации по месту жительства "23" мая 2005 г.  
Номер телефона Не имеет

Раздел II личной карточки "Сведения о воинском учете" заполняется в соответствии с Указаниями по применению и заполнению форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, утв. постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. N 1. В связи с тем что на основании сведений разд. II личной карточки работника в учреждениях и организациях ведется воинский учет и бронирование работников, Положение о воинском учете вменяет в обязанности должностных лиц организаций, ответственных за ведение воинского учета, ведение и хранение личных карточек граждан, поставленных на воинский учет, в порядке, определяемом Министерством обороны РФ.

Министерство обороны РФ, в свою очередь, приложением 7 к Методическим рекомендациям Генерального штаба Вооруженных Сил РФ по ведению воинского учета в организациях определило порядок заполнения разд. II "Сведения о воинском учете" личных карточек форм NT-2 и NT-2ГС (МС) на граждан, пребывающих в запасе, и граждан, подлежащих призыву на военную службу.

В соответствии с Федеральным законом "О воинской обязанности и военной службе" все граждане России обязаны состоять на воинском учете, за исключением граждан, освобожденных от исполнения воинской обязанности в соответствии с федеральным законодательством, проходящих военную службу или альтернативную гражданскую службу, отбывающих наказание в виде лишения свободы, лиц женского пола, не имеющих военно-учетной специальности, а также

граждан, постоянно проживающих за пределами Российской Федерации. На указанные категории граждан разд. II личной карточки работника не заполняется. На всех остальных раздел заполняется в обязательном порядке и не реже одного раза в год сверяется с документами воинского учета.

Раздел II личной карточки работника заполняется на основании следующих документов:

1) удостоверения гражданина, подлежащего призыву на военную службу, для призывников;

2) военного билета (временного удостоверения, выданного взамен военного билета) для военнообязанных.

Записи в разд. II личной карточки работника должны производиться чернилами, шариковыми, гелиевыми и другими ручками черного и синего цветов, записи в п. 7 разд. II личной карточки и отметки о проведении сверки с документами воинского учета военных комиссариатов (органов местного самоуправления) производятся только простым карандашом.

Пункт 1 "Категория запаса" разд. II личной карточки на офицеров запаса не заполняется; на прапорщиков, мичманов, сержантов, старшин, солдат и матросов запаса пункт заполняется на основании п. 23 "Категория запаса" военного билета путем записи цифры "1" или "2".

Пункт 2 "Воинское звание" разд. II личной карточки на офицеров запаса заполняется на основании п. 5 "Воинское звание" и п. 13 "Последующее присвоение очередных воинских званий" военного билета; на прапорщиков, мичманов, сержантов, старшин, солдат и матросов запаса - на основании п. 20 "Присвоение воинских званий и классной квалификации по специальности" военного билета.

Пункт 3 "Состав (профиль)" разд. II личной карточки на офицеров запаса заполняется в соответствии с п. 7 "Наименование профиля" военного билета. Наименование профиля записывается без сокращений ("командный", "медицинский" и т.д.). На прапорщиков, мичманов, сержантов, старшин, солдат и матросов запаса п. 3 заполняется в соответствии с п. 25 "Состав" разд. V "Пребывание в запасе" военного билета. Наименование состава записывается в соответствии с имеющимся воинским званием без сокращений ("солдаты", "матросы" и т.д.).

Пункт 4 "Полное кодовое обозначение ВУС" разд. II личной карточки на офицеров запаса заполняется в соответствии с п. 6 "ВУС N" военного билета; на прапорщиков, мичманов, сержантов, старшин, солдат и матросов запаса - в соответствии с графой "Полное кодовое обозначение ВУС" п. 26 "N ВУС" военного билета. Записывается полное кодовое обозначение ВУС (для офицеров запаса - шесть цифр, например: "021101"; для прапорщиков, мичманов, сержантов, старшин, солдат и матросов запаса - шесть цифр и буквенный знак, например: "113194A").

Пункт 5 "Категория годности к военной службе" разд. II личной карточки заполняется на офицеров запаса на основании записи в п. 15 "Сведения о медицинских освидетельствованиях" военного билета; на прапорщиков, мичманов, сержантов, старшин, солдат и матросов запаса - на основании записи в строке "Категория годности к военной службе" п. 6, 7, 9 разд. III "Отношение к военной службе. Прохождение военной службы" или п. 29, 30 разд. VI "Сведения о медицинских освидетельствованиях и прививках" военного билета.

Категория годности записывается буквами - А (годные к военной службе), Б (годные к военной службе с незначительными ограничениями), В (ограниченно годные к военной службе) или Г (временно не годные к военной службе). При отсутствии записей в указанных пунктах военного билета в п. 5 личной карточки проставляется категория годности к военной службе "А".

В п. 6 "Наименование военного комиссариата по месту жительства" разд. II личной карточки указывается наименование военного комиссариата, в котором

гражданин состоит на воинском учете (п. 20 "Отметки о приеме и снятии с воинского учета" военного билета - на офицеров запаса и разд. IX "Отметки о приеме и снятии с воинского учета" военного билета - на прапорщиков, мичманов, сержантов, старшин, солдат и матросов запаса).

В п. 7 "Состоит на воинском учете" разд. II личной карточки заполняются строки:

- "общем (N команды, партии)" - в случаях наличия мобилизационного предписания и (или) штампа в п. 16 (на офицеров запаса) или в разд. VII (на прапорщиков, мичманов, сержантов, старшин, солдат и матросов запаса) "Отметки о выдаче и изъятии мобилизационных предписаний" военного билета гражданина. Номер команды (партии) указывается, соответственно, в п. 1 мобилизационного предписания и в строке "в команду N" штампа;

- "специальном" - на граждан, забронированных в установленном порядке за организацией на период мобилизации и на военное время. Проставляются серия и номер удостоверения об отсрочке от призыва на военную службу по мобилизации и на военное время, номер перечня должностей и профессий, пункта и раздела перечня (постановления Межведомственной комиссии по бронированию граждан, пребывающих в запасе), по которому оформлено бронирование гражданина, а также дата оформления отсрочки военным комиссариатом.

Ниже приведен образец заполнения разд. II личной карточки.

## II. Сведения о воинском учете

1. Категория запаса _____	6. Наименование военного комиссариата по месту жительства _____
старший лейтенант	ОВК Академического района ЮЗАО г. Москвы
2. Воинское звание _____	7. Состоит на воинском учете: _____
командный	а) общем (номер команды, партии) _____
3. Состав (профиль) _____	б) специальном _____
ВУС 121212	8. _____
4. Полное кодовое обозначение ВУС _____	отметка о снятии с воинского учета _____
А	
5. Категория годности к военной службе _____	

При заполнении разд. II личных карточек на граждан, подлежащих призыву на военную службу, должны соблюдаться следующие требования:

1) п. 1 "Категория запаса", п. 3 "Состав (профиль)", п. 4 "Полное кодовое обозначение ВУС" и п. 7 "Состоит на воинском учете" не заполняются;

2) в п. 2 "Воинское звание" записывается - "подлежит призыву";

3) п. 5 "Категория годности к военной службе" заполняется на основании записи решения комиссии по постановке граждан на воинский учет в разд. I "Общие сведения" после слова "признан" в удостоверении гражданина, подлежащего призыву на военную службу. Категория годности записывается буквами - А (годные к военной службе), Б (годные к военной службе с незначительными ограничениями), В (ограниченно годные к военной службе), Г (временно негодные к военной службе) или Д (негодные к военной службе);

4) в п. 6 "Наименование военного комиссариата по месту жительства" указывается наименование военного комиссариата, в котором гражданин состоит на воинском учете (разд. II "Прием на воинский учет и снятии с воинского учета" удостоверения гражданина, подлежащего призыву на военную службу).

Необходимо учитывать, что в военных билетах граждан, пребывающих в запасе, и удостоверениях граждан, подлежащих призыву на военную службу, изданных до 1999 г., названия и нумерация разделов и пунктов могут отличаться от указанных выше.

## II. Сведения о воинском учете

1. Категория запаса _____	6. Наименование военного комиссариата по месту жительства _____ ОВК Академического р-на ЮЗАО г. Москвы
2. Воинское звание _____ Подлежит призыву	
3. Состав (профиль) _____	7. Состоит на воинском учете: _____
4. Полное кодовое обозначение ВУС _____	а) общем (номер команды, партии) _____
5. Категория годности к военной службе _____	б) специальном _____
	8. _____ отметка о снятии с воинского учета

В п. 8 разд. II личной карточки делается отметка о снятии с воинского учета гражданина, достигшего предельного возраста пребывания в запасе.

Снят с воинского учета по возрасту

8. \_\_\_\_\_  
отметка о снятии с воинского учета

или о снятии с воинского учета гражданина, признанного не годным к военной службе по состоянию здоровья.

Снят с воинского учета по состоянию здоровья

8. \_\_\_\_\_  
отметка о снятии с воинского учета

Подобная отметка делается после представления работником документа из военного комиссариата о снятии с воинского учета по достижении предельного возраста пребывания в запасе или по состоянию здоровья.

Заполненные разд. I и II личной карточки заверяются подписями самого работника и работника кадровой службы, заполнившего личную карточку. При этом работник, подписываясь, ставит дату заверения сведений:

	Начальник отдела кадров	Родионова	А.А. Родионова
Работник кадровой службы _____	_____	_____	_____
	должность	личная подпись	расшифровка подписи

Работник \_\_\_\_\_  
Иванов  
личная подпись

"11" января 2010 г.

Личная подпись работника на второй странице личной карточки является одной из причин, по которой ведение формы на бумажном носителе является обязательным.

При приеме на работу вносится запись в разд. III личной карточки, заполняемый на основании приказа о приеме. В разд. III работник проставляет свою подпись, подтверждая тем самым факт ознакомления с записью о приеме, сделанной в трудовой книжке. Срок внесения записи в личную карточку, как уже указывалось выше, одна неделя.

### III. Прием на работу и переводы на другую работу

Дата	Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Тарифная ставка (оклад), надбавка, руб.	Основание	Личная подпись владельца трудовой книжки
1	2	3	4	5	6
11.01.2010	Отдел главного энергетика	Инженер-электрик	17000,00	Приказ от 11.01.2010	Иванов
				№ 1/к	

Включение в личную карточку разд. IX "Социальные льготы", на которые работник имеет право в соответствии с законодательством, позволило кадровым службам вести более полный учет работников, которым законодательство предоставляет дополнительные льготы и гарантии. При заполнении указанного раздела необходимо приводить ссылку на документ, подтверждающий право работника на льготу и на федеральный закон или иной нормативный акт, в котором предусмотрена льгота или гарантия.

Дополнительные льготы и гарантии предусматриваются законодательством для различных категорий граждан, например, лиц, удостоенных званий Героя Советского Союза, Героя Российской Федерации или являющихся полными кавалерами ордена Славы, лиц, награжденных знаком "Почетный донор России", ветеранов боевых действий. Также предусматриваются льготы для супругов военнослужащих, инвалидов (при этом необходимо указывать данные о группе инвалидности, сроке, на который установлена инвалидность, реквизиты справки медико-социальной экспертной комиссии), других категорий работников.

### IX. Социальные льготы, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством

Наименование льготы	Документ		Основание
	номер	дата выдачи	
1	2	3	4
Право на ежегодный оплачиваемый отпуск одновременно с отпуском супруги-военнослужащего	Свидетельство о заключении брака III-МЮ111111	17.03.1999	п. 11 ст. 11 Федерального закона от 27.05.1998 г.
	Удостоверение личности		№ 76-ФЗ
			"О статусе военнослужащего"
			военнослужащих

			"
	AA 0000000	25.11.2007	

У работников кадровой службы также может возникнуть необходимость внести в личную карточку иные сведения. Например, о владении работником специальными знаниями или навыками (машинопись, стенография), наличии водительского удостоверения на право управления определенными категориями транспортных средств или паспорта гражданина России для выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию (при документировании трудовых отношений использование слов, заимствованных из разговорной речи, является ошибкой, поэтому термин "загранпаспорт" не применяется). Для этих целей существует разд. X личной карточки "Дополнительные сведения", образец заполнения которого представлен ниже:

### **X. Дополнительные сведения**

Водительское удостоверение на право управления транспортным средством категории "B" (действительно до 29.12.2014)

Существующая форма личной карточки NT-2 не содержит места для фотографической карточки. Несмотря на это, большинство работников кадровых служб по-прежнему приклеивают на личную карточку фотографию работника.

В разд. I и II, заверенные личной подписью работника и подписью специалиста кадровой службы, дополнения впоследствии уже не вносятся, за исключением случаев внесения изменений в персональные данные работника (смена фамилии, семейного положения работника, замены документа, удостоверяющего личность, и т.д.), а также исправления допущенных при заполнении личной карточки ошибок.

## **Глава 16. Требования охраны труда при приеме на работу**

Традиционно проблемами охраны труда в организациях Российской Федерации занимаются специальные службы охраны труда или специалисты по охране труда. Для них вводятся отдельные должности в штатном расписании или они приглашаются на основании договоров гражданско-правового характера из организаций, аккредитованных на данный вид деятельности. Именно к зоне их ответственности относятся проблемы обучения и проверки знаний работников по вопросам охраны труда, определения условий труда и вызванных ими производственно обусловленных заболеваний, расследования несчастных случаев на производстве и др.

В результате в большинстве российских организаций сложилась практика, в соответствии с которой вопросы охраны труда начинают обсуждаться с работником уже после заключения трудового договора. А специалисты кадровых служб и служб управления персоналом искренне убеждены, что эти вопросы не относятся к их обязанностям. Однако требования действующего законодательства предполагают совсем другой порядок организации работ в данной области.

В ст. 219 ТК РФ определено, что каждый работник имеет право на получение достоверной информации от работодателя об условиях и охране труда на его



рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья, а также о мерах по защите от воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов и может отказаться от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья.

Сегодня государство обозначило одной из главных своих целей обеспечение безопасных условий труда для каждого работника в рамках рисков той профессии (должности), которую он выбрал.

В утвержденной приказом Минздравсоцразвития России от 23 октября 2008 г. N 586 Программе действий по улучшению условий и охраны труда на 2008-2010 годы\*(106) основной задачей управления охраной труда в России определен "переход от реагирования на страховые случаи post factum к управлению рисками повреждения здоровья работников. Данная цель может быть достигнута созданием системы управления профессиональными рисками, которая должна стать основой управления системой сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности. Создание системы управления профессиональными рисками предполагает проведение комплекса организационно-правовых, финансово-экономических, производственно-технологических, социальных, медицинских и санитарно-гигиенических мероприятий, направленных на минимизацию воздействия неблагоприятных производственных факторов на здоровье работников, а именно: создание системы выявления, оценки и контроля профессиональных рисков повреждений (утраты) здоровья работников для обеспечения превентивных мер защиты здоровья работника...".

В рамках реализации данной стратегии еще в 2007 г. Российская Федерация присоединилась к международному нормативному документу - Руководству по системам управления охраной труда MOT-СУОТ 2001/ILO-OSH 2001\*(107) и приняла новый Межгосударственный стандарт "Системы стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования. 12.0.230-2007"\*(108). Самым принципиальным отличием нового ГОСТа является переход от принципа констатации ущерба жизни и здоровья работника и установления компенсации за это к принципу оценки возможных рисков на конкретном рабочем месте, сведению их к возможному минимуму, принципу открытых взаимоотношений с работником в части управления этими рисками.

Однако изменение законодательной базы, позволяющее именно так выстраивать политику предприятия в области охраны труда и систему управления работами по охране труда, существенно отстает во времени, и при переходе с 1 июля 2009 г. на новый ГОСТ 12.0.230-2007 у работодателей уже возникли определенные трудности, связанные с задержкой принятия распорядительных документов, устанавливающих зависимость размеров гарантий и компенсаций работникам, обусловленные условиями их труда, от классов этих условий. То есть пока невозможно унифицированно оценить профессиональные риски, решение по ним по-прежнему каждый раз носит экспертный характер.

Основой системы управления профессиональными рисками является аттестация рабочих мест по условиям труда, а именно - оценка условий труда на каждом рабочем месте в целях выявления вредных и (или) опасных производственных факторов и осуществления мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда. В вышеуказанной программе дано поручение Минздравсоцразвития России в 2008-2010 г. разработать порядок формирования реестров рабочих мест по условиям труда и состояния здоровья занятых на них работников и сформировать указанные реестры на основании результатов аттестации рабочих мест по условиям труда, которые работодатели в соответствии с п. 46 Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда должны передавать в территориальные органы

Роструда\*(109).

Понятие "аттестация рабочих мест по условиям труда" введено в ст. 209 ТК РФ Федеральным законом от 30 июня 2006 г. N 90-ФЗ\*(110) и означает оценку условий труда на рабочих местах в целях выявления вредных и (или) опасных производственных факторов и осуществление мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда.

В ст. 212 ТК РФ "закреплен целый свод правил по охране труда. В ней содержатся 22 основные обязанности работодателя в этой сфере, которые дополняются соответствующими стандартами безопасности труда по конкретным видам работ, нормами Кодекса и других законов и нормативных актов, а также коллективными договорами и соглашениями, правилами внутреннего трудового распорядка"\*(111).

Именно в ст. 212 ТК РФ предусмотрена обязанность работодателя проводить аттестацию рабочих мест по условиям труда с последующей сертификацией организации работ по охране труда.

При аттестации рабочих мест по условиям труда измерению и оценке подлежат все имеющиеся на рабочем месте опасные и вредные производственные факторы (химические, физические, биологические, психофизиологические), тяжесть и напряженность труда. Перечень опасных и вредных факторов определяется в соответствии с "ГОСТ 12.0.003-74 Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация" и отраслевыми особенностями производства\*(112).

С 1 сентября 2008 г. изменился Порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда\*(113) (далее - Порядок), в соответствии с которым аттестационная комиссия в организации выполняет теперь нормативные и документационные функции, а технологические и оценочные мероприятия проводит специальная аттестующая организация, имеющая лицензию и аттестат аккредитации на право выполнения данных работ.

Именно для эффективной реализации этих целей п. 10 Порядка рекомендовано включать в аттестационную комиссию юристов и специалистов кадровых служб, на которых возлагаются вполне конкретные обязанности.

В частности, в соответствии с подп. 3 п. 4 Порядка результаты аттестации рабочих мест по условиям труда должны использоваться для предоставления работникам, принимаемым на работу, достоверной информации об условиях труда на рабочих местах, о существующем риске повреждения здоровья, о мерах по защите от воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов и полагающихся работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда, гарантиях и компенсациях.

Результаты аттестации рабочих мест также являются первоисточником для включения в трудовой договор работника характеристик условий труда и компенсаций работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях труда (подп. 15 п. 4 Порядка).

Более того, на основании ч. 4 ст. 219 ТК РФ условия труда могут признаваться безопасными только по результатам аттестации рабочих мест по условиям труда или заключения государственной экспертизы.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод, что служба персонала организации должна в полном объеме владеть вопросами создания и характеристики рабочих мест в организации. Только такой подход позволит проводить найм персонала в соответствии с требованиями действующего законодательства.

Каждая организация, планируя свою производственную деятельность,

отвечает на три основных вопроса: что производить? как производить? и кто будет являться потребителем? Ответом на вопрос, как производить, является выбор той или иной технологии производства. Именно на основании выбранной технологии формируются рабочие места. Нельзя забывать, что рабочее место может быть физическим и экономическим, и это не совпадающие категории.

Производственная технология определяет физические рабочие места - пространственную зону, предназначенную для выполнения конкретных работ и оснащенную для этих целей необходимыми средствами производства. А уже на основании стратегии и плановых задач организации под каждое физическое рабочее место планируются экономические рабочие места - совокупность материально-вещественных и социально-экономических условий, обеспечивающих продуктивную, полную и постоянно оплачиваемую занятость одного работника. На одно физическое рабочее место может приходиться несколько экономических, например, если работа носит многосменный или коллективный характер.

Таким образом, совокупность физических рабочих мест дает нам номенклатуру должностей и работ, которые необходимы для эффективной производственной деятельности, а все экономические рабочие места формируют штатное расписание и штатную численность организации.

Аттестации по условиям труда подлежат физические рабочие места. При этом первичная аттестация должна быть проведена после создания рабочего места, но до найма на него работника. Иначе невозможно ни внести обусловленные условиями труда гарантии и компенсации в штатное расписание, ни познакомить работника с будущими условиями труда на рабочем месте до подписания трудового договора в целях принятия им осознанного решения о найме к данному работодателю, как это предписывает ст. 68 ТК РФ.

Именно в этих целях используется Карта аттестации рабочих мест по условиям труда (Приложение N 2 к Порядку). В строке 030 этой Карты на основании протоколов исследования отдельных факторов производственной среды указаны классы условий труда по каждому из них. Например:

Строка 030. Оценка условий труда: по степени вредности и (или) опасности факторов производственной среды и трудового процесса

Наименование факторов производственной среды и трудового процесса		Класс условий труда
Химический		3.1
Биологический		-
Аэрозоли преимущественно фиброгенного действия		-
Акустические	Шум	2
	Инфразвук	-
	Ультразвук воздушный	-
	Ультразвук контактный	-
Вибрация общая		-
Вибрация локальная		-
Неионизирующие излучения		2

Ионизирующие излучения	-
Микроклимат	2
Освещение	3.1
Тяжесть труда	3.2
Напряженность труда	2
Аэроионный состав воздуха	-
Общая оценка условий труда	3.2

- по травмобезопасности - 2 (класс условий труда по травмобезопасности)
- по обеспеченности средствами индивидуальной защиты - соответствует (рабочее место соответствует (не соответствует) требованиям обеспеченности СИЗ, СИЗ не предусмотрены)

Указанные классы условий труда определяют состояние каждого фактора на конкретном рабочем месте.

Оптимальные условия труда (1 класс) - условия, при которых сохраняется здоровье работника и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня работоспособности. Оптимальные нормативы факторов рабочей среды установлены для микроклиматических параметров и факторов трудовой нагрузки. Для других факторов за оптимальные условно принимают такие условия труда, при которых вредные факторы отсутствуют либо не превышают уровни, принятые в качестве безопасных для населения.

Допустимые условия труда (2 класс) характеризуются такими уровнями факторов среды и трудового процесса, которые не превышают установленных гигиенических нормативов для рабочих мест, а возможные изменения функционального состояния организма восстанавливаются во время регламентированного отдыха или к началу следующей смены и не оказывают неблагоприятного действия в ближайшем и отдаленном периоде на состояние здоровья работников и их потомство. Допустимые условия труда условно относят к безопасным.

Вредные условия труда (3 класс) характеризуются наличием вредных факторов, уровни которых превышают гигиенические нормативы и оказывают неблагоприятное действие на организм работника и (или) его потомство.

Вредные условия труда по степени превышения гигиенических нормативов и выраженности изменений в организме работников условно разделяют на четыре степени вредности:

- 1 степень 3 класса (3.1) - условия труда характеризуются такими отклонениями уровней вредных факторов от гигиенических нормативов, которые вызывают функциональные изменения, восстанавливающиеся, как правило, при более длительном (чем к началу следующей смены) прерывании контакта с вредными факторами и увеличивают риск повреждения здоровья;

- 2 степень 3 класса (3.2) - уровни вредных факторов, вызывающие стойкие функциональные изменения, приводящие в большинстве случаев к увеличению профессионально обусловленной заболеваемости (что может проявляться повышением уровня заболеваемости с временной утратой трудоспособности и в первую очередь с теми болезнями, которые отражают состояние наиболее уязвимых для данных факторов органов и систем), появлению начальных признаков или легких форм профессиональных заболеваний (без потери профессиональной

трудоспособности), возникающих после продолжительной экспозиции (часто после 15 и более лет);

- 3 степень 3 класса (3.3) - условия труда, характеризующиеся такими уровнями факторов рабочей среды, воздействие которых приводит к развитию, как правило, профессиональных болезней легкой и средней степеней тяжести (с потерей профессиональной трудоспособности) в периоде трудовой деятельности, росту хронической (профессионально обусловленной) патологии;

- 4 степень 3 класса (3.4) - условия труда, при которых могут возникать тяжелые формы профессиональных заболеваний (с потерей общей трудоспособности), отмечается значительный рост числа хронических заболеваний и высокие уровни заболеваемости с временной утратой трудоспособности.

Опасные (экстремальные) условия труда (4 класс) характеризуются уровнями факторов рабочей среды, воздействие которых в течение рабочей смены (или ее части) создает угрозу для жизни, высокий риск развития острых профессиональных поражений, в том числе и тяжелых форм.

Соответственно, в трудовой договор работника в качестве характеристик условий труда мы будем вписывать только вредные и (или) опасные факторы, т.е. те, по которым класс условий труда составил 3; 3.1; 3.2; 3.3; 3.4 или 4.

Мы помним, что при приеме на работу работодатель должен проинформировать работника не только об условиях труда, в которых ему предстоит работать, но и о наличии или отсутствии гарантий и компенсаций, связанных с этими условиями труда.

Многие работники, основываясь на предыдущем профессиональном опыте, привыкли, что они могут претендовать на определенные надбавки и доплаты уже по признаку названия их профессии или должности, если они попали в те или иные списки или перечни производств, профессий, должностей или факторов рабочей среды, дающих такие права.

Между тем ч. 4 ст. 219 ТК РФ определила: если по результатам аттестации рабочих мест по условиям труда или государственной экспертизы условий труда было установлено, что на рабочем месте обеспечены безопасные условия труда, компенсации не устанавливаются. В этом случае для предотвращения конфликтных ситуаций необходимо разъяснять поступающим на работу, что Списки, на которые они ориентируются, носят вторичный характер и используются только в тех случаях, когда аттестация рабочих мест по условиям труда еще не проводилась или по ее результатам на рабочем месте условия труда признаны вредными и (или) опасными, и тогда на основании данных Списков и Перечней устанавливаются конкретные размеры компенсаций или определяются полагающиеся гарантии.

Гарантии и компенсации для каждого рабочего места определяются строкой 040 Карты аттестации рабочих мест. Например:

Строка 040. Гарантии и компенсации работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда

№ п/п	Вид гарантий и компенсаций	Фактические	По результатам оценки условий труда	
		Наличие и размер компенсаций	Необходимость и размер компенсаций	Основание
1.	Размер повышения оплаты труда работников (факторы, его	Да, 4% (химический фактор)	Да, 4% (химический фактор)	*

	обусловливающие) <*>			
--	----------------------	--	--	--

\* Типовое положение об оценке условий труда на рабочих местах и порядке применения отраслевых перечней работ, на которых могут устанавливаться доплаты рабочим за условия труда, утв. постановлением Госкомтруда СССР и ВЦСПС от 3 октября 1986 г. N 387/22-78\*(114).

2.	Дополнительный отпуск (рабочих дней)	Да (12) **	Да (12)	**
----	--------------------------------------	------------	---------	----

\*\* Список производств, цехов, профессий и должностей с вредными условиями труда, работа в которых дает право на дополнительный отпуск и сокращенный рабочий день, утв. постановлением Госкомтруда СССР и Президиума ВЦСПС от 25 октября 1974 г. N 298/П-2. Раздел XIII, п. 13г.\*(115).

Постановление Правительства РФ от 20 ноября 2008 г. N 870 "Об установлении сокращенной продолжительности рабочего времени, ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, повышенной оплаты труда работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда"\*(116).

3.	Продолжительность рабочей недели (час.)	36	36	***
----	---	----	----	-----

\*\*\* Постановление Правительства РФ от 20 ноября 2008 г. N 870 "Об установлении сокращенной продолжительности рабочего времени, ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, повышенной оплаты труда работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда".

4.	Молоко или другие равноценные пищевые продукты	Да (0,5 л молока за смену)	Да (0,5 л молока за смену)	****
5.	Лечебно-профилактическое питание			

\*\*\*\* Приказ Минздравсоцразвития России от 16 февраля 2009 г. N 45н "Об утверждении норм и условий бесплатной выдачи работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, молока или других равноценных пищевых продуктов, Порядка осуществления компенсационной выплаты в размере, эквивалентном стоимости молока или других равноценных пищевых продуктов, и Перечня вредных производственных факторов, при воздействии которых в профилактических целях рекомендуется употребление молока или других равноценных пищевых продуктов"\*(117).

6.	Досрочное назначение	Да	Да	*****
----	----------------------	----	----	-------

трудоустрой	пенсии по		
старости <*>			

\*\*\*\*\* Список N 2 производств, работ, профессий, должностей и показателей с вредными и тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту (по старости) на льготных условиях, утв. постановлением Кабинета Министров СССР от 26 января 1991 г. N 103\*(118). Раздел XXXIII. 23200000-19756.

<\*> При работе мужчин и женщин в числителе приводятся сведения для мужчин, в знаменателе - для женщин.

Данные о полагающихся сотруднику компенсациях за тяжелую работу, работу с вредными и (или) опасными условиями труда являются обязательным условием трудового договора. Внося их, ответственный специалист должен помнить, что в соответствии с Приложением N 2 к приказу Минздравсоцразвития России от 16 февраля 2009 г. N 45н выдача работникам по установленным нормам молока или других равноценных пищевых продуктов может быть заменена по их письменным заявлениям компенсационной выплатой в размере, эквивалентном стоимости молока или других равноценных пищевых продуктов, если это предусмотрено коллективным договором и (или) трудовым договором. Соответственно, если организация практикует данный вид замены и не имеет коллективного договора, в трудовом договоре с каждым работником должна быть предусмотрена такая возможность.

Если профессия или должность специалиста попала в Перечень производств, профессий и должностей, работа в которых дает право на бесплатное получение лечебно-профилактического питания в связи с особо вредными условиями труда, приведенный в Приложении N 1 к приказу Минздравсоцразвития России от 16 февраля 2009 г. N 46н\*(119), то работник получает право на бесплатную выдачу лечебно-профилактического питания. Необходимо помнить, что в соответствии с п. 15 Приложения N 4 названного приказа ознакомление работников, пользующихся правом на получение лечебно-профилактического питания, с правилами его бесплатной выдачи должно включаться в программу обязательного вводного инструктажа по охране труда.

Еще одной гарантией работникам, принимаемым на работу с тяжелыми, вредными и (или) опасными условиями труда, является обеспечение их за счет работодателя специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты. Предоставление работникам средств индивидуальной защиты, в том числе приобретенных работодателем во временное пользование по договору аренды, осуществляется на основании результатов аттестации рабочих мест по условиям труда и в соответствии с типовыми нормами бесплатной выдачи прошедших в установленном порядке сертификацию или декларирование соответствия специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты.

С 6 октября 2009 г. вступили в силу новые Межотраслевые правила обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты\*(120). В соответствии с п. 9 этих Правил работодатель обязан обеспечить информирование работников о полагающихся им средствах индивидуальной защиты. Для этого при заключении трудового договора ответственный специалист должен под роспись ознакомить работников с данными Правилами, а также с соответствующими его профессии и должности типовыми нормами выдачи средств индивидуальной защиты.

Предварительные и периодические медицинские осмотры являются еще

одной важной составляющей системы охраны труда в организации, которую должен знать специалист, осуществляющий найм работника.

По общему правилу при приеме на работу проходить медосмотр и представлять справку о состоянии здоровья не требуется (ст. 65 ТК РФ). Однако следует помнить, что для отдельных категорий работников прохождение медосмотра при поступлении на работу является обязательным. Так, в соответствии со ст. 69 ТК РФ обязательному предварительному освидетельствованию при заключении трудового договора подлежат лица, не достигшие возраста 18 лет, а также иные лица в случаях, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами.

Фактически речь идет о том, что медицинское освидетельствование должно предшествовать заключению сторонами трудового договора. Работодатель, прежде чем заключить договор, должен убедиться в том, что работник может быть допущен к работе, а последняя ему не противопоказана по состоянию здоровья. Подтверждением того, что работник по состоянию здоровья соответствует поручаемой работе, является медицинское заключение, выдаваемое по итогам медицинского осмотра. Поскольку направление на медицинские осмотры осуществляется работодателем, лицо, поступающее на работу и подпадающее под категорию работников, подлежащих осмотрам, должно пройти его еще до окончательного оформления трудовых отношений.

Медицинские осмотры работников подразделяются на две группы:

1) медицинские осмотры, проводимые с целью определения пригодности работников для выполнения работы и предупреждения профессиональных заболеваний. Таким осмотрам подлежат работники:

а) занятые на работах, связанных с движением транспорта (ч. 1 ст. 213 и ч. 2 ст. 328 ТК РФ);

б) не достигшие возраста 18 лет (ч. 1 ст. 266 ТК РФ);

в) занятые на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда (в том числе на подземных работах) (ч. 1 ст. 213 ТК РФ);

2) медицинские осмотры, проводимые с целью охраны здоровья, обеспечения санитарно-эпидемиологической безопасности населения (предупреждения возникновения и распространения инфекционных заболеваний). В соответствии с ч. 2 ст. 213 ТК РФ прохождение медицинских осмотров данной группы обязательно для работников:

а) организаций пищевой промышленности, общественного питания и торговли;

б) водопроводных сооружений;

в) лечебно-профилактических и детских учреждений;

г) иных организаций.

Для каждого вида и группы осмотров законодательство устанавливает особые правила их прохождения работниками.

Согласно ч. 3 ст. 213 ТК РФ вредные и (или) опасные производственные факторы и работы, при выполнении которых проводятся предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и порядок их проведения определяются нормативными правовыми актами, утверждаемыми в порядке, установленном уполномоченным Правительством РФ федеральным органом исполнительной власти.

В соответствии с этим приказом Минздравсоцразвития России от 16 августа 2004 г. N 83 были утверждены:

1) Перечень вредных и (или) опасных производственных факторов, при выполнении которых проводятся предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования);



2) Перечень работ, при выполнении которых проводятся предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования);

3) Порядок проведения предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на вредных работах и на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами.

Ключевым нормативным правовым актом, определяющим процедуру проведения медицинских осмотров первой группы, является приказ Минздрава России от 14 марта 1996 г. N 90 "О порядке проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников и медицинских регламентах допуска к профессии"\*(121), который с 2005 г. в соответствии с разъяснениями в письме Роспотребнадзора от 13 января 2005 г. N 0100/63-05-32\*(122) по его применению имеет ограниченное действие и применяется в части определения медицинских противопоказаний при допуске к работе с вредными факторами, состава специалистов и объема лабораторных исследований, необходимых при проведении осмотров.

Помимо общетраслевых нормативных правовых актов порядок проведения медицинских осмотров регламентируется специальными и отраслевыми актами. В основном это акты, определяющие особенности медицинских осмотров работников, выполняющих работу, непосредственно связанную с движением транспортных средств.

В соответствии со ст.328 ТК РФ работники, принимаемые на работу, непосредственно связанную с движением транспортных средств, должны пройти профессиональный отбор и профессиональную подготовку в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти в области соответствующего вида транспорта; прием работника на работу, непосредственно связанную с движением транспортных средств, производится после обязательного предварительного медицинского осмотра в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти в области здравоохранения и федеральным органом исполнительной власти в области соответствующего вида транспорта.

Правила проведения медицинских осмотров для указанных категорий работников регламентируются постановлением Правительства РФ от 8 сентября 1999 г. N 1020\*(123), а также:

- на железнодорожном транспорте - Положением о порядке проведения обязательных предварительных, при поступлении на работу, и периодических медицинских осмотров на федеральном железнодорожном транспорте (утв. приказом МПС России от 29 марта 1999 г. N 6Ц\*(124)), Перечнем медицинских противопоказаний для осуществления работ, непосредственно связанных с движением поездов и маневровой работой (утв. приказом Минздравсоцразвития России от 19 декабря 2005 г. N 796)\*(125);

- на воздушном транспорте - Федеральными авиационными правилами "Медицинское освидетельствование летного, диспетчерского состава, бортпроводников, курсантов и кандидатов, поступающих в учебные заведения гражданской авиации" (утв. приказом Минтранса России от 22 апреля 2002 г. N 50)\*(126).

Специальными нормативными правовыми актами регламентируется и порядок проведения медицинских осмотров работников, выполняющих работы в особо опасных условиях:

- на объектах использования атомной энергии - постановлением Правительства РФ от 1 марта 1997 г. N 233 "О Перечне медицинских противопоказаний и Перечне должностей, на которые распространяются данные противопоказания, а также о Требованиях к проведению медицинских осмотров и психофизиологических обследований работников объектов использования атомной

энергии"\*(127);

- на объектах по уничтожению химического оружия - приказом Минздрава России от 21 марта 2000 г. N 101 "О Порядке проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников, занятых на работах по уничтожению химического оружия"\*(128).

Для регламентации процедуры проведения медицинских осмотров работников организации связи Минсвязи России приняло свой акт - указание от 13 ноября 1996 г. N 185-у "О порядке проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников и медицинских регламентах допуска к профессии"\*(129).

Специальные нормативные акты, устанавливающие порядок прохождения медицинских освидетельствований, приняты во исполнение Федерального закона от 30 марта 1995 г. N 38-ФЗ "О предупреждении распространения в Российской Федерации заболевания, вызываемого вирусом иммунодефицита человека (ВИЧ-инфекции)"\*(130):

- постановление Правительства РФ от 4 сентября 1995 г. N 877 "Об утверждении Перечня работников отдельных профессий, производств, предприятий, учреждений и организаций, которые проходят обязательное медицинское освидетельствование для выявления ВИЧ-инфекции при проведении обязательных предварительных при поступлении на работу и периодических медицинских осмотров"\*(131);

- постановление Правительства РФ от 13 октября 1995 г. N 1017 "Об утверждении Правил проведения обязательного медицинского освидетельствования на выявление вируса иммунодефицита человека (ВИЧ-инфекции)"\*(132);

- приказ Минздравмедпрома России от 30 октября 1995 г. N 295 "О введении в действие Правил проведения обязательного медицинского освидетельствования на ВИЧ и перечня работников отдельных профессий, производств, предприятий, учреждений и организаций, которые проходят обязательное медицинское освидетельствование на ВИЧ"\*(133).

Основываясь на указанных актах, отдельные государственные органы приняли свои акты, определяющие порядок прохождения данной группы медицинского освидетельствования, например, Федеральная служба по контролю за оборотом наркотиков своим приказом от 9 сентября 2005 г. N 279 утвердила Инструкцию об организации в органах наркоконтроля работы по предупреждению распространения заболевания, вызываемого вирусом иммунодефицита человека (ВИЧ-инфекции)"\*(134).

Еще одна категория работников проходит медицинское освидетельствование по специальным правилам - это спасатели. Организация их медицинского освидетельствования регламентируется внутренними документами Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий и специальными постановлениями Правительства РФ.

Приказом Минздравсоцразвития России от 14 декабря 2009 г. N 984н утвержден Порядок прохождения диспансеризации государственными гражданскими служащими Российской Федерации и муниципальными служащими, а также перечень заболеваний, препятствующих поступлению на государственную гражданскую службу Российской Федерации и муниципальную службу или ее прохождению"\*(135).

В 2005 г. приказом Роспотребнадзора от 20 мая 2005 г. N 402\*(136) в обращение была введена новая форма личной медицинской книжки для работников отдельных профессий, производств и организаций, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых продуктов и

питьевой воды, воспитанием и обучением детей, коммунальным и бытовым обслуживанием населения. Для этих работников наличие надлежащим образом оформленной медицинской книжки является одним из факторов допуска к выполнению трудовых обязанностей.

Вышеперечисленные акты в основном устанавливают требования к проведению медицинских осмотров первой группы, т.е. осмотров, проводимых с целью определения пригодности работников для выполнения работы и предупреждения профессиональных заболеваний, и только частично затрагивают правила проведения осмотров второй группы.

Процедура проведения обязательных медицинских осмотров подробно определена в Порядке проведения предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на вредных работах и на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами, утв. приказом Минздравсоцразвития России от 16 августа 2004 г. N 83.

Согласно указанному Порядку предварительные и периодические медицинские осмотры работников проводятся медицинскими организациями, имеющими лицензию на указанный вид деятельности. Перечень этих лечебно-профилактических учреждений работодатель может узнать в территориальном подразделении Роспотребнадзора в субъекте РФ или органе местного самоуправления.

Работодатель определяет контингенты, подлежащие предварительным и периодическим медицинским осмотрам (обследованиям) и составляет поименный список работников, подлежащих периодическим медицинским осмотрам (обследованиям), с указанием участков, цехов, производств, вредных работ и вредных и (или) опасных производственных факторов, оказывающих воздействие на работников. Указанный список согласовывается с территориальными органами Роспотребнадзора и не позднее чем за два месяца до начала осмотра направляется в медицинскую организацию, с которой заключен договор на проведение периодических медицинских осмотров (обследований). Лица, не достигшие возраста 21 года, проходят периодические медицинские осмотры ежегодно.

Если осуществляется прием на работу, отнесенную к видам работ, при выполнении которых обязателен предварительный медицинский осмотр, работодатель должен сразу же направить работника на медицинский осмотр. В дальнейшем осуществляется планомерное направление работников на медицинские осмотры в соответствии с установленной периодичностью.

Работодатель выписывает работнику для прохождения медицинского осмотра соответствующее направление, в котором указываются вредные и (или) опасные производственные факторы и вредные работы. Если работник совмещает профессии (должности), то эти профессии (должности) должны указываться работодателем в направлении на медицинский осмотр.

Результаты предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) отражаются:

1) в карте предварительных и периодических медицинских осмотров. В ней приводятся заключение медицинской комиссии и результаты предварительного и периодического медицинского осмотра (обследования);

2) в акте по итогам медицинского осмотра. В акте отражаются обобщенные медицинской организацией совместно с территориальными органами Роспотребнадзора и представителем работодателя результаты проведенных предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников. Акт составляется в четырех экземплярах, по одному - для работодателя, Роспотребнадзора, медицинской организации и центра профпатологии.

О результатах проведенного медицинского осмотра (обследования) отдельно информируется сам работник. В случае индивидуального допуска к работе в заключение вносятся данные об обязательном пользовании протезом, слуховым аппаратом, очками и др.

Таким образом, вопросы охраны труда становятся неотъемлемой частью найма на работу новых сотрудников. Поэтому не только специалисты по охране труда, но и работники служб персонала должны знать характеристику рабочих мест.

## **Глава 17. Защита персональных данных при найме персонала**

Последние годы в структуре трудового права Российской Федерации формируется новый институт, который некоторые ученые условно называют "информационное трудовое право" или "право на информацию субъектов трудового права и его защита"\*(137). Одним из важных элементов этого института является защита информации, связанной с трудовыми отношениями между работниками и работодателями, в первую очередь - персональных данных работника.

Федеральный закон от 27 июля 2006 г. N 152-ФЗ "О персональных данных"\*(138) установил, что персональные данные - это любая информация, относящаяся к определенному или определяемому на основе такой информации физическому лицу (субъекту персональных данных), в том числе его фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия, доходы, другая информация.

Под обработкой персональных данных подразумеваются операции с персональными данными, включая сбор, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, распространение (в том числе передачу), обезличивание, блокирование, уничтожение персональных данных.

В соответствии со ст. 19 указанного Федерального закона постановлением Правительства РФ от 17 ноября 2007 г. N 781 было утверждено Положение об обеспечении безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных\*(139).

Статья 85 ТК РФ ввела более узкое понятие "персональные данные работника", под которыми подразумевается информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника.

Отметим, что ст. 10 Федерального закона "О персональных данных" и ст. 86 ТК РФ определили так называемые специальные категории персональных данных, сбор и обработка которых ограничены или запрещены. К данной категории относится информация о расовой и национальной принадлежности, религиозных или политических убеждениях, частной жизни, состоянии здоровья и др.

Пункты 2, 8 и 10 ст. 86 ТК РФ в совокупности с Федеральным законом "О персональных данных" предполагают необходимость для работодателя принять локальный нормативный акт о защите персональных данных работника с учетом мнения выборного органа представителей работников, если таковой имеется в организации.

К основным принципам защиты персональных данных работника действующее законодательство относит:

1) конфиденциальность получаемых персональных данных, ограничение доступа к ним иных лиц;

2) достоверность и полноту персональной информации, а равно запрет включения в персональные данные недостоверных фактов и информации, полученной не от работника или от иных лиц без его письменного согласия, если это

не предусмотрено федеральным законом;

3) целевой характер персональной информации, законность целей и способов ее обработки, добросовестность;

4) свободный доступ работника к своим персональным данным и право на полную информацию о них;

5) гарантированность субъективных прав работника, связанных с защитой его персональных данных\*(140).

Несмотря на то, что трудовые отношения возникают между работодателем и работником в основном по факту заключения трудового договора (ст. 16 ТК РФ), проблема получения и защиты персональных данных встает перед организацией еще на стадии подбора персонала.

Первое, с чем сталкивается работодатель, это ограниченность информации, которую он может получить о работнике.

Часть 3 ст. 65 ТК РФ запретила работодателю требовать от лица, поступающего на работу, какие-либо документы, кроме предусмотренных Кодексом, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ. Работодатель ограничен очень узким составом документов, содержащим информацию о потенциальном работнике: паспорт (или иной документ, удостоверяющий личность), трудовая книжка, страховое свидетельство, документы воинского учета, документы об образовании, специальных знаниях или квалификации, если это предусмотрено требованиями к работе (должности), и некоторые другие документы, в зависимости от специфики работы - медицинская книжка, справка о характере основной работы, если работник поступает на работу по совместительству, имеющую ограничения по опасности, вредности, и т.д.

В большинстве случаев работодатель считает, что лицо, проходящее процедуры подбора и отбора на вакантную должность, еще не является поступающим на работу, поэтому организация имеет право расширить состав получаемой информации за счет других официальных документов, а также характеристик, рекомендаций, анкет, резюме и т.д. Однако ч. 2 ст. 1 ТК РФ относит трудоустройство у данного работодателя к отношениям, непосредственно связанным с трудовыми, и распространяет на эти процедуры действие трудового законодательства в полном объеме. Но, как известно, то, что нельзя потребовать, можно попросить.

Кандидат на вакантную должность заинтересован в поступлении на работу и, скорее всего, предоставит информацию, которую мы у него попросим. Правда, при этом должностные лица организации должны отдавать себе отчет в том, что в соответствии с действующим законодательством о защите персональных данных, во-первых, любые персональные данные можно получать и обрабатывать только с согласия самого субъекта персональных данных, во-вторых, все персональные данные необходимо получать непосредственно у субъекта этих данных; если их можно получить только у третьей стороны (например, проверить достоверность рекомендаций или информации, содержащейся в резюме), то субъект данных должен быть уведомлен об этом заранее и от него должно быть получено письменное согласие. При этом в соответствии с ч. 4 ст. 9 Федерального закона "О персональных данных" такое письменное согласие должно включать:

1) фамилию, имя, отчество, адрес субъекта персональных данных, номер основного документа, удостоверяющего его личность, сведения о дате выдачи указанного документа и выдавшем его органе;

2) наименование (фамилию, имя, отчество) и адрес оператора, получающего согласие субъекта персональных данных;

3) цель обработки персональных данных;

4) перечень персональных данных, на обработку которых дается согласие

субъекта персональных данных;

5) перечень действий с персональными данными, на совершение которых дается согласие, общее описание используемых оператором способов обработки персональных данных;

6) срок, в течение которого действует согласие, а также порядок его отзыва.

Следует отметить, что действующим законодательством не определены условия и сроки хранения, а также порядок уничтожения данного вида документов. Поскольку процедуры отбора и подбора не бывают мгновенными, то информация о претендентах на должность так или иначе фиксируется у работодателя до принятия окончательного решения. Соответственно, в локальных актах организации, регламентирующих работу с персональными данными работников, должен быть определен точный состав документов, содержащих персональные данные потенциальных кандидатов на закрытие вакансии, которые организация может запросить на стадии подбора и отбора, место их хранения, тип носителя, на котором будет храниться такая информация. Должен быть определен ответственный за сохранность этих документов и (или) их копий, а также круг сотрудников организации, которые получают доступ к этим документам и их копиям. Со всех лиц, которым в силу должностных обязанностей разрешено работать с такой информацией, должно быть взято обязательство о ее неразглашении и о непередаче ее без письменного согласия субъекта персональных данных третьим лицам.

Многие организации, остановившись на одном из претендентов, продолжают хранить информацию о других кандидатах в своих картотеках или просто рабочих записях на случай возникновения новой вакансии. Это, безусловно, оправданно, поскольку кандидаты уже прошли процедуры подбора и отбора, что позволяет сэкономить силы и средства организации при закрытии будущей вакансии. Однако ч. 2 ст. 5 Федерального закона "О персональных данных" установил, что хранение персональных данных должно осуществляться в форме, позволяющей определить субъекта персональных данных, не дольше, чем этого требуют цели их обработки, и они подлежат уничтожению по достижении целей обработки или в случае утраты необходимости в их достижении. Соответственно, по окончании процедуры отбора организация должна уничтожить все носители информации, содержащие персональные данные претендентов, поскольку цель сбора такой информации достигнута, вакансия закрыта.

Если же организация ведет картотеку резерва, то любые необезличенные персональные данные могут храниться в ней только с письменного согласия субъекта этих данных с указанием перечня, сроков и цели хранения этой информации.

Работник, по отношению к которому принято решение о заключении трудового договора, в соответствии с п. 8 ст. 86 ТК РФ должен быть под подпись ознакомлен с документами работодателя, устанавливающими порядок обработки персональных данных работников, а также их права и обязанности в этой области.

## **Глава 18. Ученический договор с лицом, ищущим работу**

Еще одна возможность принять на работу потенциально успешного кандидата - провести его обучение непосредственно у будущего работодателя. Организация имеет право заключать с лицом, ищущим работу, ученический договор на профессиональное обучение.

Заключение данного вида ученического договора традиционно вызывает значительные сложности у работодателей. Это связано как с теоретической

непроработанностью темы, наличием многочисленных пробелов и коллизий в действующем законодательстве, неопределенностью судебной практики, так и с необходимостью создания со стороны работодателя специальных условий для реализации подобного обучения, включающих в себя, как правило, лицензирование программ, наличие высококвалифицированных преподавателей и т.п.

Ученический договор с лицом, ищущим работу, является самостоятельной разновидностью ученического договора в трудовом праве, содержание и обязательные условия которого предусмотрены непосредственно в ТК РФ (ст. 198-208).

Необходимо обратить внимание на тот факт, что в данном случае ученический договор заключается с лицом, трудовые отношения с которым еще не возникли.

Большинство специалистов едины во мнении, что ученический договор может заключаться только в тех случаях, когда обучение осуществляется непосредственно самим работодателем\*(141), так как трудовым правом регулируются исключительно непосредственно связанные с трудовыми отношениями по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации непосредственно у данного работодателя (ученический договор с работником) или по трудоустройству у данного работодателя (ученический договор с лицом, ищущим работу) (ст. 1 ТК РФ), а внешнее обучение работников в образовательных учреждениях не является предметом рассмотрения трудового права и должно регулироваться договорами гражданско-правового характера\*(142).

Содержание ученического договора определяется в ст. 199 ТК РФ.

Ученический договор должен содержать ряд обязательных условий, наличие которых в нем носит строго императивный характер:

- наименование сторон;
- указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую учеником;
- обязанность работодателя обеспечить ученику возможность обучения в соответствии с ученическим договором;
- обязанность ученика пройти обучение и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, установленного в ученическом договоре;
- срок ученичества;
- размер оплаты в период ученичества.

Отсутствие в ученическом договоре хотя бы одного из вышеуказанных условий является административным правонарушением (ст. 5.27 КоАП РФ).

Ученический договор может содержать и иные (дополнительные) условия, определенные соглашением сторон, например, сроки сдачи квалификационных экзаменов, расписание теоретических занятий, графики практической работы и др.\*(143)

Ученический договор заключается на срок, необходимый для обучения данной профессии, специальности, квалификации, т.е. всегда носит срочный характер. Ограничение срока ученического договора законодательство не устанавливает.

Ученический договор заключается в письменной форме в двух экземплярах. Один из экземпляров выдается на руки ученику, второй экземпляр должен храниться в организации. Рекомендуются подтверждать получение учеником его экземпляра подписью на экземпляре работодателя.

Еще одним обязательным условием ученического договора в силу требования, предъявляемого законодателем в ч. 1 ст. 201 ТК РФ, является день вступления его в силу. Ученический договор всегда действует со дня, указанного непосредственно в самом договоре.

Действие ученического договора может продлеваться на время болезни

ученика, прохождения им военных сборов и в других случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Крайне важно, что в течение срока действия ученического договора его содержание может быть изменено только по соглашению сторон. Таким образом, в Кодексе закреплён принцип неизменяемости условий ученического договора\*(144).

В законодательстве не определён порядок оформления изменения содержания ученического договора, но, исходя из общих правил юридической техники, необходимо заключить специальное письменное соглашение к ученическому договору, являющееся его неотъемлемой частью.

Ученичество может быть организовано в форме индивидуального, бригадного, курсового обучения и в иных формах. Конкретная форма, как правило, зависит от профессии, специальности, квалификации, содержания учебного плана и др.\*(145)

Время ученичества в течение недели не должно превышать нормы рабочего времени, установленной для работников определённого возраста, профессии, специальности при выполнении соответствующих работ. Например, для работников, являющихся инвалидами I или II группы, устанавливается сокращённая продолжительность рабочего времени: не более 35 часов в неделю (ст. 92 ТК РФ), соответственно, и время ученичества не должно превышать 35 часов.

Специальный порядок оплаты ученичества устанавливается в ст. 204 ТК РФ.

Ученикам в период ученичества должна выплачиваться стипендия, размер которой определяется ученическим договором и зависит от получаемой профессии, специальности, квалификации, но не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда. При этом право ученика на получение стипендии в период обучения не зависит от результатов освоения им учебной программы.\*(146).

Работа, выполняемая учеником на практических занятиях, оплачивается по расценкам, установленным в системах оплаты труда организации в коллективном договоре или локальных нормативных актах для работников организации. Законодательство не предоставляет возможности предусмотреть для учеников специальные расценки, отличные от общих правил.

Правовая природа такой оплаты не определена и является дискуссионной. Представляется, что она является специальным видом выплаты, связанной исключительно с правовым механизмом ученичества.

На всех учеников, независимо от разновидности заключённого с ними ученического договора, в полной мере распространяется трудовое законодательство, включая законодательство об охране труда.

Таким образом, к ним полностью применимы ст. 21-22 ТК РФ, в которых устанавливаются основные права и обязанности работника и работодателя, и это несмотря на то, что ученик, ищущий работу, пока не является работником, а юридическое лицо в данном случае ещё не выступает в качестве работодателя.

При этом очевидно, что трудовое законодательство применяется к ученикам с учётом специфики ученичества, например, они не могут самостоятельно в полном объёме выполнять трудовую функцию, им не выплачивается заработная плата и т.п.

Условия ученического договора, противоречащие ТК РФ, коллективному договору, соглашениям, являются недействительными и не применяются, но сам договор продолжает действовать.

Ученик, успешно завершивший ученичество, обязан заключить с соответствующим юридическим лицом трудовой договор о выполнении определённой трудовой функции.

В свою очередь, ученик после успешного завершения обучения может требовать от организации оформления с ним трудовых отношений. Отказ



юридического лица заключить трудовой договор может быть обжалован в суд.

С учеником, с которым был заключен ученический договор в связи с поиском работы, оформляется трудовой договор по полученной профессии, специальности, квалификации.

Лицам, успешно завершившим ученичество, при заключении трудового договора с работодателем, по договору с которым они проходили обучение, испытательный срок не устанавливается.

В случае если ученик по окончании ученичества без уважительных причин не выполняет свои обязательства по договору, в том числе не приступает к работе, он по требованию работодателя возвращает ему полученную за время ученичества стипендию, а также возмещает другие понесенные работодателем расходы в связи с ученичеством (например, оплату труда преподавателей и т.п.). Стороны самостоятельно могут договориться о размере и порядке возмещения, так как он не предусмотрен в законодательстве. При этом выплаты, полученные учеником за выполнение на практических занятиях определенной работы, возмещению не подлежат.

В действующем законодательстве не определен перечень уважительных причин, позволяющих ученику не приступать к выполнению своих обязательств по договору. Сторонам ученического договора рекомендуется прописать их перечень непосредственно в самом тексте договора (например, призыв работника на военную или альтернативную гражданскую службу; признание работника полностью неспособным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением, выданным в предусмотренном нормативными правовыми актами порядке, и др.).

Ученический договор прекращается по двум группам оснований:

1) по окончании срока обучения, предусмотренного в ученическом договоре в качестве его обязательного условия, или после завершения его продления;

2) по основаниям, предусмотренным в самом ученическом договоре.

Сторонам рекомендуется продумать соответствующий перечень дополнительных оснований прекращения ученического договора на стадии его заключения. Как правило, речь идет о результатах успеваемости и освоении программы, прохождении итоговой аттестации, сдаче квалификационного экзамена, выполнении требований о посещаемости.

## **Примерный образец ученического договора с лицом, ищущим работу**

### **Ученический договор**

"\_ " \_\_\_\_\_ 201\_г.

№ \_\_\_\_\_

г. \_\_\_\_\_

Юридическое лицо (указывается полное и сокращенное название по Уставу) в лице \_\_\_\_\_,  
(указывается ф.и.о., должность представителя организации)  
действующее на основании \_\_\_\_\_,  
именуемое в дальнейшем Организация, с одной стороны, и ищущий работу  
гражданин \_\_\_\_\_,

(ф.и.о.)

именуемый в дальнейшем Ученик, с другой стороны, заключили настоящий ученический договор о нижеследующем:

1. Предмет договора

1.1. Настоящий ученический договор заключен на профессиональное обучение Ученика с целью приобретения им профессии (специальности,

квалификации) \_\_\_\_\_

(указывается конкретная профессия, специальность, \_\_\_\_\_)

\_\_\_\_\_ (указывается конкретная профессия, специальность, квалификация в соответствии с квалификационными справочниками)

1.2. Во исполнение условий настоящего Ученического договора Организация предоставляет Ученику необходимые возможности для обучения профессии (специальности, \_\_\_\_\_) (квалификации) \_\_\_\_\_, а Ученик обязуется

добросовестно относиться к исполнению условий настоящего Договора, к получению знаний и навыков по избранной профессии (специальности, квалификации).

1.3. Форма ученичества - \_\_\_\_\_ (индивидуальная, бригадная, курсовое обучение, иная форма).

2. Обязанности ученика

Ученик обязан:

2.1. Соблюдать производственную и учебную дисциплину.

2.2. Добросовестно относиться к изучению выбранной профессии (специальности, квалификации).

2.3. Освоить программу обучения в объеме установленных требований к уровню теоретических знаний и практических навыков.

2.4. Выполнять указания \_\_\_\_\_ (указывается перечень должностных лиц, проводящих процесс обучения).

2.5. Соблюдать требования по охране труда и технике безопасности, пожарной \_\_\_\_\_ безопасности,

\_\_\_\_\_ 2.6. Бережно относиться к оборудованию, инструментам, расходным материалам и иному имуществу Организации.

2.7. В установленные сроки пройти проверку знаний, полученных в процессе обучения, сдать квалификационные экзамены, предусмотренные учебной программой.

2.8. Посещать теоретические занятия и выполнять практические работы в соответствии с расписанием (графиком).

2.9. Приступить к работе по завершении профессионального обучения и проработать по трудовому договору с Организацией в соответствии с полученной профессией (специальностью, квалификацией) в течение \_\_\_\_\_ (указать срок).

3. Обязанности организации

Организация обязана:

3.1. Предоставить Ученику возможность для получения предусмотренной данным Договором профессии (специальности, квалификации).

3.2. Обеспечить прохождение Учеником инструктажей по вопросам охраны труда \_\_\_\_\_ (перечислить необходимые виды инструктажей).

3.3. В период прохождения обучения обеспечить Ученика необходимой производственной (рабочей) одеждой и обувью, средствами индивидуальной защиты: \_\_\_\_\_.

(перечислить необходимые средства индивидуальной защиты).

3.4. По окончании срока ученичества организовать проверку знаний, полученных Учеником в период обучения, уровня его профессиональной подготовки путем проведения квалификационных экзаменов.

3.5. При условии успешного завершения ученичества заключить с Учеником трудовой договор на выполнение работы по полученной \_\_\_\_\_ (профессии, специальности, квалификации) \_\_\_\_\_ (указать профессию, специальность, \_\_\_\_\_).

квалификацию).

3.6. В случае заключения трудового договора испытание Ученику не устанавливается.

4. Срок ученического договора

4.1. Настоящий ученический договор вступает в силу " \_ " \_\_\_\_\_ 201\_г.

4.2. Срок ученичества для получения Учеником профессии (специальности, квалификации), указанной в п.1.1 настоящего Договора, составляет

4.3. Срок действия настоящего ученического договора - по день окончания ученичества.

4.4. Действие ученического договора продлевается на время:

- временной нетрудоспособности Ученика, подтвержденной листком временной нетрудоспособности;

- прохождения им военных сборов;

- в иных случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

5. Время и оплата ученичества

5.1. В период ученичества Ученику устанавливается следующее время ученичества:

(установленное в данном Договоре время ученичества в течение недели не должно превышать нормы рабочего времени, установленной для работников соответствующего возраста, профессии, специальности при выполнении соответствующих работ).

5.2. Ученику в период ученичества выплачивается стипендия в размере \_\_\_ рублей.

Работа, выполняемая Учеником на практических занятиях, оплачивается по действующим в Организации расценкам (расценки должны быть указаны в самом Договоре или приложении к данному Договору).

6. Ответственность сторон

6.1. Стороны ученического договора несут ответственность за невыполнение или ненадлежащее выполнение взятых на себя обязательств.

6.2. В случае если Ученик не выполняет свои обязанности по настоящему ученическому договору, в том числе не приступает к работе, он возвращает Организации полученную за время ученичества стипендию, а также другие понесенные Организацией расходы в связи с профессиональным обучением Ученика:

6.2.1. \_\_\_\_\_;

6.2.2. \_\_\_\_\_.

(работодатель может перечислить соответствующие расходы)

7. Основания прекращения ученического договора

7.1. Основаниями прекращения Ученического договора являются:

7.1.1. Окончание срока обучения.

7.1.2. Неудовлетворительная оценка, полученная Учеником при сдаче квалификационного экзамена.

7.1.3. Пропуск учебного занятия без уважительных причин.

7.1.4. Нарушение правил охраны труда.

7.1.5. \_\_\_\_\_.

(указываются иные основания прекращения ученического договора)

8. Прочие условия

8.1. Настоящий Ученический договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, один из которых хранится в Организации, а другой - у Ученика.

8.2. Условия данного Ученического договора могут быть изменены только по взаимному согласию сторон путем заключения соответствующих соглашений в письменной форме.

### Реквизиты сторон

Организация:	Ученик:
Адрес: _____	Реквизиты документа, удостоверяющего личность:
ИНН: _____	_____

Подписи сторон:

Организация:	Ученик:
_____	_____
наименование должности руководителя	
_____	_____
Подпись	Подпись
_____	_____
расшифровка подписи	расшифровка подписи

м.п.

Экземпляр ученического договора  
получил: \_\_\_\_\_

подпись, расшифровка подписи

## Глава 19. Адаптация персонала. Испытание при приеме на работу

Начало трудовой деятельности работника в организации связано с двумя процедурами, часто совпадающими по времени, но принципиально отличающимися по целям и назначению, а соответственно, и по содержанию. Это испытание при приеме на работу и адаптация вновь принятого работника.

Испытание при приеме на работу - понятие юридическое. Основное назначение этой процедуры - защитить работодателя от возможных ошибок при найме новых сотрудников путем проверки их соответствия поручаемой работе (должности) не только по представленным документам, но и на практике. В соответствии с действующей редакцией ТК РФ испытание при приеме на работу является дополнительным условием трудового договора (ч. 4 ст. 57). Порядок его установления в основном регламентирован ст. 70 и 71.

Так, согласно ст. 70 ТК РФ, условие об испытании может устанавливаться только по соглашению сторон. Ранее существовала практика, закреплявшая достигнутое соглашение об испытании в приказе (распоряжении) о приеме на работу\*(147). Для этого в унифицированной форме приказа о приеме на работу была введена отдельная строка.

Действующие нормы трудового права предусматривают иной порядок. Достигнутое соглашение об установлении испытательного срока при приеме на работу должно быть зафиксировано в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре данного условия означает, что работник принят на работу без испытательного срока (ч. 2 ст. 70 ТК РФ). Если же стороны в конкретном трудовом договоре оговорили условие об испытании, это условие становится обязательным для сторон данного трудового договора с момента его подписания.

При закреплении условия об испытании работника при приеме на работу работодателю необходимо помнить, что в соответствии с ч. 3 ст. 70 ТК РФ на

данного работника распространяются все положения трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов, содержащих нормы трудового права, а также все виды локальных нормативных актов работодателя, включая коллективный договор, соглашения, положения и т.д. Эти работники имеют право на установленные в организации условия труда и заработную плату в таком же размере, как и сотрудники, принятые на такую же работу ранее или принятые без испытаня.

Любое указание в соглашении об испытании или трудовом договоре особых (как правило, более низких) условий оплаты труда на период испытания, отличных от закрепленных в системах оплаты труда данной организации для работников, занятых на аналогичных позициях, является неправомерным. На работников, проходящих испытание, будут распространяться и иные гарантии, предусмотренные законодательством. Так, если работник в период испытания увольняется в связи с сокращением штата, он получает право на все гарантии, обусловленные данным основанием для увольнения - и выходное пособие, и иные компенсационные выплаты, и соблюдение сроков проведения процедуры **\*(148)**.

При внесении в трудовой договор условия об испытании при приеме на работу необходимо учитывать, что законодателем определен круг работников, которым в соответствии с действующими нормами законодательства не разрешается устанавливать испытательный срок. Перечень данных категорий работников содержится в ч. 4 ст. 70 ТК РФ. К ним относятся:

- 1) лица, избираемые по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- 2) беременные женщины;
- 3) женщины, имеющие детей в возрасте до полутора лет;
- 4) лица, не достигшие возраста 18 лет;
- 5) лица, окончившие аккредитованные образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающие на работу по полученной специальности (данное условие действует в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения);
- 6) лица, избранные на выборную должность на оплачиваемую работу;
- 7) лица, приглашенные на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- 8) лица, заключившие трудовой договор на срок до двух месяцев.

Данный список является открытым, так как Кодекс предусмотрел возможность наличия иных лиц, для которых не устанавливается испытательный срок в случае, если это предусмотрено самим Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором. Таким образом, работодатель вправе расширить круг лиц, принимаемых на работу без испытаня, используя механизм коллективного договора.

Конкретный срок испытания устанавливается самими сторонами трудового договора при заключении соглашения. Однако этот срок не может выходить за рамки, установленные законодательством. Так, ТК РФ определил, что для большинства работников организации он не может превышать трех месяцев, и только для руководителей организаций, их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и других обособленных подразделений - шести месяцев.

Возможны и иные сроки испытания, если они предусмотрены федеральными законами. Например, в соответствии со ст. 27 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" **\*(149)** испытательный срок для служащих данной категории может составлять от трех месяцев до одного года. При этом предусмотренные законодательством предельные сроки испытания не могут быть увеличены или

продлены даже по соглашению сторон\*(150).

В испытательный срок не включаются периоды временной нетрудоспособности работника, а также другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительной причине, например в случаях, когда сдавал кровь для переливания (ст. 186 ТК РФ) или выполнял государственные или общественные обязанности (ст. 170 ТК РФ). Не включается в испытательный срок и период, в течение которого работник в соответствии со ст. 128 ТК РФ находился в отпуске без сохранения заработной платы. Во всех этих случаях течение испытательного срока продолжается после перерыва. Однако общая продолжительность испытания до и после перерыва не может превышать сроков, установленных законодательством.

Основное назначение испытательного срока - определить соответствие деловых и профессиональных качеств работника заявленным в документах и необходимым организации.

При неудовлетворительном результате испытания работодатель в соответствии со ст. 71 ТК РФ имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником. Об этом работник должен быть предупрежден в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания работника не выдержавшим испытание. Последнее имеет особенно важное значение в трудовых спорах об увольнении по данным обстоятельствам.

Работодатель, чтобы аргументированно обосновать несоответствие работника должности (работе), на которую он претендует, должен иметь четкие количественные и качественные показатели соответствия, построенные на квалификационных характеристиках и научно обоснованных нормах труда. К ним могут относиться нормы выработки за смену, процент брака, параметры созданной стоимости, количество возвратов продукции от клиентов, количество заключенных договоров, скорость обработки документов, количество привлеченных клиентов и т.д., в зависимости от работы или должности.

Немаловажную роль играет соблюдение работником правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций и других локальных актов организации. Чтобы избежать конфликтных ситуаций, работник должен быть ознакомлен с данными требованиями до подписания трудового договора или соглашения об установлении испытания при приеме на работу. Ему должны быть разъяснены, лучше под подпись, условия успешного прохождения испытания.

Каждый случай отклонения от требований в период испытательного срока должен фиксироваться письменно с уведомлением об этом работника под подпись. Периодически целесообразно совместно с работником проводить промежуточный анализ прохождения испытания, чтобы работник понимал, насколько он соответствует ожиданиям организации, и осознанно оценивал свои перспективы в ней.

При неудовлетворительном результате испытания расторжение трудового договора производится без учета мнения профсоюзного органа и без выплаты выходного пособия (ч. 2 ст. 71 ТК РФ).

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора с ним допускается только на общих основаниях.

В законодательстве предусмотрен упрощенный порядок расторжения трудового договора по инициативе работника, принятого на работу с условием об испытании. Этот порядок обеспечивает равенство сторон трудового договора. Работник, давший согласие на испытательный срок, в ходе его может прийти к выводу, что данная работа не является для него подходящей по условиям труда или

уровню его профессиональной подготовки и квалификации. В этой ситуации он вправе расторгнуть заключенный трудовой договор по собственной инициативе, предупредив об этом работодателя письменно не за две недели, как это предусмотрено для большинства работников, а за три дня.

\*\*\*

Если основное назначение испытания при приеме на работу - защитить работодателя от ошибки найма, то основное назначение другой процедуры - адаптации персонала - защитить работника в ситуации изменения внешней среды, помочь ему приспособиться к новым условиям труда с минимальными затратами усилий в кратчайший период времени.

Как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию в течение первых трех месяцев. Самыми распространенными причинами этого являются: не оправдавшиеся представления о работе организации, несовместимость с сотрудниками, недовольство стилем руководства, непонимание работником предъявляемых к нему требований, сложные условия труда, несовпадение ожидаемой и фактической оплаты труда и др.

Переход из организации в организацию всегда является мощным стрессом для человека. Выйдя на работу, новый сотрудник сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых возникает из-за отсутствия у работника на этапе принятия решения о поступлении на работу достаточной информации об организации, ее основных целях, порядке и условиях работы, ценностях, особенностях корпоративной культуры и т.д.

Служба персонала должна помочь работнику успешно войти в организацию, приспособиться к содержанию и условиям работы, новому коллективу, быстро и эффективно включиться в деловую жизнь, способствовать снятию многих проблем, возникающих перед новым сотрудником, создавая чувство безопасности и уверенности.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда\*(151).

Выделяют три основных аспекта профессиональной адаптации:

1) психофизиологический аспект - адаптация индивида к физическим условиям профессиональной среды;

2) собственно профессиональный аспект - адаптация субъекта деятельности к профессиональным задачам, выполняемым операциям, профессиональной информации;

3) социально-психологический аспект - адаптация личности к социальным компонентам профессиональной среды\*(152).

Система адаптации персонала необходима и новому сотруднику, и самой организации. Она позволяет обеим сторонам лучше узнать и понять друг друга. От их успеха на этапе адаптации зависит, останется ли сотрудник в компании, станет ли он со временем ее приверженцем.

Конечно, разработка, внедрение и поддержание системы адаптации персонала требуют затрат и усилий. Но все это вполне оправданно - ведь грамотно выстроенная система адаптации ускоряет процесс внедрения новых сотрудников в компанию и повышает эффективность их работы за короткое время. От задач обучающего характера, традиционно являющихся уделом новичков во время испытательного срока, они быстро переходят к решению реальных задач, стоящих

перед компанией.

Выстраивая процесс адаптации новых сотрудников, организация достигает вполне конкретные цели:

1) сокращение текучести кадров, так как налаженная система адаптации персонала позволяет лучше узнать нового сотрудника, его способности, ожидания, подтянуть его профессиональный уровень, определить зоны ближайшего развития и перспективы работы в организации;

2) снижение затрат на восполнение кадров, так как хорошо адаптированный работник не увольняется, соответственно, нет дополнительных затрат на поиск, отбор и обучение нового персонала;

3) сокращение издержек в период вхождения в должность, т.е. сотрудники раньше выходят на заданный уровень продуктивной деятельности;

4) возникновение чувства удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности. Когда новому сотруднику все объясняют, показывают, тренируют и только подготовленным включают в самостоятельную работу, ошибок в его работе меньше, а удовлетворенности собой и работой больше. Успехи в работе, поддержка, внимание постепенно снижают тревожность и повышают уверенность нового члена коллектива в себе;

5) экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников (путем четкого распределения функций и ответственности);

6) усиление корпоративного духа, формирование и сплочение коллектива;

7) повышение имиджа организации.

Как правило, при составлении программы адаптации учитываются два вида процедур: юридические и организационно-управленческие. Юридические аспекты, сопровождающие вхождение сотрудника в новую организацию, рассматриваются по ходу всей книги. В данной главе мы подробнее рассмотрим адаптацию с точки зрения организационно-управленческих процессов. В этой части программа адаптации нового работника включает рассмотрение ряда вопросов:

1) формирование общего представления об организации:

а) цели, приоритеты, проблемы;

б) традиции, нормы, стандарты;

в) организация, структура, коммуникации;

г) разнообразие видов деятельности;

д) продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;

е) информация о руководителях;

ж) система принятия решений, распределения ответственности и делегирования полномочий;

2) политика организации в области персонала:

а) принципы организационно-штатной и кадровой политики;

б) корпоративная система обучения, развития и планирования внутриорганизационной карьеры;

в) система мотивации и оценки;

3) система материального стимулирования:

а) порядок установления норм труда;

б) формы, системы и порядок оплаты труда;

в) компенсационный пакет;

г) особенности работы в условиях, отличающихся от нормальных (ночная, сверхурочная работа, работа в выходные и праздничные дни и др.);

4) дисциплина труда:

а) режим организации безопасного труда;

б) порядок поощрений;

в) режимы и порядок использования материальных ресурсов работодателя и



ответственность за их нарушение.

Также целесообразно составлять специальные программы адаптации, реализуемые в соответствующих структурных подразделениях по определенной трудовой функции. В данных программах рекомендуется рассматривать следующие вопросы:

- 1) цели и задачи подразделения, его место в структуре организации;
- 2) распределение ролей и коммуникации;
- 3) порядок планирования работ;
- 4) критерии оценки эффективности подразделения;
- 5) виды контроля и отчетности.

При построении индивидуальной программы адаптации необходимо определить, к какому виду относится адаптация конкретного сотрудника. С точки зрения профессионального опыта различают:

- 1) первичную адаптацию, связанную с приспособлением к должности и организации работника, не имеющего опыта работы по специальности;
- 2) вторичную адаптацию, касающуюся лиц, уже имеющих опыт работы в данной профессиональной сфере.

Также на содержание индивидуальной программы адаптации будет влиять, поступает ли работник в организацию впервые или же его адаптационный период связан с переводом на новую должность внутри организации.

В управленческой практике различают несколько подходов к установлению сроков адаптационного периода:

1) часть работодателей придерживается юридического подхода, считая адаптацию одним из элементов испытательного срока. Такой подход не совсем оправдан, так как период адаптации, как правило, значительно превышает по продолжительности разрешенную законодательством длительность испытания при приеме на работу;

2) управленческий подход относит адаптацию работников к одной из подсистем целостной, продуманной системы управления человеческими ресурсами организации. Он предполагает закрепление периода адаптации в корпоративных документах; построение программ адаптации, продолжительность и содержание которых зависят от категории работников; использование различных форм и методов включения сотрудника в рабочую среду от ознакомительных бесед до активных тренингов и стажировок;

3) фактический подход, когда адаптация работников носит спонтанный, ситуационный характер. Этот подход оправдан, только если организацией руководят высокопрофессиональные менеджеры, владеющие в совершенстве методами ситуационного анализа по отношению к персоналу и способные принимать в короткий период времени эффективные для организации решения. В остальных случаях этот подход часто приводит к необоснованным решениям о найме и к росту затрат на персонал. В любом случае избежать периода адаптации вновь нанятых работников нельзя. Это обусловлено объективными закономерностями реакции человека на новую среду, ее стрессовым характером. Соответственно, чем более продуман этот период в жизни работника, тем меньше затраты и потери организации, связанные с ним.

Программы адаптации разрабатываются совместно службой персонала, руководителем подразделения, отделом обучения персонала и наставником, если в организации реализуется практика наставничества.

Институт наставничества - вопрос, на котором хотелось бы остановиться подробнее.

Во многих современных организациях наставничество является эффективной формой адаптации персонала. Наставничество предполагает выделение работника,

ответственного за адаптационные процедуры новичка. Такой человек выполняет различные функции, основное назначение которых - полное освоение вновь принятым сотрудником - новичком - своих обязанностей, а также правил и норм корпоративной культуры.

Наставничество, как правило, в целом касается следующих вопросов:

- введение в должность;
- вхождение в коллектив;
- вхождение в целом в организацию.

Можно выделить по крайней мере два типа использования организациями института наставничества:

- 1) наставничество как система начинает работать только при появлении новых сотрудников и только на время прохождения испытательного срока;
- 2) наставничество существует на постоянной основе.

Как правило, в российских организациях преобладает первый тип, в то время как второй тип наставничества более характерен для западных компаний.

В организациях первого типа система адаптации тесно связана с обучением. Ее механизм достаточно прост - в каждом отделе назначается наставник, ответственный за адаптацию новых сотрудников. Его задача - показать доброжелательность всего отдела по отношению к новичку, познакомить его с будущими коллегами, рассказать о фирме, ее традициях, правилах поведения и трудового распорядка, ознакомить с корпоративной культурой, рассказать о направлениях деятельности всей фирмы и каждого отдела, ответить на все возникающие вопросы. В обязанность наставника входят кураторство и контроль процесса адаптации.

В организациях второго типа с момента появления новых сотрудников за каждым из них закрепляется наставник. У одного наставника может быть несколько подопечных. Наставник взаимодействует со своим подопечным не только во время прохождения испытательного срока, но и в дальнейшем, на протяжении всего времени работы в компании. Несколько раз в год наставник может организовывать специальные встречи со своими подопечными. В процессе таких встреч, как правило, происходит обсуждение достигнутых результатов и возникающих проблем. Особенностью такого рода компаний является то, что наставничество представляет собой циклический процесс: каждый сотрудник, проработавший в организации определенное время и добившийся конкретных результатов, обязательно становится наставником.

При разработке и внедрении системы наставничества неизбежно возникает вопрос: кто должен выполнять функции наставника? Выбор такого человека - процесс сложный. Собственный опыт работы еще не означает умение поделиться им с другими. Наставником должен быть человек, обладающий определенными психолого-педагогическими навыками, прежде всего умением слушать, видеть проблемы, быть терпимым к неудачам подопечных на первом этапе (поэтому первая задача наставника - завоевать расположение и доверие новичка). Он должен обладать навыками и технологиями формирования знаний и умений.

Особая сложность производственной адаптации в том, что вновь входящий работник уже обладает профессиональной памятью, и часто наставнику приходится не развивать компетенции работника, а разрушать один опыт и формировать новый, актуальный для данной организации.

Выбор наставника в соответствии с упомянутыми критериями требует специальной процедуры.

Один из вариантов решения проблемы - комплексное тестирование сотрудников с целью выявления качеств, необходимых для руководства новичками. Специалистами отдела персонала может быть разработан специальный

психологический тест, который поможет выявить такие качества, как коммуникабельность, открытость к новым людям и идеям, терпимость к чужим ошибкам. Разработка подобных тестов требует определенных навыков (а следовательно, приглашения специалистов, которых может не оказаться в отделе по управлению персоналом), а также больших временных затрат, но такой метод обеспечит точность полученного результата. Если же в организации широко используются тренинги, альтернативой может послужить проведение специального тренинга, целью которого будет как раз выявление кандидатов в наставники.

Другой вариант - постановка подцели определения навыков, необходимых для наставника в рамках конкретной тренинговой тематики. Эта задача может быть решена, например, при проведении тренинга лидерства или тренинга коммуникативных навыков для сотрудников организации. Конечно, проведение специального тренинга для всех сотрудников каждого подразделения или для некоторой их группы, в свою очередь, требует больших финансовых и временных затрат.

Еще одним неоднозначным с точки зрения российской практики вопросом, связанным с организацией наставничества, является вопрос оплаты данного вида деятельности.

Назначение сотрудника наставником связано с возложением на него дополнительных обязанностей. Поэтому возникает не менее важная проблема - оплата наставничества. Понятно, что возможны два варианта: платить или не платить. Но выбор варианта решения этого вопроса в большинстве случаев зависит от следующих факторов:

- интенсивность набора персонала (при интенсивном наборе персонала система адаптации для каждого новичка требует больших временных затрат со стороны наставника, а в некоторых случаях наставник может некоторое время выполнять только наставнические функции, что, несомненно, должно отразиться на его заработной плате, например, путем введения специальной стимулирующей надбавки);

- позиция руководства (некоторые руководители считают, что наставником должен быть скорее неформальный лидер, который действует "за идею", а не за деньги, и его взаимодействие с новыми сотрудниками должно осуществляться на основе инициативы и не входить в основные обязанности, а следовательно, не должно оплачиваться);

- корпоративная культура (в компаниях, где главным тезисом является оплата по результатам, система наставничества, скорее всего, будет сопровождаться оплатой работы наставника путем введения специального вида премирования по итогам реализации программы адаптации).

Вопрос о том, оплачивать ли наставничество, должен решаться каждой конкретной организацией самостоятельно. С точки зрения действующего законодательства возможны два варианта:

- 1) функции наставника могут быть включены в должностную инструкцию работника, и тогда они станут неотъемлемой частью его рабочих обязанностей, которые он должен выполнять за выплачиваемое ему денежное вознаграждение (оклад, тарифную ставку);

- 2) если же в должностных обязанностях работника наставничество не предусмотрено, то для работника данная деятельность может оплачиваться указанными выше способами (стимулирующая надбавка или премия).

Необходимо упомянуть, что любое решение - оплачивать или не оплачивать - имеет свои положительные и отрицательные стороны. Отсутствие оплаты может снижать мотивацию наставников и при большом объеме постоянной работы понижать качество выполнения функций наставничества. В свою очередь, оплата

наставничества может приводить к тому, что будет потерян некий неформальный элемент общения наставника и нового сотрудника, наставник может воспринимать свою роль как функциональную обязанность и действовать не на основе инициативы.

Еще одна проблема - это координация и контроль работы наставника.

Координация системы наставничества может быть организована следующим образом. Каждое подразделение, учитывая свою специфику, представляет проект системы наставничества. На основании этого разрабатывается общее положение о наставничестве, которое должны знать не только все наставники, но и все остальные сотрудники организации, чтобы в любой момент (при отсутствии наставника, например) ответить на возникающие у новичка вопросы, провести экскурсию по организации, рассказать об организационной культуре, познакомить с другими сотрудниками. Каждому отделу предоставляется возможность действовать по некоторым направлениям наставничества в соответствии со своей спецификой, но при этом общие правила закрепляются в соответствующей корпоративной политике или локальном нормативном акте.

Основная проблема заключается в сложности контроля за выполнением функций наставничества, а также за измерением качества наставничества в каждом отдельном случае. Частично это можно сделать во время промежуточной и итоговой оценки работника в ходе адаптации (в данном случае речь может идти, например, об оценке знания им корпоративной культуры). Но и при этом может возникнуть проблема: незнание сотрудником внутренних организационных правил может быть следствием не столько неактивной работы наставника, сколько, например, нежеланием самого сотрудника знакомиться с корпоративной культурой.

Практически во всех организациях существует проблема создания системы эффективного мониторинга наставничества. Один из вариантов ее решения - передача контрольных функций руководителю подразделения, однако это потребует от него больших затрат времени. Многие организации склоняются к передаче контрольных функций отделу персонала, поскольку, как правило, именно он занимается обучением (при отсутствии у компании собственного учебного центра). Вариантом решения проблемы может быть и разработка вопросника об эффективности наставничества, и использование его при увольнении и оформлении людей на работу.

\*\*\*

Планируя содержание программы адаптации, необходимо учитывать как минимум четыре ее основных этапа.

Первый этап связан с оценкой уровня подготовленности новичка. Он включает первые дни работы в организации.

Самым трудным и для работника, и для организации является первый рабочий день нового специалиста. Основная задача этого этапа - максимально облегчить вхождение нового человека в организацию, создать позитивную мотивацию и у работника, и у принимающего его коллектива. Для этого в организации целесообразно иметь специальную стандартизированную программу первого дня работника. Она может включать, например, рассылку по локальной сети организации ознакомительного письма сотрудникам о принятии на работу нового лица; процедуру представления работника руководителю, коллективу, рабочей группе; экскурсию по организации; презентацию компании и производимых ею продуктов или реализуемых проектов; адаптационную беседу; мини-тренинг по корпоративной культуре, особенностям делового общения, по профессиональным

компетенциям. В течение дня - в обеденное время или в конце - может быть организовано небольшое публичное приветствие нового сотрудника.

Проводить эти мероприятия могут непосредственный руководитель, ответственные специалисты службы персонала, отдела обучения, наставник. В ходе первого дня уже появляется возможность получить первую психологическую оценку настроения работника, его коммуникабельности, деловых навыков, а также оценку восприятия коллективом нового лица.

В первый этап попадает, как правило, не только первый рабочий день. Это минимум адаптационная неделя. Наряду с построением процесса вхождения в новую производственную среду важной задачей этой части этапа является правильное и своевременное оформление работника в организации, поэтому кроме специалистов служб персонала и обучения, наставника и непосредственного руководителя активное участие в этом этапе принимают юристы, специалисты по охране труда и отдела кадров.

На этой неделе проводится ряд юридических процедур, которые подробно были описаны в настоящей книге выше:

1) не позднее ее третьего дня с момента фактического допуска к работе должен быть оформлен трудовой договор;

2) в трехдневный срок со дня фактического начала работы работнику под подпись должен быть объявлен приказ о приеме на работу;

3) не позднее чем через пять дней работник должен быть ознакомлен под подпись с заполненной личной карточкой, в том числе с таблицей III, в которую должна быть внесена запись о приеме на работу, идентичная записи, сделанной в эти же сроки в его трудовую книжку (для работников, впервые принимаемых на работу, - в течение семи дней);

4) проводится обучение и проверка знаний по охране труда;

5) проводятся вводный инструктаж и все виды инструктажа на рабочем месте, связанные со спецификой выполняемых работ;

6) проводятся плановые медицинские осмотры.

Помимо юридических процедур и начала непосредственной производственной деятельности на этом этапе работник детально знакомится с корпоративными документами, не имеющими юридического значения, особенностями корпоративной культуры и внутриорганизационных коммуникаций. Важно помнить, что с коллективным договором и со всеми локальными нормативными актами организации, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника (правилами внутреннего трудового распорядка, должностными инструкциями и др.), работник должен был быть ознакомлен при приеме на работу еще до подписания трудового договора.

Основными формами адаптации, используемыми на первой неделе, могут быть наставничество, стажировки в других отделах и компаниях, специальные краткосрочные программы обучения, тренинги и деловые игры. Целесообразно проводить ежедневные беседы работника с непосредственным руководителем, со специалистом службы персонала или психологом об эффективности реализуемой программы для ее своевременной корректировки.

Второй этап адаптации, часто называемый в управленческой литературе этапом ориентации работника, по продолжительности в основном совпадает с испытательным сроком и длится, как правило, от трех до шести месяцев. Он несет и юридическую, и обучающую нагрузку. Именно на этом этапе принимается юридическое решение о результатах прохождения испытательного срока. И именно на этом этапе становятся видны проблемы с компетенциями работника: их отсутствие или несоответствие требованиям организации. Например, работник является блестящим специалистом в своей области, но никогда не работал на

технологической линии, установленной в данной организации, и не сразу справился с ее спецификой.

В зависимости от этого корректируются программы обучения, может быть принято решение о повышении квалификации работника с целью ликвидации пробелов в знаниях, умениях и навыках, проводятся точечные, направленные на решение конкретной проблемы тренинги и стажировки.

К основным специалистам, сопровождающим работника в течение всего периода адаптации, на данном этапе подключается руководитель, непосредственно принимающий решение об успешности испытания при приеме на работу.

Третьим этапом является этап действенной адаптации. Этот этап состоит в собственно приспособлении работника к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новому сотруднику возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать ему максимальную поддержку, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Как правило, этот этап успешно завершается к концу первого года работы сотрудника в новой организации, но у молодых специалистов, а также у руководителей с большой зоной ответственности или широкими функциями может продолжаться и до трех лет.

Итоговая цель этого этапа - минимизация внешней помощи и выведение работника на самостоятельное эффективное выполнение трудовых обязанностей в полном объеме. По результатам адаптации проводится оценка потенциала работника и выстраивается программа его дальнейшего развития, включающая моральные и материальные формы мотивации, среднесрочные и долгосрочные программы обучения, роста внутриорганизационной карьеры.

На этом этапе подводятся итоги адаптации - как с точки зрения эффективности ее прохождения работником, так и качества ее проведения ответственными специалистами служб персонала, обучения, охраны труда, а также непосредственным руководителем работника и его наставником.

Четвертый этап. Процесс адаптации завершается этапом функционирования. Он характеризуется постепенным преодолением профессиональных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после одного - трех лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Каждый раз оценивая затраты на адаптацию разных категорий работников, организация непременно ищет ответ на вопрос, как данные затраты минимизировать. Наиболее распространенным способом снижения издержек на найм и адаптацию принято считать предпочтение внутреннего найма внешнему. Вряд ли можно так однозначно подходить в этой проблеме.

Безусловно, адаптация на новой должности сотрудника, ранее уже работавшего в организации, позволяет значительно сократить адаптационную программу: работник уже знает и историю организации, и специфику ее корпоративной культуры, и организационно-технические аспекты рабочего пространства. Его необходимо адаптировать только к должности, а не к организации в целом. Но решая проблему закрытия вакансии внутренним переводом, мы все равно освобождаем должность, с которой переводим работника, и у нас не получится совсем обойтись без внешнего найма, так что по какой-то должности нам

все равно придется проводить процедуры найма и адаптации в полном объеме.

Основными критериями эффективного выбора между "внутренним" и "внешним" кандидатом являются соответствие компетенций внутреннего работника должности, на которую он претендует, и стоимость затрат по закрытию вакансии. Понятно, что затраты на найм технического исполнителя или линейного менеджера значительно ниже, чем затраты закрытия топ-вакансии. И если в организации есть специалист, уровень компетенций которого позволяет ему эффективно работать на топ-позиции, то внутренний найм, безусловно, будет предпочтительнее и дешевле. Если же нет, себестоимость внешнего найма окажется ниже, чем совокупность затрат на обучение и адаптацию внутреннего работника, а также набор, отбор и адаптацию специалиста на должность, которую он освобождает.

Каждый работник индивидуален. Он принимается на работу в организацию с определенным типом управления, с разными стратегическими и тактическими задачами. Поэтому невозможно создать универсальных стандартизированных программ адаптации, каждый раз они будут иметь индивидуальные нюансы. Но во всех случаях правомерно говорить об успешной профессиональной адаптации работника только тогда, когда он полностью, качественно и самостоятельно выполняет порученную ему работу.

### Библиография

1. Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент: как сформировать человеческий ресурс организационных изменений: учеб. пособие для студентов ВУЗов. М., 2008.
2. Баллантайн И., Пова Н. Ассесмент-центр. Полное руководство. 2-е изд. М., 2008.
3. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. М., 2008.
4. Боуз Р., Байноу Д. и команда SHL. Методы проведения интервью. Интервью по компетенциям. М., 2009.
5. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М., 2008.
6. Гарбер Е.И., Козача В.В. Методика профессиографии. Саратов, 1992.
7. Уэлч Дж., Бирн Дж. Джек. Мои годы в GE/пер. с англ. Ю.Е. Корнилович; под ред. Г.Л. Милова. М., 2006.
8. Закаблущая Е.А. Эффективное собеседование. Подбор сотрудников на 100%. СПб., 2009.
9. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М., 2004.
10. Квале С. Исследовательское интервью. М., 2003.
11. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации/под ред. К.Н. Гусова. 6-е изд., перераб. и доп. М., 2007.
12. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. 2-е изд., доп./отв. ред. А.М. Куренной, С.П. Маврин, Е.Б. Хохлов. М., 2007.
13. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. 5-изд., испр., доп. и перераб./отв. ред. проф. Ю.П. Орловский. М., 2009.
14. Лушников А.М., Лушникова М.В. Курс трудового права: учебник: в 2 т. Т. 1. Сущность трудового права и история его развития. Трудовые права в системе прав человека. Общая часть. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2009.
15. Лушников М.В., Лушников А.М. Право на информацию субъектов трудового права//Государство и право. 2004. N 6.
16. Лютов Н.Л. Правовой статус руководителя организации и членов коллегиального исполнительного органа организации с точки зрения трудового

права//Трудовое право. 2003. N 2.

17. Никонов Д.А., Стремоухов А.В. Трудовое право: курс лекций. М., 2007.

18. Нуртдинова А.Ф., Чиканова Л.А. Правовое регулирование трудовых отношений руководителей организаций в России и Беларуси: сравнительный анализ//Трудовое право. 2002. N 6.

19. Орлова Л. Искусство подбора персонала. Как правильно оценить человека за час. Минск, 2008.

20. Орловский Ю.П. Теория и практика трудового договора. Трудовое право России: проблемы теории и практики//Межвузовский сборник научных трудов, посвященный 100-летию со дня рождения заслуженного деятеля науки РСФСР, доктора юридических наук, профессора Николая Григорьевича Александрова. М., 2008.

21. Орловский Ю.П., Кузнецов Д.Л., Белицкая И.Я., Корякина Ю.С. Кадровое делопроизводство (правовые основы): практическое пособие/отв. ред. Ю.П. Орловский. М., 2008.

22. Орловский Ю.П., Нуртдинова А.Ф., Чиканова Л.А. Настольная книга кадровика: юридические аспекты. М., 2005.

23. Пиз А. Язык жестов; Данкелл С. Позы спящего: Non fiction (Деловой бестселлер)/пер. с англ. Н.Е. Котляра, Л. Островского/сост. В.В. Шарпило. Мн., 1995.

24. Румянцева Е. Как найти идеального сотрудника. М., 2009.

25. Слепцова А.С. Подбор и найм персонала: как оценить человека за час. М., 2007.

26. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. М., 2010.

27. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей: сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов. М., 2003.

28. Томсон Т., Бонито Дж. Обзор модели профессиональной компетенции консультанта: <<http://www.cfin.ru/consulting/ccm-1.shtml>>.

29. Трудовое право России. 2-е изд., испр. и доп./под ред. А.М. Куренного. М., 2008.

30. Трудовое право России: учебник/отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. М., 2009.

31. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. 3-е изд. М., 2008.

32. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп./под ред. А.Я. Кибанова. М., 2009.

33. Управление персоналом: учебник/под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Бремена 1999.

34. Чиканова Л.А. Критерии и способы подбора персонала организации. Трудовое право России: проблемы теории и практики//Межвузовский сборник научных трудов, посвященный 100-летию со дня рождения заслуженного деятеля науки РСФСР, доктора юридических наук, профессора Николая Григорьевича Александрова. М., 2008.

35. Экономика труда. 2-е изд./под ред. Н.А. Горелова. СПб., 2007.

36. Armstrong M. A Handbook of human resource management practice. 9th ed. Jean Cussons Typesetting, Diss, Norfolk, 2003.

37. Chartered Institute of Personnel and Development. Annual survey report 2009 "Recruitment, retention and turnover".

38. Competency-Based Interviews: Master the Tough New Interview Style And Give Them the Answers That Will Win You the Job. Robin Kessler, Career Press, Incorporated, 2006.

39. Edenborough R. Assessment Methods in Recruitment, Selection&Performance: A Manager's Guide to Psychometric Testing, Interviews and Assessment Centres. 2007.

40. Falcone P. 96 Great Interview Questions to Ask Before You Hire (Paperback).



USA, 1997.

41. Foot M., Hook C. Introducing Human Resource Management: Modular Texts in Business&Economics. 5th ed. Paperback, 2008.

42. Thornton George C., Rupp Deborah E. Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development. Mahwah, New Jersey, 2006.

43. Kador J. The Manager's Book of Questions: 1001 Great Interview Questions for Hiring the Best Person. 2006.

44. Hansen K., Ph.D., Hansen R.S., Ph.D. The Quintessential Guide to Job Interview Preparation. Quintessential Careers Press a division of Quintessential Careers DeLand. 2007.

45. Stroh L.K., Johnson H.H. The basic principles of effective consulting. Mah-wah, New Jersey, 2005.

46. Crail M. Employers rate assessment centres as worth the high cost. Personnel Today magazine. 2007 August.

47. Podmoroff D. 501 + Great Interview Questions For Employers and the Best Answers for Prospective Employees (Paperback). Ocala, 2005.

48. Shermon G. Competency Based Hrm. Tata McGraw-Hill, 2004.

272

49. SHL Group pls. Guidelines for Best Practice in Selection Interviewing. 2005.

50. Turner S. Tom. Behavioral interviewing guide: a Practical, Structured Approach for Conducting Effective Selection Interviews. Victoria, BC, Canada. Trafford Publishing, 2004.

51. Woodruffe C. Development and Assessment Centres: Identifying and Developing Competence. 3rd ed. Paperback, 2000.

---

\*(1) СЗ РФ. 2009. N 29. Ст. 3642.

\*(2) Хэдхантинг (от англ. headhunting - охота за головами: head - голова и hunter - охотник) - технология поиска менеджеров высшего звена и редких специалистов, отличительной чертой которой является получение их контактов и мотивирование их на смену места работы вместо использования резюме кандидатов, активно ищущих работу.

\*(3) Уэлч Дж., Бирн Дж. Джек. Мои годы в GE/пер. с англ. Ю.Е. Корнилович; под ред. Г.Л. Милова. М., 2006. С. 181.

\*(4) См.: <[http://slovari.yandex.ru/dict/glossary/article/94/094\\_353](http://slovari.yandex.ru/dict/glossary/article/94/094_353)>.

\*(5) Приложение к приказу Минздравсоцразвития России от 14 августа 2009 г. N 593//Бюллетень трудового и социального законодательства РФ. 2009. N 11.

\*(6) См.: Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М., 2004. С. 15.

\*(7) См.: Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие/под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2009. С. 155.

\*(8) См.: <<http://www.cfin.ru/consulting/ccm-1.shtml>>.

\*(9) См.: Управление персоналом: учебник/под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена. 1999; <<http://www.aup.ru/books/m152/>>.

\*(10) См.: Управление персоналом: словарь-справочник; <<http://psyfactor.org/>>.

\*(11) См.: Гарбер Е.И., Козача В.В. Методика профессиографии. Саратов, 1992.

\*(12) См.: Общероссийский классификатор управленческой документации (ОКУД). М., 1995.

\*(13) См.: Письмо Роструда от 9 августа 2007 г. N 3042-6-0.

\*(14) См.: Орловский Ю.П. Теория и практика трудового договора. Трудовое право России: проблемы теории и практики//Межвузовский сборник научных трудов, посвященный 100-летию со дня рождения заслуженного деятеля науки РСФСР, доктора юридических наук, профессора Николая Григорьевича Александрова. М., 2008. С. 193.

\*(15) См.: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). М., 1995.

\*(16) См.: Письмо Роструда от 31 октября 2007 г. N 4412-6//Экономика и жизнь. 2007. N 50.

\*(17) См.: Chartered Institute of Personnel and Development. Annual survey report 2009 "Re-cruitment, retention and turnover". P. 10.

\*(18) См.: Румянцева Е. Как найти идеального сотрудника. М., 2009. С. 160.

\*(19) См.: Орлова Л. Искусство подбора персонала. Как правильно оценить человека за час. Минск, 2008. С. 90.

\*(20) Ассертивность (от англ. assert - заявлять, отстаивать) - уверенность, толерантность; ассертивное поведение построено на принципах уважения к собеседнику, доброжелательной настойчивости и вежливой требовательности при отстаивании своих интересов.

\*(21) См.: Закаблущая Е.А. Эффективное собеседование. Подбор сотрудников на 100%. СПб., 2009. С. 182.

\*(22) См.: SHL Group pls. Guidelines for Best Practice in Selection Interviewing. 2005. С. 6.

\*(23) См.: Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. М., 2009. С. 141.

\*(24) См.: Hansen K., Ph.D., Hansen R.S., Ph.D. The Quintessential Guide to Job Interview Preparation. Quintessential Careers Press a division of Quintessential Careers DeLand. С. 10.

\*(25) См.: Armstrong M. A Handbook of human resource management practice. 9-th ed. Norfolk. 2003. С. 190.

\*(26) См.: Слепцова А.С. Подбор и найм персонала: как оценить человека за час. М., 2007. С. 21.

\*(27) См.: Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. М., 2008. С. 45.

\*(28) См.: Пиз А., Данкелл С. Язык жестов. Позы спящего: Non fiction (Деловой бестселлер)/пер с англ. Н.Е. Котляра, Л. Островского; сост. В.В. Шарпило. Мн., 1995. С. 98.

\*(29) См.: Квале С. Исследовательское интервью. М., 2003. С. 133.

\*(30) См.: Айламазьян А.М. Метод беседы в психологии: учебное пособие/ред.-сост. А.М. Айламазьян. М., 1999. С. 58.

\*(31) См.: Kessler R. Competency-Based Interviews: Master the Tough New Interview Style And Give Them the Answers That Will Win You the Job. 2006. P. 63.

\*(32) См.: Falcone P. 96 Great Interview Questions to Ask Before You Hire (Paperback). USA. 1997.

\*(33) См.: PodmoroffD. 501+ Great Interview Questions For Employers and the Best Answers for Prospective Employees (Paperback). Ocala, Florida. 2005. P. 23.

\*(34) См.: Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. С. 109.

\*(35) См.: Foot M., Hook C. Introducing Human Resource Management: Modular Texts in Business & Economics. 5-th ed, 2008. P. 180.

\*(36) См.: Kador J. The Manager's Book of Questions: 1,001 Great Interview Questions for Hiring the Best Person, the McGraw-Hill Companies USA, 2006. P. 2.

\*(37) См.: Turner S. Tom. Behavioral interviewing guide: a Practical, Structured Approach for Conducting Effective Selection Interviews. Victoria. 2004. С. 50.

- \* (38) См.: Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. М., 2008. С. 91.
- \* (39) Бюллетень Верховного Суда РФ. 2004. N 6.
- \* (40) См.: Баллантайн И., Пова Н. Ассесмент-центр. Полное руководство. 2-е изд. М., 2008. С. 2.
- \* (41) См.: Edenborough R. Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance: A Manager's Guide to Psychometric Testing, 2007. P. 21.
- \* (42) См.: Woodruffe C. Development and Assessment Centres: Identifying and Developing Competence. 3-rd ed. 2000. P. 10.
- \* (43) Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М., 2008. С. 55.
- \* (44) См.: Боуз Р, Байноу Д. и команда SHL. Методы проведения интервью. Интервью по компетенциям. М., 2009. С. 93.
- \* (45) См.: < <http://slovari.yandex.ru/dict/sociology> >.
- \* (46) См.: Armstrong M.A. Handbook of human resource management practice. 9-th ed. P. 190.
- \* (47) См.: Келли Дж. Теория личности: психология личностных конструктов. СПб., 2000.
- \* (48) См.: Баллантайн И., Пова Н. Ассесмент-центр. С. 45.
- \* (49) См.: Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. 3-е изд. М., 2008. С. 11.
- \* (50) См.: Спенсер Л. и Спенсер С. Компетенции на работе. М., 2010. С. 9.
- \* (51) См.: Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей: сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов. М., 2003. С. 23.
- \* (52) См.: Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. С. 25-89.
- \* (53) In basket - буквально: "в корзине".
- \* (54) См.: Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. С. 47.
- \* (55) См.: Shermon G. Competency Based HRM. Tata McGraw-Hill, 2004. P. 167.
- \* (56) См.: Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент: как сформировать человеческий ресурс организационных изменений: учебное пособие для студентов вузов. М., 2008. С. 137.
- \* (57) См.: Stroh Linda K., Johnson Homer H. The basic principles of effective consulting Mah-wah, New Jersey. 2005. P. 113.
- \* (58) См.: Thornton George C., Rupp Deborah E. Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development. Mahwah, New Jersey. 2006. P. 202.
- \* (59) СЗ РФ. 2002. N 22. Ст. 2031.
- \* (60) СЗ РФ. 1996. N 34. Ст. 4029.
- \* (61) СЗ РФ. 2002. N 24. Ст. 2253.
- \* (62) СЗ РФ. 2002. N 30. Ст. 3032.
- \* (63) СЗ РФ. 2003. N 16. Ст. 1539.
- \* (64) СЗ РФ. 1996. N 14. Ст. 1401.
- \* (65) СЗ РФ. 1998. N 13. Ст. 1475.
- \* (66) СЗ РФ. 2006. N 49 (ч. II). Ст. 5220.
- \* (67) Бюллетень Минтруда России. 2004. N 5.
- \* (68) Статья 54 Основ законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан от 22 июля 1993 г. N 5487-1//Ведомости СНД и ВС РФ. 1993. N 33. Ст. 1318.
- \* (69) СЗ РФ. 1995. N 7. Ст. 548.
- \* (70) Постановление Правительства РФ от 14 февраля 2008 г. N 71 "Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении высшего

профессионального образования (высшем учебном заведении)"/СЗ РФ. 2008. N 8. Ст. 731.

\* (71) СЗ РФ. 2006. N 47. Ст. 4911.

\* (72) Дата вступления в силу Федерального закона от 30 июня 2006 г. N 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"/СЗ РФ. 2006. N 27. Ст. 2878.

\* (73) См.: Орловский Ю.П. Теория и практика трудового договора. Трудовое право России: проблемы теории и практики. С. 192.

\* (74) См.: Чиканова Л.А. Критерии и способы подбора персонала организации. Трудовое право России: проблемы теории и практики//Межвузовский сборник научных трудов, посвященный 100-летию со дня рождения заслуженного деятеля науки РСФСР, доктора юридических наук, профессора Николая Григорьевича Александрова. С. 244.

\* (75) Ведомости Верховного Совета СССР. 1961. N 44. Ст. 448.

\* (76) Ведомости Верховного Совета СССР. 1961. N 6. Ст. 58.

\* (77) Российская газета. 1993. 10 авг.

\* (78) В ред. постановления Пленума Верховного Суда РФ от 28 декабря 2006 г. N 63//Бюллетень Верховного Суда РФ. 2007. N 3.

\* (79) БНА РФ. 2003. N 51.

\* (80) СПС "Гарант".

\* (81) См.: Гусов К.Н., Толкунова В.Н. Трудовое право России: учебник. М., 2003. С. 50.

\* (82) См.: Трудовое право России: учебник. 3-е изд./отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. М., 2010. С. 618.

\* (83) См.: Нуртдинова А.Ф., Чиканова Л.А. Правовое регулирование трудовых отношений руководителей организаций в России и Беларуси: сравнительный анализ//Трудовое право. 2002. N 5. С. 78.

\* (84) См.: Трудовое право России: учебник/отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. М., 2003. С. 337.

\* (85) См.: Трудовое право России: учебник/отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. С. 339.

\* (86) СЗ РФ. 1996. N 1. Ст. 1.

\* (87) См.: Лютов Н.Л. Правовой статус руководителя организации и членов коллегиального исполнительного органа организации с точки зрения трудового права//Трудовое право. 2003. N 2.

\* (88) См.: Трудовое право России: учебник/отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. С. 343.

\* (89) Экономика и жизнь. 2008. N 37.

\* (90) Внимание! Курсивом выделен текст методических рекомендаций по заключению трудового договора, который не должен присутствовать в самих текстах трудовых договоров.

\* (91) Российская газета. 2004. 16 сент.

\* (92) Об учете расходов на проведение предварительных медицинских осмотров лиц, которые по результатам осмотра или по иным основаниям не были приняты на работу, см. письмо Минфина России от 6 октября 2009 г. N 03-03-06/1/648

\* (93) См.: Письмо Роструда от 9 августа 2007 г. N 3045-6-0

\* (94) См. п. 9 Межотраслевых правил обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты, утв.

приказом Минздравсоцразвития России от 1 июня 2009 г. N 290н//Российская газета. 2009. 25 сент.

\*(95) СЗ РФ. 1996. N 48. Ст. 5369

\*(96) БНА РФ. 1998. N 17.

\*(97) БНА РФ. 2003. N 49.

\*(98) Постановление Правительства РФ от 1 марта 2008 г. N 132 "О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2003 г. N 225"//СЗ РФ. 2008. N 10 (ч. II) Ст. 930.

\*(99) Пункт 11 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей.

\*(100) См.: Общероссийский классификатор информации о населении. ОК 018-95. М., 1996.

\*(101) См.: Общероссийский классификатор специальностей по образованию. ОК 0092003. М., 2003.

\*(102) См.: Общероссийский классификатор объектов административно-территориального деления. ОК 019-95. М., 1997 (т. 3).

\*(103) См.: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. ОК 016-94. М., 1995.

\*(104) Финансовая газета. 1999. N 23.

\*(105) БНА РФ. 2006. N 48, 49.

\*(106) Бюллетень трудового и социального законодательства РФ. 2009. N 1

\*(107) См.: <<http://base.safework.ru/safework?doc&nd=444400012&nh=1>>.

\*(108) Библиотека инженера по охране труда. 2008. N 1.

\*(109) Приказ Минздравсоцразвития России от 31 августа 2007 г. N 569 "Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда"//БНА РФ. 2008. N 10.

\*(110) СЗ РФ. 2006. N 27. Ст. 2878.

\*(111) Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. 6-е изд., перераб. и доп./под ред. К.Н. Гусова. М., 2007. С. 508.

\*(112) См.: Экономика труда. 2-е изд./под ред. Н.А. Горелова. СПб., 2007. С. 622. Приказ Минздравсоцразвития России от 31 августа 2007 г. N 569 "Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда".

\*(113) Приказ Минздравсоцразвития России от 31 августа 2007 г. N 569 "Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда".

\*(114) Бюллетень Госкомтруда СССР. 1987. N 2.

\*(115) СПС.

\*(116) СЗ РФ. 2008. N 48. Ст. 5618.

\*(117) Российская газета. 2009. 22 мая.

\*(118) Сборник нормативных актов по пенсионному обеспечению. М., 1992.

\*(119) Российская газета. 2009. 22 мая.

\*(120) Приказ Минздравсоцразвития России от 1 июня 2009 г. N 290н "Об утверждении Межотраслевых правил обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты"//БНА РФ. 2009. N 39.

\*(121) Здравоохранение. 1996. N 11.

\*(122) Здравоохранение. 2005. N 5.

\*(123) СЗ РФ. 1999. N 37. Ст. 4506.

\*(124) БНА РФ. 1999. N 18-19.

\*(125) БНА.РФ. 2006. N 9.

\*(126) БНА РФ. 2002. N 21.

\*(127) СЗ РФ. 1997. N 10. Ст. 1176

\*(128) СПС.

- \*(129) СПС.
- \*(130) СЗ РФ. 1995. N 14. Ст. 1212.
- \*(131) СЗ РФ. 1995. N 37. Ст. 3624.
- \*(132) СЗ РФ. N 43. Ст. 4070.
- \*(133) СПС.
- \*(134) БНА РФ. 2005. N 48.
- \*(135) Российская газета. 2010. 22 января.
- \*(136) БНА РФ. 2005. N 24.
- \*(137) Лушников М.В., Лушников А.М. Право на информацию субъектов трудового права//Государство и право. 2004. N 6. С. 42-48.
- \*(138) СЗ РФ. 2006. N 31 (ч. I). Ст. 3451.
- \*(139) СЗ РФ. 2007. N 48 (ч. II). Ст. 6001.
- \*(140) Лушников А.М., Лушникова М.В. Курс трудового права: учебник: в 2 т. Т. 1: Сущность трудового права и история его развития. Трудовые права в системе прав человека. Общая часть. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2009. С. 878.
- \*(141) См.: Никонов Д.А., Стремоухов А.В. Трудовое право: курс лекций. М., 2007. С. 306; Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. 2-е изд., доп./отв. ред. А.М. Куренной, С.П. Маврин, Е.Б. Хохлов. М., 2007. С. 408.
- \*(142) См.: Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации/отв. ред. А.М. Куренной, С.П. Маврин, Е.Б. Хохлов. С. 408.
- \*(143) См.: Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. 5-изд., испр., доп. и перераб./отв. ред. проф. Ю.П. Орловский. М., 2009. С. 701.
- \*(144) См.: Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации/отв. ред. А.М. Куренной, С.П. Маврин, Е.Б. Хохлов. С. 412.
- \*(145) См.: Трудовое право России/под ред. А.М. Куренного. 2-е изд., испр. и доп. М., 2008. С. 395.
- \*(146) См.: Никонов Д.А., Стремоухов А.В. Трудовое право: курс лекций. С. 310.
- \*(147) См.: Орловский Ю.П., Нуртдинова А.Ф., Чиканова Л.А. Настольная книга кадровика: юридические аспекты. М., 2005. С. 57.
- \*(148) См.: Орловский Ю.П., Нуртдинова А.Ф., Чиканова Л.А. Настольная книга кадровика: юридические аспекты. С. 58.
- \*(149) СЗ РФ. 2004. N 31. Ст. 3215.
- \*(150) См.: Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации./под ред. К.Н. Гусова. С. 193.
- \*(151) См.: Управление персоналом организации: учебник. 2-е изд., доп. и перераб./под ред. А.Я. Кибанова. М., 2008. С. 358.
- \*(152) См.: Дружилов С.А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития. Новокузнецк, 2002; <<http://drusa-nvkz.narod.ru/dru.html>>.