

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

**Институт финансов, экономики и управления**

(наименование института полностью)

**38.04.02 Менеджмент**

(код и наименование направления подготовки)

**Государственное управление и администрирование**

(направленность (профиль))

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

на тему: Государственное регулирование в области управления трудовыми  
ресурсами на предприятии

Студент

**Г.Н. Самолевский**

(И.О. Фамилия)

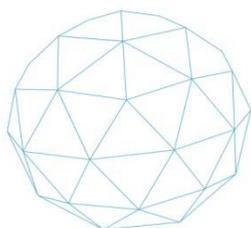
(личная подпись)

Научный  
руководитель

**к.э.н., Д.Л. Вавилов**

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты государственного регулирования трудовых отношений.....	11
1.1 История возникновения государственного регулирования в трудовых отношениях .....	11
1.2 Роль государства в современных трудовых отношениях .....	15
1.3 Необходимость адаптации государственного регулирования к современным реалиям .....	35
2 Анализ управления трудовыми ресурсами в ООО «Фольксваген Груп Рус» .....	41
2.1 Общая характеристика автомобильной промышленности в целом и ООО «Фольксваген Груп Рус» в частности.....	41
2.2 Организационно-управленческая структура предприятия .....	48
2.3 Анализ действующих законодательных норм, влияющих на деятельность предприятия .....	62
3 Разработка мероприятий по совершенствованию текущей структуры управления трудовыми ресурсами .....	67
3.1 Применение комбинированной модели организации работ с привлечением внешних компаний .....	67
3.2 План мероприятий по внедрению комбинированной модели организации работ.....	71
3.3 Разработка и методические рекомендации по внедрению универсальной должности.....	76
Заключение .....	91
Список используемой литературы .....	95

Приложение А Структура ООО «Фольксваген Груп Рус» .....	100
Приложение Б Иерархия структурных подразделений предприятия.....	101
Приложение В Предлагаемые участки применения персонала аутстаффера .....	102
Приложение Г Схематическое изображение передаваемых на аутсорсинг функций.....	103

## Введение

Актуальность работы определяется существующей на данный момент противоположной направленности следующих двух аспектов.

Первое. В течение нескольких десятков лет частные предприятия развиваются в условиях рыночной экономики. Любое частное предприятие, стремясь оставаться рентабельным и конкурентоспособным, должно эффективно управлять своей производственно-хозяйственной деятельностью, постоянно повышать эффективность производства, в том числе за счет повышения производительности труда, более рационального использования численности персонала и его рабочего времени. Иными словами, производить больше продукции с меньшим количеством персонала.

Второе. Для государства важным является трудоустройство его населения. Государство постоянно привлекает инвестиции для открытия новых рабочих мест. Государственная политика направлена на поддержку работников, особенно, когда на фоне нестабильной экономической ситуации часть граждан утратила работу и оказалась в связи с этим в сложной жизненной ситуации. Несомненно, государство и государственная политика занятости играют важную роль в регулировании рынка труда. И во всем этом прослеживается желание государства трудоустроить как можно больше населения.

Степень научной разработанности проблемы. На результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия и динамику выполнения производственной программы оказывают влияние много факторов, одним из которых является правильное грамотное использование трудовых ресурсов. Обеспеченность любого предприятия трудовыми ресурсами, их рациональное использование имеют большое значение для повышения эффективности производства. Этой теме посвящены статьи многих авторов, так, например, в работах Ланкиной М.Ю., Бусыгиной Е.В., Соболева Э.Н., Гаврилова А.Г. персоналу организаций уделяется внимание

как одному из главных ресурсов предприятия, от качества и эффективности использования которых зависит его (предприятия) конкурентоспособность и эффективность. Обширный перечень трудов посвящен проблемам кадровой политики предприятий и организаций [2; 3]. Здесь можно отметить труды таких отечественных ученых, как С.В. Шекшня, О.В. Ижбулатова, Ю.Г. Одегов, В.Р. Веснин, М.Б. Курбатова, А.Я. Кибанов, В.И. Маслов и другие.

Российские авторы, такие как Генкин Б.М., Одегов Ю.Г., Шлендер П.Э., во многих своих статьях отражают разные теоретические аспекты анализа трудовых ресурсов, а также рассматривают вопросы и методы государственного регулирования в данной области [7]. Однако во всех этих трудах дается только определение, описание роли государства. Не затрагиваются аспекты по решению проблем: как сохранить баланс между стремлением к получению максимальной прибыли предприятиями и тем, что делать с избыточным персоналом в случае уменьшения спроса на продукцию или после прошедшего процесса оптимизации и автоматизации производства. Как соблюсти все нормативно-правовые требования в сфере трудового законодательства и выполнения всех взятых на себя обязательств в рамках, регламентирующих взаимоотношения между работником и работодателем документов.

Цель магистерского исследования состоит в необходимости глубокого анализа точек соприкосновения интересов частного бизнеса и интересов государства, выявление возможных причин, возникающих противоречий, приводящих к снижению эффективности управления персоналом в организации и проработка предложений по их устранению.

Объектом исследования является отдел материально-технического снабжения ООО «Фольксваген Груп Рус».

Предмет исследования – система управления трудовыми ресурсами в отделе материально-технического снабжения ООО «Фольксваген Груп Рус».

Основной идеей является выявление причин, приводящих к снижению эффективности управления персоналом, на примере исследования системы управления трудовыми ресурсами в определенном отделе конкретного предприятия.

Гипотеза исследования состоит в том, что современное трудовое законодательство должно не только фиксировать права и обязанности работников и работодателей, но и стимулировать развитие. Если ограничить факторы, сдерживающие это развитие, можно ожидать увеличение уровня производительности и более эффективное использование кадрового потенциала.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать исторический аспект возникновения в России государственного регулирования трудовых взаимоотношений;
- рассмотреть теоретические аспекты управления трудовыми ресурсами;
- изучить какую роль играет государство в современных трудовых отношениях;
- проанализировать и выявить, с какими сложностями сталкивается предприятие, работающее в строгом соблюдении всех законодательных в сфере трудовых взаимоотношений норм, на конкретном примере управления персоналом в отделе материально-технического снабжения;
- разработать рекомендации по усовершенствованию системы и повышению эффективности управления персоналом в отделе.

Теоретико-методологическая основа исследования заключается в изучении научных трудов как отечественных, так и зарубежных ученых по исследуемой тематике, труды ученых в области кадрового менеджмента, статьи в области муниципального права, государственного и муниципального управления. Был проведен анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, анализ уровня квалификации персонала, определение уровня оптимальности его использования. В процессе работы изучены и

проанализированы нормативно-законодательные документы в сфере трудовых отношений, имеющих влияние на трудовые ресурсы предприятия. В работе проведено всестороннее исследование теоретических основ управления трудовыми ресурсами на предприятии и влияния трудового законодательства на эффективность этого управления. Базовыми для настоящего исследования явились также нормативные документы, регулирующие трудовые взаимоотношения, такие как федеральные законы, постановления Правительства, разъяснения федеральных министерств.

В работе использовались такие методы исследования, как анализ и синтез, экономико-статистический и графический методы.

Научная новизна. В ходе проведенного исследования выявлено, что в нормах трудового законодательства отсутствуют принципы рыночной экономики. Также выявлено негативное воздействие текущего трудового законодательства на эффективное управление персоналом и развитие бизнеса в целом при одностороннем его восприятии только как регламентирующей трудовые отношения процедуры. Подход к трудовому законодательству продолжает базироваться на концепции ранее сложившихся взглядов, присущих плановой экономике, где ведущую роль играет государство, а не рыночный механизм саморегулирования. Иными словами, при переходе на модель рыночной экономики не учтены и не внедрены в трудовые законодательные акты ее основные рыночные принципы, когда каждый владелец собственности может получить от своей собственности максимальную прибыль, самостоятельно принимая решение об использовании принадлежащего ему ресурса. Таким образом, обосновывается роль и необходимость наличия принципов рыночной экономики в трудовом законодательстве как важного фактора в развитии эффективности управления персоналом в организации.

Основными результатами исследования, обладающими научной новизной, являются:

– на основе всестороннего изучения действующих законодательных норм и основных принципов управления персоналом предложен авторский подход к организации государственного регулирования в системе управления персоналом на предприятии;

– предложен механизм адаптации предприятий путем более гибкого подхода (в котором были бы отражены рыночные принципы, о которых идет речь) к созданию новых должностей. Предлагаемый подход способствует более эффективной организации (структуризации) трудовых ролей и должностей на предприятии, а реорганизация и предлагаемое объединение некоторых трудовых функций способствуют повышению мотивации сотрудников. В целом, при управлении все это позволит облегчить планирование и контроль;

– новизной обладает также подход, который был осуществлен через анализ и разбор сложностей управления трудовыми ресурсами на предприятии, к методике изучения проблемы и регламентирующим трудовые взаимоотношения законодательным нормам. Подход базируется на принципе «от частного к общему», когда анализ частных проблем, имеющих на конкретном предприятии, показал наличие проблемы в более широком масштабе. На основе всестороннего изучения действующего трудового законодательства были обнаружены его концептуальные недостатки и предложены варианты решения.

Теоретическая значимость исследования заключается в освещении нового подхода к регламентирующей трудовые взаимоотношения процедуре. Когда в регламентирующих трудовые взаимоотношения законодательных актах изначально закладывается смысл в формировании благоприятной среды, которая создавала бы наилучшие условия развития этих взаимоотношений, производительности бизнеса и развития страны в целом.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты и выводы исследовательской части могут быть использованы как на отдельных предприятиях, стремящихся повысить эффективность управления

персоналом, а также будут полезны и при организации и планировании внесения дальнейших изменений в документы, регламентирующие трудовые и около трудовые взаимоотношения.

Личное участие автора заключается в организации и проведении исследования, состоит в определении цели исследования, постановке и решении задач, выборе объекта исследования, в поиске, сборе и обработке информации, которая легла в основу работы, а также проведении анализа и самостоятельном изучении глубины вопроса и квалифицированном подходе к разрешению сформулированной проблемы. На основании полученных и описанных данных сделаны выводы по теме диссертационной работы. Диссертационная работа является самостоятельным исследованием автора и вносит вклад в освещение проблемы с ранее неизученной стороны.

Апробация результатов работы, отраженных в магистерской диссертации, велась в течение всего исследования, а также осуществлена в виде публикаций научных статей: «Государственное регулирование в трудовых отношениях: вчера и сегодня», «Кадровая политика как важный элемент в управлении персоналом», «Роль государства в развитии малого и среднего бизнеса».

На защиту выносятся следующие основные положения:

1. Современное трудовое законодательство ориентировано на сохранение социальной стабильности в обществе, все попросту сводится к простой фиксации прав и обязанностей между работниками и работодателями. Подобный подход не отвечает принципам, присущим рыночной экономике, а именно принципам, направленным на развитие. Невозможно перестроить экономику с плановой на рыночную, апеллируя и приветствуя инновационные методы управления и стимулируя конкурентоспособную среду на местах, но при этом не поменяв и не модернизировав регламентирующее это направление законодательство.

2. В целях стимулирования развития все изменения, вносимые в нормативно-правовые акты, содержащие нормы трудового права, должны

носить не фрагментарный, а комплексный характер. И только подобный подход может способствовать их своевременному и полному обновлению. Вносимые изменения должны идти параллельно с технологическим прогрессом и в полной мере реагировать на новые инновационные направления, оказывающие влияние на трудовые взаимоотношения. Только правильное понимание развития рынка, своевременное обновление регулирующей законодательной базы способствуют и будут побуждать к развитию, а не сдерживать его.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, содержит 6 рисунков, две таблицы, список использованной литературы, включающий в себя 38 источников, четыре приложения. Основной текст работы изложен на 91 странице.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяются объект, предмет, цель, ведущая идея, выдвигается гипотеза, и формулируются задачи работы, характеризуются научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

В первом разделе дается исторический обзор возникновения государственного регулирования в трудовых отношениях. Раскрывается роль государства в современных трудовых отношениях. Рассматриваются инструменты и законодательные нормы, применяющиеся в данной сфере.

Во втором разделе дается общая характеристика ООО «Фольксваген Груп Рус» и ее технико-экономические показатели. Раскрывается организационно-управленческая структура предприятия. Проводится анализ законодательных норм, влияющих на деятельность предприятия.

В третьем разделе содержатся предлагаемые мероприятия по совершенствованию текущей структуры управления трудовыми ресурсами в отделе, а также методические рекомендации по их внедрению.

В заключении подведены итоги диссертационного исследования, изложены его основные выводы и обобщающие результаты.

# **1 Теоретические аспекты государственного регулирования трудовых отношений**

## **1.1 История возникновения государственного регулирования в трудовых отношениях**

В результате крепостной реформы, проводимой императором Александром II, 19 февраля 1861 года в России было упразднено крепостное право. Крестьяне получили свободу, а вместе с тем и определенные права: такие, как право свободного перемещения, право заключения сделок, крестьяне теперь могли иметь собственность, в частности земельной надел и т.д. Но это несильно им помогло, для того, чтобы иметь свой собственный надел земли, крестьянам необходимо было выкупить его у помещиков, а так как у крестьян не было денег для начала «новой жизни», большинство крестьян, так и оставались работать у своих помещиков. Однако отголоски промышленного переворота и научно-технического прогресса, который широко шагал в это время в Европе, потихоньку начали проникать и в царскую Россию. В России стали появляться крупные машинные производства, мануфактуры, фабрики. Начинается переход на индустриальный путь развития. Все эти мануфактуры и фабрики требовали «свободных рабочих рук», и крестьяне, получившие свободу на перемещение и выбор любого местожительства, не имея возможности выкупить у своих помещиков земельные наделы для ведения своего хозяйства, потихоньку потянулись в поисках лучшей жизни по направлению к местам расположения этих фабрик. По сути начинает зарождаться использование наемной рабочей силы, и формироваться рынок свободного труда.

Однако условия для наемных рабочих того времени были весьма трудными. Крестьяне, до недавнего времени бывшие крепостными, привыкли работать в трудных условиях и за свой труд получать весьма скромную плату. Променяв помещиков на хозяев мануфактур и фабрик, для крестьян

практически ничего не изменилось. Для получения максимальной прибыли хозяева фабрик активно использовали труд крестьян: и не только мужчин, но и женщин, и детей, а рабочий день мог достигать до 10 – 12 часов [15]. Конечно, все это сказывалось на здоровье рабочих и, в первую очередь, детей. Фабриканты и хозяева мануфактур не только использовали изнурительный труд крестьян на своем производстве, но нередко под вымышленными предлогами урезали жалования своим работникам, штрафовали и могли и вовсе оставить без оплаты. Это, конечно же, вызывало недовольства в рабочих кругах, нередко эти недовольства жестко подавлялись со стороны владельцев фабрик и мануфактур. Это все приводило к еще большему недовольству со стороны работников, и круг замыкался.

То тут, то там начинали возникать крупные волнения, стачки, которые подавлять становилось все сложнее. Подобные волнения могли перебрасываться на соседние предприятия, тем самым полностью выводя ситуацию из-под контроля. Для наведения порядка уже государству приходилось задействовать свои ресурсы. Очевидно, что таким образом, возникала необходимость наведения порядка в этой на тот период новой области. А так как отношения между работниками и владельцами фабрик практически ничем не регулировались, государство начинает делать первые шаги по регламентированию в этой отрасли и на законодательном уровне начинает принимать решения.

Первые законы, которые принимает государство, в первую очередь касаются владельцев фабрик и хозяев мануфактур и направлены в основном на «сдерживания их appetитов». Таким образом, появилось фабрично-трудовое законодательство.

Первый закон в рамках фабрично-трудового законодательства был принят 01 июня 1882 года и назывался: «О малолетних, работающих на заводах, фабриках и мануфактурах». Данный закон запрещал применение труда детей в возрасте до 12 лет. Он также устанавливал специальные условия труда для несовершеннолетних от 14 до 17 лет. Закон также ограничивал

продолжительность рабочего дня, регламентировал работу в ночную смену, запрещал работать в воскресенье и праздничные дни. «Кроме того, хозяевам вменено в обязанность наблюдать за умственным образованием малолетних, находящихся в их заведениях. Для этого при обширных заведениях, занимающих обширное число рабочих, должны быть учреждаемые на средства хозяев школы грамотности» [15]. Данный закон также учреждал специальную фабричную инспекцию, которая должна была строго следить за соблюдением правил и запретов, предусмотренных данным законом. У комиссии были полномочия в случаях нарушения данного закона, привлекая полицию, составлять протоколы о нарушениях и передавать их в суды.

Так как станки на заводах и фабриках работали круглосуточно, и рабочие работали в две, а то и в три смены. Через некоторое время был принят закон (3 июня 1885 года) о запрещении ночной работы в первую очередь на прядильных и ткацких фабриках.

Ввиду того, что фабрики или заводы в основном строились рядом с сырьевой базой, которую они использовали в производстве, в относительной дальности от городов, для многих рабочих было проблематично добираться до города для покупок товаров первой необходимости. Как правило, владельцы мануфактур активно использовали это в целях повышения своего обогащения и организовывали торговые лавки при фабриках. Цены в этих торговых лавках были завышены в два-три раза, однако рабочим ничего не оставалось делать, как только покупать в них товары и продукты втридорога. Кроме того участились случаи, когда фабриканты начали штрафовать своих рабочих за малейшие провинности. Подобная несправедливость приводила к частым столкновениям, и в конце 1884 - начале 1885 годов беспорядками были охвачены практически полностью все фабрики Московской и Владимирской губерний. Государство было вынуждено снова вмешаться и наводить порядок. Однако теперь после подавления волнений государством была сформирована специальная комиссия для выяснения причин беспорядков. После проведенного «расследования специальной комиссией был подготовлен

целый список постановлений, который был направлен на устранение произвола со стороны хозяев фабрик» [21]. Были внедрены большие штрафы за нарушения прав рабочих со стороны фабрикантов. Строго запрещалось наложение штрафов на рабочих, не предусмотренных законом. Запрещалось расплачиваться с рабочими товарами, продуктами из торговых лавок, равно, как и купонами, которыми также рабочие могли расплачиваться только в торговых лавках. Запрещалось взимать плату за оказание врачебной помощи, производить удержание из заработной платы за пользование фабричными столовыми и банями. Все это впоследствии легло в основу нового закона, который был принят 3 июня 1886 года и назывался «Закон о найме рабочих на фабрики, заводы и мануфактуры и о взаимных отношениях фабрикантов и рабочих». Этот закон не только регулировал отношение хозяев фабрик к их рабочим, но и устанавливал строгую ответственность рабочих за участие в стачках и беспорядках. Закон также запрещал самовольное расторжение рабочими своих договоров о найме [35].

Таким образом, постепенно государство полностью стало регулировать трудовые отношения между рабочими и работодателями, постоянно дополняя фабрично-трудовое законодательство новыми законами. Так, например, 2 июня 1897 года был принят закон «о продолжительности и распределении рабочего времени в заведениях фабрично-заводской и горной промышленности». Этот закон установил максимально возможную продолжительность рабочего дня уже для взрослых рабочих. Это было необходимо, так как все предыдущие законы регламентировали только продолжительность рабочего дня для женщин и детей.

Так как условия труда на предприятиях того времени были тяжелыми, часто на производстве рабочие получали разного рода увечья. Нередки были и случаи смертей на производстве. Все это привело к тому, что 2 июня 1903 года был принят закон «о вознаграждении увечных рабочих». Этот закон вводил материальную ответственность за вред, причинённый здоровью работников в результате производственной травмы. В законе также

предусматривалось право на получение материального возмещения членами семьи работника, если работник погиб в результате несчастного случая на производстве.

Практически сразу с законом «о вознаграждении увечных рабочих» принимается закон «о фабричных старостах» (10 июня 1903 года). Данный закон предусматривал образование на фабриках и мануфактурах рабочих представительств «старост», которые представляли бы интересы работников с фабричной администрацией и властью. Деятельность фабричных старост напрямую можно отнести к деятельности современных профсоюзов.

Данное фабрично-трудовое законодательство просуществовало до 1917 года, когда в России разразилась революция. После революции фабрично-трудовое законодательство легло в основу советского кодекса законов о труде КЗоТ. Далее КЗоТ совершенствовался и изменялся, так, например, уже в 1922 году КЗоТ, который был принят в 1918 году, был расширен с 137 до 192 статей. В нем появились такие главы как: «о коллективных договорах», «о трудовом договоре» и т.д. Согласно кодексу запрещалось переводить работника на другую работу без его согласия. В нем подробно регламентировалась процедура приема и увольнения сотрудника на работу. Вскоре после распада Советского Союза КЗоТ был упразднен, и на смену ему пришел Трудовой кодекс Российской Федерации, который и по нынешний день является основным законом в сфере труда в России.

## **1.2 Роль государства в современных трудовых отношениях**

Роль государства в регулировании современных трудовых отношений достаточно велика и представляет собой комплекс законодательных, исполнительных и контролирующих мер, которые осуществляются посредством правомочных государственных учреждений. Основная цель государственного воздействия заключается в создании и поддержании оптимальных условий состояния общества, здорового функционирования

рынка занятости, а также снижения процента безработицы среди населения. Регулирование трудовых отношений осуществляется через принятие различных законов, актов, содержащих нормы трудового права. Право человека на труд гарантируется в нескольких статьях Конституции Российской Федерации. В Конституции закладываются своего рода основы правового регулирования трудовых отношений. Основной перечень прав закреплен в 37 статьи Конституции Российской Федерации. Здесь провозглашается свобода труда и запрещается принудительность труда. Закрепляются права на оплату труда без всякого рода ущемления и дискриминации и не менее установленного законом минимального размера оплаты труда. Закрепляется право на отдых и право защиты от безработицы. Вторым по важности документом в регулировании трудовых отношений является Трудовой кодекс Российской Федерации. Регулирование трудовых отношений, охрана трудовых прав и установление высокого уровня труда являются важнейшими задачами трудового законодательства, и все они опираются именно на Трудовой кодекс Российской Федерации.

Трудовой кодекс является основным документом и содержит основную массу норм, относящихся к сфере трудового права. Все другие документы: Федеральные законы, Постановления Правительства, нормативно-правовые акты в сфере трудовых отношений и т.д. не могут противоречить Трудовому кодексу Российской Федерации. В нем также закреплено право осуществлять контроль и надзор над соблюдением трудового законодательства и разрешение всякого рода трудовых споров. Трудовой кодекс Российской Федерации не является единственным документом, которым регулируется норма трудового права. Эти нормы содержатся и в других отдельных законодательных актах, таких как Законы РФ, Постановления Правительства РФ, различного рода ведомственные нормативные акты. Кроме того, все субъекты Российской Федерации обладают правом в значительной мере улучшить положение наемных работников, принимая локальные нормативные акты в сфере регулирования трудовых отношений. В подобных актах зачастую

устанавливаются дополнительные льготы с учетом специфики того или иного региона, а также возможно повышение гарантий трудовых прав работников. Кроме вышеперечисленных законодательных актов, которые в основном исходят от государственных органов, как одним из источников, который несет регулируемую нагрузку, является коллективный договор.

Коллективный договор заключается между работодателями и профсоюзами или представителями работников. Коллективный договор является формой социального партнерства, в нем согласуются интересы работодателя и работников в масштабе организации. Все положения, представленные в коллективном договоре, являются обязательными для исполнения в организации и имеют силу правового акта. Действия коллективного договора распространяются на всех сотрудников организации, ее филиалов (при наличии) и представительств, а также иных обособленных подразделений. Сторонами коллективного договора являются работники и работодатели, где представителем работников является руководитель организации или уполномоченные им лица. А в качестве представителя рабочих, как правило, выступают первичные профсоюзные организации. По закону «коллективный договор заключается на срок не более трех лет с возможностью продления еще на три года» [25].

Структура коллективного договора свободная и определяется сторонами самостоятельно. Как правило, в коллективном договоре предусматриваются всякого рода льготы и преимущества для работников, которые могут быть более благоприятные нежели чем те, что были установлены законодательством. В основном в коллективном договоре предусматриваются:

- формы и система оплаты труда;
- рабочее время и время отдыха;
- продолжительность отпусков;
- улучшение условий и охрана труда.

В коллективном договоре также могут быть представлены вопросы относительно местной, локальной специфики, неотраженные в трудовом

законодательстве. Важным элементом коллективного договора является то, что содержащиеся в нем права и гарантии рабочих не могут быть ниже уровня прав и гарантий, установленных законодательством, то есть предусмотренные коллективным договором условия труда, льготы и преимущества для работников должны быть более благоприятными.

Если рассматривать государственное регулирование отношений в организации, то оно включает в себя в первую очередь обеспечение защиты персонала в социально-правовом плане. Также к ее основным задачам относится формирование благоприятных условий для осуществления трудовой деятельности персонала. Сюда также входит защита законных интересов, прав, в том числе и работодателей. Также надо отметить, что сущность государственного регулирования трудовых отношений заключается в согласовании интересов всех сторон, участвующих в трудовых отношениях, таких как персонала, самого государства и работодателей.

Посредством вышеперечисленных документов государство строго регулирует взаимоотношения между работником и работодателем. Так, например, если трудовые отношения между нанимателем и работником не имеют надлежащего оформления и регистрации, они автоматически возникают в связи с допуском последнего к работе по факту. При оформлении трудовых отношений в пакет документов, которые работник обязан предоставить работодателю, должны входить:

- паспорт гражданина РФ;
- свидетельство о пенсионном страховании;
- трудовая книжка;
- военный билет (для военнообязанных лиц);
- документ об образовании (при наличии) [25].

Заключительным этапом регистрации трудовых отношений является издание работодателем приказа по предприятию о приеме на работу. С этим приказом должен быть ознакомлен работник и собственноручно поставить в нем подпись.

После заключения трудового договора у работников и работодателя возникают взаимные права и обязанности. Государство в большей степени выступает на стороне работников и строго регламентирует взаимоотношение между сторонами. В трудовом законодательстве четко определены такие понятия как «рабочее время» и «время отдыха». Так, например, рабочее время – это время, в течение которого каждый работник должен строго выполнять предусмотренные трудовым договором правилами внутреннего трудового распорядка (ПВТР) обязанности. В рабочее время также могут входить иные периоды времени, в течение которых работники не выполняют непосредственно своей рабочей функции и работу, для которой были наняты. К ним относятся перерывы для обогрева и отдыха для сотрудников, которые работают в холодное время суток на открытом воздухе, это предусмотрено статьей 109 ТК РФ. Аналогичные перерывы имеются и в теплое время года. Так, когда температура воздуха достигает 37 градусов по Цельсию, работодатель обязан организовать пятиминутные перерывы, так называемые «тепловые паузы», которые входят в рабочее время.

Согласно требованию государства работодатель обязан устанавливать режим рабочего времени, который должен предусматривать:

- продолжительность рабочей недели. Согласно трудовому законодательству за нормальную продолжительность рабочего времени принимается сорокачасовая рабочая неделя [25]. Хотя законодательством также предусмотрено то, что для некоторых категорий работников сорокачасовая рабочая неделя может быть сокращена до 35 часов. В основном для инвалидов I и II группы. А для работников с вредными условиями труда предусмотрено сокращение рабочей недели до 36 часов;

- продолжительность работы смены;
- время начала и конца работы;
- чередование рабочих и нерабочих дней.

Как правило, все эти компоненты рабочего времени прописываются в коллективном договоре или ПВТР. Если некоторым сотрудникам согласно

специфике выполняемых ими обязанностей необходимо назначить особый график работы, отличный от основной массы сотрудников, это обязательно должно быть прописано в трудовом договоре с этими сотрудниками в разделе «режим рабочего времени».

В обязанность работодателя входит выделение работникам и соблюдение ими времени отдыха. Так ко времени отдыха согласно статье 107 Трудового кодекса Российской Федерации относятся:

- перерывы в течение рабочей смены;
- междусменный отдых;
- выходные дни;
- нерабочие праздничные дни;
- отпуска сотрудников.

Каждый из вышеприведенных пунктов включает в себя много нюансов, которые регламентируются разными нормативными актами в сфере организации труда, а также являются обязательными к исполнению работодателем. Так, например, перерывы в течение рабочей смены делятся на две категории: оплачиваемые и неоплачиваемые. К оплачиваемым перерывам относятся такие технологические перерывы, как перерывы для обогрева и отдыха, которые необходимо обязательно делать, если сотрудники работают на открытом воздухе в холодное время суток. Это актуально для северных регионов нашей страны. Также к подобным оплачиваемым перерывам относятся и так называемые «тепловые паузы». Это паузы, которые необходимо делать при работе в повышенных температурах. Продолжительность этих перерывов работодатель устанавливает самостоятельно, но при этом работодателям рекомендуется учитывать действующие в России санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. При нарушении или несоблюдении этой нормы работодателю грозит административный штраф, который предусмотрен Статьей 6.3 КоАП РФ.

К неоплачиваемым перерывам относится перерыв, предоставляемый для приема пищи или просто обед. Данный перерыв не входит в рабочее время и,

соответственно, не оплачивается. Это время считается свободным временем отдыха для сотрудника. Согласно нормам закона продолжительность обеденного перерыва может составлять максимально не более 2 часов. А вот минимальное время, предусмотренное законом, это не менее 30 минут [25]. Важно отметить, если работник работает в ночное время, ему также предоставляется время для обеденного перерыва на тех же условиях, как если бы он работал в дневную смену.

Если говорить о междуменном отдыхе, а за него, как правило, принимается период времени, отсчитываемый от окончания одной смены до начала следующей. То согласно Постановлению главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 26.05.2003 №100, продолжительность междуменного перерыва должна быть вдвое больше продолжительности работы предыдущей смены.

Продолжительность выходных дней или еженедельного непрерывного отдыха согласно Трудовому кодексу Российской Федерации должна быть не менее 42 часов. Этот период рассчитывается от времени окончания работы накануне выходного дня до начала работы в следующий после выходного рабочий день. В основном это требование легко выполняется, так как на большинстве предприятий установлена пятидневная рабочая неделя, где обязательным выходным является воскресенье. Кстати несмотря на то, что мы все привыкли к тому, что выходными днями считаются суббота и воскресенье, согласно Трудовому кодексу Российской Федерации для пятидневной рабочей недели только воскресенье является обязательным выходным днем, и любой работодатель может определить второй выходной день на понедельник. А вот при шестидневной рабочей неделе необходимо быть более внимательным, дабы соблюсти продолжительность еженедельного непрерывного отдыха в 42 часа.

Как правило, государство определяет несколько праздничных дней в году, эти дни признаются государственными праздниками и утверждаются накануне следующего года. Большая часть работников в основном в эти дни

не работает. К этим праздникам относятся: новогодние каникулы, Рождество Христово, 8 марта и т.д.

Следующий вид отдыха – это отпуск. Согласно статье 114 Трудового кодекса Российской Федерации всем сотрудникам гарантирован ежегодно оплачиваемый отпуск с сохранением рабочего места. За время отпуска сотрудникам выплачивается средний заработок. Продолжительность ежегодного основного отпуска должна составлять 28 календарных дней. Сотрудник может дробить свой основной отпуск на части, но минимально неделимая часть отпуска должна составлять не менее 14 дней. Кроме того у ряда категорий сотрудников помимо основного оплачиваемого отпуска могут предоставляться дополнительные оплачиваемые отпуска. Например, сотрудникам, занятым на вредных и опасных работах, в зависимости от уровня вредности предоставляются дополнительные оплачиваемые дни.

Также надо отметить, что государство отдельно регламентирует продолжительность рабочего времени ночью. Так согласно статье 96 Трудового кодекса Российской Федерации за работу в ночное время определяется период с 22 часов вечера до 6 часов утра и составляет 8 часов. Государство устанавливает ряд ограничений для некоторой категории работников на привлечение их к работе в ночное время. И каждый работодатель обязан соблюдать эти требования. Так, например, к работе в ночное время не могут привлекаться следующие категории сотрудников:

- несовершеннолетние работники, то есть работники, которые не достигли возраста восемнадцати лет. Хотя как всегда имеется ряд исключений, для несовершеннолетних лиц, которые участвуют в создании художественных произведений, актеров, задействованных в ночных съемках, спортсменов и представителей ряда других профессии все же возможно привлекать к работе в ночное время.

- ни при каких обстоятельствах нельзя привлекать к работе в ночное время беременных женщин.

Согласно все той же статье 96 части 5 Трудового кодекса Российской Федерации определена категория работников, привлечение которых к работе в ночное время возможно, но только с письменного их согласия. К ней относятся:

- инвалиды, работники, имеющие действующую I, II или III группу инвалидности;
- работники, имеющие детей-инвалидов;
- работники, осуществляющие уход за больными членами их семей, имеющие медицинское заключение, выданное в соответствующем порядке установленным приказом Минздравсоцразвития России от 14.09.2020 N 972н;
- женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- работники (мужчины и женщины), воспитывающие без супруга/супруги детей в возрасте до 5 лет;
- работники, оформившие официальное опекунство над детьми в возрасте до пяти лет.

Отказ от работы в ночное время со стороны данной категории сотрудников не является дисциплинарным проступком.

Также надо отметить, что имеются некоторые особенности учета ночного рабочего времени, которые установлены законодательством. Так, например, продолжительность работы ночной смены должна быть сокращена на один час. Этот час в дальнейшем не подлежит отработке – это прописано в части 1 статьи 96 Трудового кодекса Российской Федерации. Но как всегда и здесь имеются исключения. Работа в ночное время не сокращается для работников, которым установлена сокращенная продолжительность рабочего времени. Также для работников, которые были приняты специально для работы в ночное время ввиду специфики определенной работы, согласно все той же статье 96 Трудового кодекса Российской Федерации работа в ночное время не будет сокращена на один час. Но это согласно статье 57 Трудового кодекса Российской Федерации обязательно необходимо обговаривать при

приеме на работу этой категории работников, а также в обязательном порядке необходимо включать это условие в заключенный с ними трудовой договор.

Кроме того, для работы в ночное время законодательством предусмотрен повышенный размер оплаты труда. Каждый час работы в ночное время оплачивается по повышенной ставке в сравнении с часом работы в обычных, нормальных условиях, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством или иным нормативно-правовым актом, содержащим нормы трудового права. То есть работодатель может установить любой тариф за часы работы в ночное время, но он не может быть ниже, чем предусмотрено Постановлением Правительства РФ от 22.07.2008 N 554. Согласно этому Постановлению минимальная ставка оплаты часа в ночное время должна составлять не менее 20 процентов часовой тарифной ставки (должностного) оклада, рассчитанного за час работы в обычное дневное время. Как правило, размеры повышения оплаты труда за работу в ночное время фиксируются в коллективном договоре либо в других локальных нормативных актах при его отсутствии.

Таким образом, как видно, на каждом предприятии должен быть организован определенный режим работы с четким регламентом по длительности времени труда и отдыха, и каждая организация обязана соблюдать эти нормы. Однако может возникнуть необходимость, когда организации необходимо привлекать работников к какой-либо работе за пределами стандартного рабочего времени. Любой труд, инициированный работодателем, который выходит за рамки нормированного рабочего времени, называется сверхурочным. Важно отметить, что сверхурочным будет являться труд, который выполняет работник по просьбе работодателя. Если сотрудник задерживается на работе и продолжает исполнять свои трудовые обязанности по своей инициативе, то подобная работа сверхурочной не считается. Не признается сверхурочной и работа, которая выполняется в режиме ненормированного рабочего дня.

Если работодателю необходимо, чтобы сотрудники работали дольше установленного распорядком рабочего дня времени, работодателю необходимо спросить у работников их согласие. В случае получения согласия на работу в сверхурочное время оно должно быть соответствующим образом зафиксировано в заявлении и подписано работником. Отказ работников от работы в сверхурочное время не является проступком, любой сотрудник может отказаться от подобной работы. Надо отметить, что некоторые категории работников, даже если они согласны на работу в сверхурочное время, не могут быть привлечены к ней. Так, например, если сотрудник является инвалидом, то для работы в сверхурочное время согласно Приказу Министерства здравоохранения и соцразвития России № 411н от 02 мая 2012 года, ему необходимо будет предоставить работодателю справку об отсутствии противопоказаний к дополнительному труду по состоянию здоровья. Эта же мера относится и к работающим мамам, у которых есть дети в возрасте до 3-х лет. Кроме этого, помимо разрешающего медицинского документа, заявления о согласии о привлечении к работе в сверхурочное время, от этой категории работников также необходимо предоставление работодателю собственноручного подписанного заявления о том, что они осведомлены о праве отказа трудиться сверхурочно. Есть категория сотрудников, которых согласно закону ни при каких обстоятельствах, даже при наличии их письменного согласия, нельзя привлекать к сверхурочной работе. К этой категории относятся:

- женщины, ожидающие ребенка (беременные);
- несовершеннолетние работники, сотрудникам, которым еще не исполнилось 18 лет;
- сотрудники, в отношении которых действует ученический договор.

Причины, по которым привлекать данные категории сотрудников к сверхурочной работе проблематично, заключаются в том, что для данных категорий работников установлена меньшая длительность рабочего времени по сравнению с другими работниками. И это не своего рода исключение или

сокращение, а определенная государством норма. И если сотрудники из этой категории работников будут привлекаться к сверхурочной работе, то будет считаться, что они нарушают соблюдение именно этой нормы. Так, например, если в целом рассматривать нормы рабочего времени для той или иной категории сотрудников, то можно выделить следующие категории:

- несовершеннолетние сотрудники, сотрудники, трудоустроенные до 18 лет, в зависимости от возраста могут работать от 24 до 35 часов в неделю;

- сотрудники, работающие на вредной работе 3 и 4 степени согласно специальной оценке условий труда, могут быть привлечены к работе не более чем на 36 часов в неделю;

- работники, являющиеся инвалидами I и II групп, могут быть заняты до 35 часов в неделю.

Надо заметить, что в Трудовом кодексе Российской Федерации предусмотрены обстоятельства, при которых работодатель может привлечь к сверхурочной работе сотрудников и без их согласия. К этим обстоятельствам относятся:

- работы, связанные с устранением последствий техногенных катастроф, аварий на производстве, последствий стихийных бедствий;

- в случае, когда необходимо организовать работу для предотвращения чрезвычайной ситуации;

- при аварии с общественно-необходимыми коммуникациями, такими как транспорт, водоснабжение, отопление, связь, подача газа и электроэнергии;

- при необходимости действий вследствие введения чрезвычайного или военного положения;

- в случаях, когда под угрозу ставится жизнь и здоровье значительной части населения.

Государство также устанавливает норму сверхурочных часов, на которую работодатель может занять свой персонал. Это делается для того, чтобы уберечь здоровье работников, государство не может допустить того,

чтобы работники подорвали свое здоровье, работая сверх установленных норм. Таким образом, нельзя заставить сотрудника работать больше чем 2 дня подряд в течение 4 часов. А общая сумма всех сверхурочных часов в течение года не может превышать 120 часов.

Оплата за работу в сверхурочное время может быть установлена работодателем и зафиксирована внутренними нормативными актами, но не может быть ниже, чем того требует закон. Так согласно закону за первый и второй час сверхурочной работы полагается полуторный размер оплаты труда. А за последующие два часа сверхурочной работы оплата должна проводиться по двойной ставке. Также в случае если работник захочет, он может отказаться от оплаты за сверхурочную работу и вместо денежного вознаграждения может получить дополнительный отдых на время, которое он отработал сверх норм.

Не менее четко регламентируется и увольнение работника. Общий порядок оформления прекращения трудового договора регламентируется статьей 84.1 Трудового кодекса Российской Федерации. Прекращение трудовых отношений оформляется приказом работодателя. Работник обязательно должен быть ознакомлен с приказом под роспись. Заверенная копия приказа выдается работнику на руки. В день расторжения трудового договора сотруднику выдается трудовая книжка, а также заверенные копии документов, связанные с его работой.

Согласно статье 37 Конституции Российской Федерации: «Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы» [12]. Заработная плата – это определенное систематическое вознаграждение работников за их работу. Своевременная выплата заработной платы сотрудникам является обязанностью работодателя, и нарушение в этой сфере ведет к наложению штрафов на работодателя. Государство строго регулирует вопросы, связанные с выплатой заработной платы. Основные принципы трудового вознаграждения

закljučаются в том, что самый низкий показатель оплаты труда не может быть меньше МРОТ.

МРОТ – это минимальный размер оплаты труда в месяц. Он устанавливается государством и подразумевает под собой, что человек полностью отработал за этот период норму рабочего времени и выполнил нормы труда и свои трудовые обязанности [25]. Запрещается дискриминировать людей по оплате их труда. Размер заработной платы может меняться от таких факторов как специализация, сложность и объем трудовых функций, условия и качество работы. Условия и детали относительно расчета окладов, премиальных выплат и других отчислений регулируются компаниями самостоятельно. Это не касается бюджетных организаций, здесь это происходит централизованно.

Централизованный или государственный способ регулирования заработной платы охватывает регулирование оплаты труда в пределах страны. Он определяет лишь минимальный размер оплаты, который должен обеспечить нормальные условия для воспроизводства работником, занятым простым малоквалифицированным трудом. Среди критериев, на которые ориентируется государство при установке МРОТ, это потребность работников и членов их семей. Для того чтобы минимальная заработная плата не только поддерживала физическую активность, но и производила способность к труду, она должна соответствовать потребительской корзине. Минимальная зарплата должна обеспечивать жизненно необходимые потребности не только самого работника, но и членов его семьи, находящихся на его иждивении (несовершеннолетних, неработающих членов семьи). Таким образом, в соответствии со статьей 133 Трудового кодекса Российской Федерации минимальный размер труда устанавливается на всей территории Российской Федерации и не может быть ниже прожиточного минимума трудоспособного человека. В качестве прожиточного минимума принимается стоимость минимально необходимого набора продуктов, товаров и услуг.

Все та же 37 статья Конституции устанавливает право на защиту от безработицы. Безработица – это такое состояние экономики, когда экономически активное население, как правило, это люди трудоспособного возраста, а в России трудоспособными считаются граждане в возрасте от 15 до 59 лет, не имеют работы в течение некоторого периода времени и предпринимают усилия по поиску работы, но не могут ее найти.

Государство внимательно следит за уровнем безработицы среди населения и, в первую очередь, через такие ведомства как Госкомстат России, Министерство труда и социального развития Российской Федерации, а также посредством местных органов власти [18]. Эти наблюдения ложатся в отчет для Правительства России для принятия соответствующих решений. При детальном анализе безработицы учитывают совокупность нескольких показателей, основные из них это:

– трудоспособное население (POP)

$$POP = E + U + NL,$$

где E – количество занятых;

U – количество безработных;

NL – часть трудоспособного населения, которая ищет работу;

– рабочая сила (L)

$$L = E + U,$$

где E – количество занятых;

U – количество безработных;

– уровень безработицы, который представляет собой отношение численности безработных к численности рабочей силы

$$U_1 = \frac{U}{L} \times 100\%,$$

где  $U_1$  – уровень безработицы;  
 $U$  – количество безработных;  
 $L$  – рабочая сила;

Важным показателем является также уровень официально зарегистрированной безработицы. Его можно рассчитать по следующей формуле:

$$УЗБ = \frac{ЗБ}{ЭАН} \times 100\%,$$

где  $УЗБ$  – уровень зарегистрированной безработицы;  
 $ЗБ$  – численность зарегистрированных безработных;  
 $ЭАН$  – численность экономически активного населения.

Причины возникновения безработицы разные. Так, например, внедрение новых технологий, появление новых видов оборудования может приводить к сокращению рабочей силы, люди заменяются оборудованием и постепенно становятся ненужными [38]. Если идти дальше, можно выделить несколько видов безработицы, которые напрямую связаны с причинами ее возникновения. Так, например, можно выделить следующие виды:

– сезонная безработица – это временное цикличное явление, связанное в основном с природными условиями. Наблюдается в регионах, ориентированных на сельскохозяйственную деятельность или туристическую отрасль. Так, например, в период сбора урожая в этих регионах уровень безработицы падает и наоборот. В регионах, связанных с туризмом, также с мая по октябрь работу найти гораздо проще, чем в другие месяцы. Положительная черта подобной безработицы заключается в том, что ее можно спрогнозировать, а, соответственно, подготовиться [33]. Конечно же,

колебание уровня безработицы в таких регионах зависит от того, насколько другие сферы экономики могут принять освободившийся трудовой ресурс.

– структурная безработица – это безработица возникает тогда, когда на рынке труда возникают различия в спросе и предложении. В принципе работа есть, но нет квалифицированных для нее специалистов. В основном это связано с автоматизацией производства, изменением какого-либо производственного процесса, когда целая категория специалистов становится невостребованной и теряет работу [34].

– циклическая безработица – это безработица, которая возникает из-за экономического спада в экономике [33]. Экономический кризис, общее падение экономики приводит к закрытию предприятий, большое количество людей в этот период теряют работу, те предприятия, которые остаются на плаву, также снижают потребность во всех ресурсах, в том числе и трудовых.

На рисунке 1 ниже можно видеть, как менялся уровень безработицы в России в период мирового экономического спада за последние двадцать восемь лет [26].

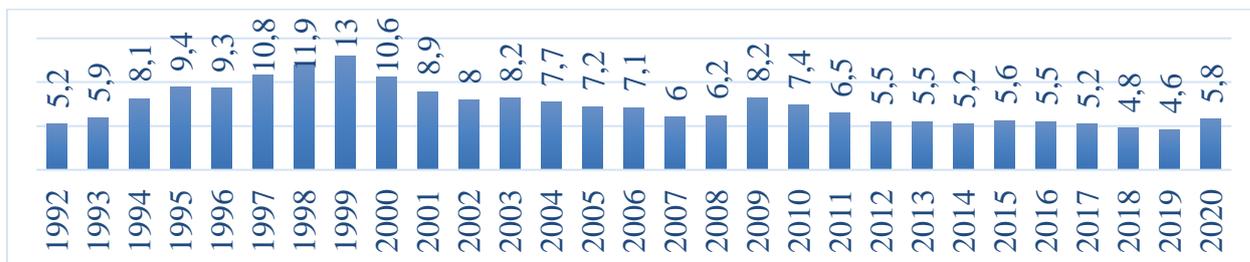


Рисунок 1 – Процент безработицы в России

Из рисунка видно, что на года, когда пришелся мировой экономический кризис, идет увеличение уровня процента безработицы. По мере спада кризиса идёт постепенное восстановление. Это наблюдалось как в кризис 1998 –1999 годов, так и в кризис 2008 – 2009 годов.

Небольшое увеличение процента безработицы наблюдается и на сегодняшний день. Это связано напрямую с распространением новой

коронавирусной инфекции COVID-19. Когда ряд предприятий малого бизнеса, в особенности из сферы оказания услуг, просто не смогли пережить череду «локдаунов» и вынуждены были закрыться, уволив свой персонал.

Безработица негативно сказывается не только на отдельно взятых работниках, которые не могут в течение продолжительного времени найти работу и тем самым теряют рабочие навыки и профессиональную квалификацию. Уровень дохода в семье таких людей падает, а это приводит к тяжелым последствиям с точки зрения эмоционального состояния безработных. В регионах с большим процентом безработицы ухудшается криминогенная обстановка, увеличивается уровень преступности. Для государства это приводит к необходимости повышения расходов на органы службы занятости. Также повышаются расходы на выплату пособий по безработице, увеличению программ по профессиональной переподготовке. Также государство несет потери по недополученному фонду оплаты труда безработных. Потери фиксируют и налоговые органы от недополучения налоговых сборов в бюджет, взимаемых с физических лиц. Сокращается потребление и производство товаров, и, как результат, снижается общий уровень жизни населения.

Со стороны государства для борьбы с безработицей была создана государственная политика в сфере занятости. Политика занятости – это совокупность мер, целью которых является улучшение распределения рабочей силы. Основная задача данной политики – обеспечить трудоспособное население рабочими местами, а также удовлетворить потребность в рабочей силе на рынке труда [10].

В своем арсенале средств политика занятости имеет активные и пассивные меры воздействия. К активным мерам воздействия относятся совокупность организационных, правовых, экономических мер, которые проводит государство с целью снижения реального уровня безработицы. Сюда также можно отнести мероприятия профилактического характера, направленные на предупреждение увольнения работников и сохранения их

рабочих мест. Мероприятия, связанные с обучением, переподготовкой, повышением уровня квалификации лиц, занимающихся поиском работы. Непосредственно сам поиск и подбор рабочих мест для безработных через центры занятости. И, конечно же, финансирование и создание новых рабочих мест.

К пассивным мерам относятся в основном мероприятия, направленные на нивелирование негативных последствий самой безработицы. Сюда в первую очередь можно отнести выплату пособия по безработице. После истечения гарантированного срока выплаты пособия по безработице, если гражданин долгое время не может найти работу, возможны выплаты социального пособия. Также присутствуют всякого рода выплаты и доплаты на иждивенцев и другие меры помощи.

В связи с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19 государство вынуждено было оказать поддержку не только напрямую населению, но и малому и среднему бизнесу. На фоне распространения эпидемии поддержка бизнеса, как и поддержка населения стала одной из главных задач, стоящих перед Правительством Российской Федерации. Правительство выпустило несколько пакетов мер, в основном направленных на выдачу субсидий, льгот, отсрочек и налоговых послаблений. Государство отдельно предусмотрело меры поддержки для системообразующих предприятий, на них занято большое количество людей, и закрытие подобных предприятий может сказаться на увеличении процента безработицы, а это в свою очередь может привести и к другим негативным последствиям. Для пополнения оборотных средств подобных организаций государство предусмотрело выдачу льготных кредитов по ставке не более пяти процентов годовых на сумму до трех миллиардов рублей. По оценке Правительства подобной мерой поддержки могут воспользоваться более миллиона ста тысяч предприятий.

Надо отметить, что помимо поддержки крупных градообразующих предприятий, основным для государства в таких условиях все-таки является

поддержка малого и среднего предпринимательства. В качестве поддержки малому и среднему бизнесу от государства была предоставлена прямая безвозмездная помощь. Так, например, при условии того, что работодатель сохраняет рабочие места на уровне не менее девяноста процентов от докризисного количества рабочих мест, таким организациям государство безвозмездно предоставляет средства из расчета один МРОТ на каждого работника.

Также для малого и среднего бизнеса Правительство подготовило программу по выдаче льготных кредитов и краткосрочных целевых займов. Для этих целей в бюджете были предусмотрены 150 миллиардов рублей. Помимо льготных кредитов были предусмотрены и другие дополнительные послабления, в том числе облегчение процесса лицензирования, так называемый принцип «лицензия автоматом». Этот принцип действует при необходимости подключения объектов предприятий к системам теплоснабжения, запрос на выдачу разрешений на деятельность такси и многое другое. Также предусмотрены отсрочки на уплату ранее начисленных административных штрафов с 60 до 280 дней. Для организаций, относящихся к микробизнесу, предусмотрены беспроцентные кредиты на выплату заработных плат задействованных на предприятии сотрудников [16]. Единственным условием является сохранение количества сотрудников организации на уровне не менее девяноста процентов от докризисного состава персонала организации.

Как видно, роль государства в регулировании современных трудовых отношений громадна. Сотнями законов, Постановлений Правительства, подзаконных актов и других нормативных документов, содержащих нормы трудового права, пронизаны и охвачены практически все сферы трудовых и около трудовых взаимоотношений. Тем не менее ежегодно выпускаются новые Постановления и комментарии к уже действующим законам, тем самым все больше увеличивая и укрепляя роль государства в данной области.

### **1.3 Необходимость адаптации государственного регулирования к современным реалиям**

Государство постоянно присутствует в отношениях между работодателями и работниками и является «гарантом» соблюдения прав работников. Государство, стремясь защитить работника от произвола работодателей, закрепляя права работников в законодательстве, дает возможность отстаивать работникам свои права, достоинства и интересы. Основные права работников отражены в Трудовом кодексе Российской Федерации. И хотя в 1 статье Трудового кодекса Российской Федерации говорится, что одной из основных целей трудового законодательства «являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей» [25]. При детальном ознакомлении с этим документом видно, что Трудовой кодекс Российской Федерации выносит защиту прав работников на первый план в большей степени. Так, например, согласно статье 352 Трудового кодекса Российской Федерации защиту прав работников кроме самих работников могут осуществлять государственные органы, которые осуществляют надзор (контроль) за соблюдением трудового законодательства, профессиональные союзы и, конечно же, судебная система.

Если сравнивать советский КЗоТ 1971 года с нынешним Трудовым кодексом Российской Федерации, то можно отметить, что в КЗоТ было указано на то, что данный документ призван регулировать не только трудовые отношения всех работников, но и содействовать росту производительности труда, а в современном Трудовом кодексе Российской Федерации упоминание о повышении производительности труда нет, и речь идет в большей степени о защите прав и интересов работников. Понятно, что работники, являясь в большей степени уязвимой категорией по сравнению с работодателями, и государственный институт в данном случае пытается встать на сторону работников, защищая их права, и для этого создает все больше различных

нормативно-правовых актов, в которых это закрепляет. Однако надо не забывать про права работодателей. Закон также должен давать возможность развиваться современному бизнесу и ни в коем случае не тормозить его. Надо отметить, что государство последнее время сделало некоторые шаги в этом направлении, яркий пример тому принятый Федеральный закон «Об обязательных требованиях в Российской Федерации» [29] и входящая в его состав так называемая «регуляторная гильотина», которая упразднила большое количество неактуальных нормативных актов в сфере надзора и контроля. Целью регуляторной гильотины было провести ревизию всех действующих обязательных для бизнеса требований и анализ на соответствие этих требований сегодняшнему дню. Большинство подобных норм и правил было принято еще в период Советского Союза, и, естественно, что при современном уровне развития технологии и прогресса подобные нормативные акты не способствуют развитию бизнеса, а наоборот тормозят его. Но пока этого мало. Несмотря на то, что после распада Советского Союза прошло уже тридцать лет, тем не менее большое количество норм и правил, и, соответственно, нормативных документов, принятых в советский период, действуют и сейчас. Хотя надо отметить, что мир, технологии не стоят на месте, а постоянно развиваются, и вместе с ними развиваются отношения, изменяется вид и природа понимания тех или иных процессов, которые на тот период были актуальны, а на сегодняшний день уже устарели и не могут и не должны регламентироваться документами того времени, а обновление отстает и не успевает за прогрессом.

Таким образом, можно увидеть и некоторые нормы в трудовом законодательстве, которые в своем роде «задерживают» развитие бизнеса. Как пример, в статье 143 Трудового кодекса Российской Федерации говорится, что «тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника» [25]. Следовательно, в соответствии с ним можно определить сложность работ для проведения аттестации, определения соответствия работника занимаемой

должности, правильного наименования должности, а также установления ставки заработной платы. Одна из основных мыслей, которая прослеживается в данной статье, заключается в том, что чем сложнее работа, тем больше она должна оплачиваться.

Таким образом, развивая эту мысль, если в штате небольшой компании или организации имеются несколько сотрудников, которые находятся на разных должностях, например, несколько водителей погрузчиков и несколько комплектовщиков или сборщиков (например, задействованных при наборе заказа какой-либо продукции), то учитывая современные реалии рыночной экономики, логичнее было бы для работодателя в случае необходимости использовать водителей погрузчиков в качестве комплектовщиков, перебросив их на участок комплектации в тот период времени, когда у водителей погрузчиков отсутствует работа по основному направлению, и для повышения эффективности производства выгодней было бы увеличить состав комплектовщиков. Но статья 60 Трудового кодекса Российской Федерации запрещает «требовать от сотрудников работы, необусловленной трудовым договором» [25]. Хотя согласно статьям 60.1 и 60.2 Трудового кодекса Российской Федерации допускается работа по совместительству и «с письменного согласия работника ему может быть поручено выполнение в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду с работой, определенной трудовым договором, дополнительной работы по другой или такой же профессии (должности) за дополнительную оплату» [25]. Однако при соблюдении всех норм закона и процедуры это займет некоторое время для оформления всех необходимых бумаг, что не подходит в случае, если необходимо принять подобное краткосрочное решение оперативно.

Для работодателя было бы целесообразнее иметь «универсальных» сотрудников, которых можно было бы оперативно в зависимости от производственной необходимости перебрасывать между участками, тем самым увеличивая производительность труда с точки зрения оптимального производства. Конечно, необходимо будет повысить и постоянно

поддерживать квалификацию сотрудников на должном уровне, но в подобной организации труда больше плюсов.

Как одно из предложений каким образом можно было бы выйти из этой ситуации и организовать подобную схему – это разработать некий документ, своего рода профессиональный стандарт в той или иной области, в котором возможно было совместить несколько должностей, конечно же, при соблюдении основных норм в сфере охраны труда. И дать работодателю при организации производства решать самому, каким образом ему следует организовать работу предприятия. Дать работодателю своего рода альтернативу и, как пример, дать возможность при приеме на работу сотрудников опираться при подборе должностей либо на единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих либо воспользоваться профессиональным стандартом в данной области.

Так, согласно Трудовому кодексу Российской Федерации на работодателя также возложены обязательства по выплатам работникам, несвязанных с выполнением работниками своей трудовой функции. Здесь я хочу отметить действие статьи 183 Трудового кодекса Российской Федерации, которая дает гарантии работнику при временной нетрудоспособности. Согласно статье 1 Федерального закона №180 от 22.12.2005 «пособия по временной нетрудоспособности вследствие заболевания или травмы (за исключением несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний) выплачиваются за первые два дня временной нетрудоспособности за счет средств работодателя, а за остальной период, начиная с третьего дня временной нетрудоспособности, – за счет средств Фонда социального страхования Российской Федерации» [30]. Данная норма на мой взгляд осталась еще с тех пор, когда социальное бремя ложилось на плечи государственной власти и предприятий, где работники осуществляли свою трудовую деятельность. Но это не вызывало на тот момент сильных противоречий, так как большинство предприятий и учреждений на тот период были государственными. Сегодня же большинство предприятий являются

частными коммерческими структурами, которые в силу закона продолжают разделять это социальное бремя с государством.

Другой пример подобного отношения со стороны государства, когда на работодателя возлагается обязательства по выплатам работникам, несвязанным с выполнением работниками своей трудовой функции, можно видеть в обязанности работодателя предоставлять работникам дополнительный отпуск в связи с получением ими образования. При этом в обязанности работодателя входит предоставление отпуска с сохранением среднего заработка за такими работниками. Это закреплено в статье 173 Трудового кодекса Российской Федерации: «Работникам, направленным на обучение работодателем или поступившим самостоятельно на обучение по имеющим государственную аккредитацию программам бакалавриата, программам специалитета или программам магистратуры по заочной и очно-заочной формам обучения и успешно осваивающим эти программы, работодатель предоставляет дополнительные отпуска с сохранением среднего заработка» [25]. Правильным было бы обязать работодателя выплачивать среднюю заработную плату на срок предоставления дополнительного отпуска только в том случае, если работодатель сам выступил с инициативой и направил работника на получение профессионального обучения или дополнительного профессионального образования.

Таким образом, можно сделать вывод, что вся система государственного регулирования ориентирована в большей степени на работников. И на этих примерах можно увидеть, что на данный момент в действующем Трудовом кодексе Российской Федерации, как и во всем трудовом законодательстве в целом присутствуют некоторые концептуальные недостатки, с которыми необходимо работать.

Конечно же, если мы говорим об изменении в столь важном документе как Трудовой кодекс Российской Федерации, к этому необходимо подходить очень аккуратно, так как тема весьма щепетильная и может вызвать массу народного волнения. Несмотря на то, что после распада Советского Союза

прошло около 30 лет, люди привыкли, что государство должно обеспечивать людей работой, образованием, медициной, и любые мысли, высказываемые о необходимости изменений столь стереотипного мышления, может привести к некоторым волнениям среди населения. Попытка Михаила Прохорова, который со своей стороны попытался поднять эту тему будучи председателем комитета РСПП, привела к массовым дискуссиям, негативным комментариям на эту тему. Тем не менее по его мнению «пересмотру подлежит не только Трудовой Кодекс, но и все релевантное социальное законодательство, а именно: закон о занятости, социальном страховании, пенсионном обеспечении и т.п., все это необходимо для формирования такой среды, которая бы создала наилучшие условия для развития в стране» [6]. Прохоров говорил, Трудовой кодекс является калькой советского КЗоТа, а КЗоТ устарел еще 40 лет назад. Он пришел к выводу, что «нормы нынешнего трудового законодательства «мешают нормально развиваться постиндустриальному обществу» [6]. В своем выступлении Михаил Прохоров говорит о необходимости повышения производительности труда, о мобильности трудовых ресурсов и необходимости предоставления возможности для работодателя свободно управлять ими.

Отчасти можно сделать вывод, что на данный момент в действующей редакции Трудового кодекса Российской Федерации присутствуют ряд концептуальных недочетов, которые оказывают негативное влияние на трудовые отношения между работником и работодателем, что в свою очередь никак не способствуют увеличению производительности труда. Правильным было бы со временем исключить все подобного рода элементы со всех нормативно-правовых актов в трудовом законодательстве, тем самым оставив только уважительное, а не иждивенческое отношение сторон (работодатель – работник) друг к другу.

## **2 Анализ управления трудовыми ресурсами в ООО «Фольксваген Груп Рус»**

### **2.1 Общая характеристика автомобильной промышленности в целом и ООО «Фольксваген Груп Рус» в частности**

Автомобильная промышленность в России занимает одно из ведущих мест среди отраслей машиностроения. Появление в каком-либо регионе крупного автопроизводителя неминуемо влечет к постепенному повышению концентрации в данном регионе предприятий-спутников, деятельность которых направлена на обслуживание автопроизводителя и обеспечения его необходимыми для производственного процесса комплектующими компонентами и сервисом. Предприятия автомобилестроения тесно связаны с предприятиями металлургической, химической, легкой промышленности, а также предприятиями из других смежных отраслей. Являясь локомотивом, автомобильная промышленность обеспечивает занятость большого количества человек, а это оказывает положительное воздействие на процессы экономического и социального развития того региона, на территории которого оно функционирует.

После распада Советского Союза у автомобилестроения в России настали трудные времена. «К середине 90-х выпуск грузовых автомобилей сократился в 5,5 раз, автобусов большого класса в 10 раз, легковых автомобилей на треть» [1]. Отрасль находилась в плачевном состоянии с такой точки зрения как моральное старение и большой износ практически всей отрасли и требовала кардинального обновления, на которое у страны в тот период не было средств. Только к двухтысячным годам с приходом иностранных инвестиций автомобильная отрасль в России потихоньку начинает оживать. В период с 2000 по 2010 года в России открылись несколько заводов известных европейских автопроизводителей таких как BMW, Ford, Renault, Toyota, Chevrolet и Volkswagen.

Volkswagen представлен в России компанией ООО «Фольксваген Груп Рус». Корни создания ООО «Фольксваген Груп Рус» уходят далеко в 90-ые, когда в 1993 году в России открылось представительство марки Volkswagen. В 1999 году была создана компания ООО «Фольксваген Груп Автомобили», которая специализировалась на поставках запчастей для автомобилей Volkswagen, Audi и Volkswagen – коммерческие автомобили. В 2003 году создается единая компания-импортер ООО «Фольксваген Груп Рус», которая объединяет под своей эгидой ООО «Фольксваген Груп Автомобили», а также бренды VW, VW – коммерческие автомобили и Audi. В 2004 году все дилеры автомобилей VW, Audi и VW – коммерческие автомобили переходят на импорт автомобилей через ООО «Фольксваген Груп Рус». В этом же году к ООО «Фольксваген Груп Рус» присоединяется марка Skoda. 28 октября 2006 года в Калуге был заложен первый камень в строительстве завода, и уже в 2007 году 28 ноября был открыт завод, и запущено производство по принципу крупноузловой сборки (SKD). В октябре 2009 года на заводе в Калуге было запущено производство полного цикла, которое включало в себя сварку, окраску и монтаж автомобилей. В 2011 году ООО «Фольксваген Груп Рус» подписывает с «Группой ГАЗ» соглашение о контрактной сборке в Нижнем Новгороде, а в 2013 году ООО «Фольксваген Груп Рус» уже открывает там вторую производственную площадку с полным циклом производства автомобилей. Также в 2013 году в Калуге начинается строительство нового завода двигателей (11 декабря 2012 года был заложен первый камень в строительство нового завода в Калуге), и уже в 2015 году в Калуге запускается производство двигателей 1.6 MPI серии EA211. Таким образом, на данный момент ООО «Фольксваген Груп Рус» объединяет на российском рынке работу семи марок концерна: Volkswagen легковые автомобили, Audi, Škoda, Bentley, Lamborghini, Ducati и Volkswagen коммерческие автомобили. На производственной площадке в Калуге выпускаются такие модели как Audi, Skoda Rapid, Volkswagen Tiguan, Volkswagen Polo, а на производственной

площадке в Нижнем Новгороде выпускаются Skoda Kodiaq, Skoda Karoq, Skoda Octavia и Volkswagen Taos.

ООО «Фольксваген Груп Рус» специализируется на производстве надежных автомобилей высокого качества. Продукция Фольксваген конкурирует со многими зарубежными автопроизводителями в разных сегментах рынка. Компания производит как бюджетные автомобили «народный автомобиль» на каждый день, к которым можно отнести автомобиль модели POLO, так и премиальные автомобили такие как модель AUDI. Одно остается неизменным: ООО «Фольксваген Груп Рус» использует высокие стандарты качества и в своем производстве опирается на хорошо налаженные процессы. Система управления качеством проверяется внешними аудиторами и независимой организацией по сертификации, о чем выдается сертификат, который, как правило, действует три года с ежегодным подтверждением соответствия. Предприятие также сертифицировано по стандарту ISO 9001 «Стандарт ISO 9001 является эффективной основой для демонстрации организацией того факта, что используемый ею способ управления бизнесом позволяет достигать постоянного (надлежащего!) качества товаров и услуг» [32]. Все сотрудники предприятия руководствуются «процессным подходом», когда вся деятельность предприятия подразделяется на процессы, где у каждого есть свой «поставщик» и «клиент» даже внутри предприятия между отделами и подразделениями. Это все позволяет предоставлять неизменно высокое качество производимых автомобилей.

ООО «Фольксваген Груп Рус» активно участвует в общественных и социальных проектах. Так, например, в 2009 году Фольксваген стал генеральным партнером Олимпийских и Паралимпийских зимних игр 2014 в категории «Автомобили». ООО «Фольксваген Груп Рус» предоставило «Оргкомитету «Сочи-2014» более 3000 автомобилей брендов Volkswagen, Audi, Škoda, и Volkswagen коммерческие автомобили для обеспечения перевозок гостей во время подготовки и проведения Игр 2014 года» [22]. ООО «Фольксваген Груп Рус» также является официальным спонсором

сборной России по футболу, а в Калужской области спонсирует городскую футбольную команду «Локомотив».

Основная производственная площадка ООО «Фольксваген Груп Рус» расположена «в технопарке «Габцево» в городе Калуге в 170 км к юго-западу от Москвы. «На территории предприятия находятся автомобильное производство Volkswagen и Škoda, а также завод по производству бензиновых двигателей 1.6 MPI серии EA211. На данный момент на автомобильном заводе производятся модели Volkswagen Tiguan, Volkswagen Polo и Škoda Rapid, его максимальная производственная мощность составляет 225 тысяч автомобилей в год. Мощность нового современного завода по производству двигателей в Калуге составляет 150 тысяч двигателей в год» [9].

Полное название ООО «Фольксваген Груп Рус» – общество с ограниченной ответственностью «Фольксваген Груп Рус». Организация была зарегистрирована 16.12.1999 с уставным капиталом в 7 854 573 349,48 рублей. Учредители ООО «Фольксваген Груп Рус» являются: Фольксваген Финанс Люксембург С.А. (VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A.) с долей в 55.14%, «Фольксваген Акциенгезельшафт» с долей в 28.06%, «Шкода Авто А.С.» с долей в 16.80%. Основной вид деятельности ООО «Фольксваген Груп Рус» по ОКВЭД – производство автомобильных средств. С объемом инвестиций в 1,3 миллиарда евро компания стала одним из крупнейших инвесторов в российскую автомобильную промышленность.

Общие активы предприятия на начало 2021 года составляли 150 млрд рублей. На рисунке 2 представлены данные по активам ООО «Фольксваген Груп Рус» за последние 10 лет.



Рисунок 2 – Данные по активам за 10 лет в млрд. р.

На рисунке 3 приведены основные показатели результатов деятельности ООО «Фольксваген Груп Рус», включая показатель прибыли до вычета процентов и налогов (ЕВИТ).

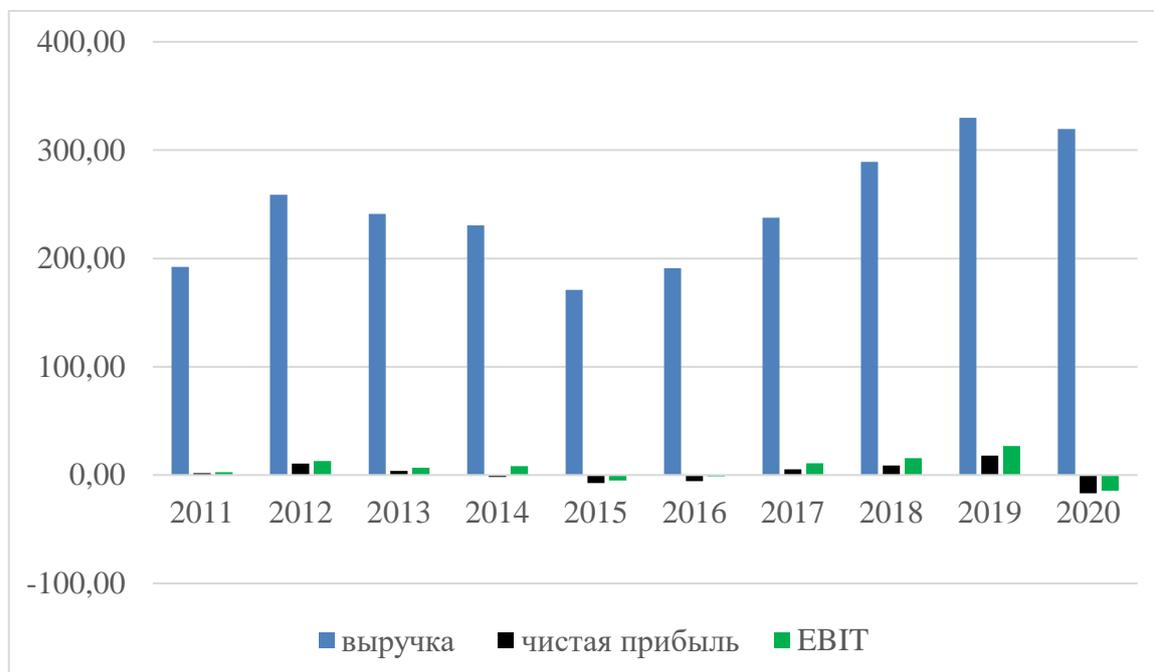


Рисунок 3 – Показатели прибыли за последние 10 лет в млрд. р.

Объем продаж в России в 2020 году по сравнению с 2019 годом упал на 1% и составил 215 664 автомобилей против 216 931 автомобилей в 2019. В первую очередь, конечно, это связано с пандемией новой коронавирусной инфекции COVID-19. Надо отметить, что рецессия в этот период наблюдалась во многих отраслях промышленности. В первую очередь пострадала марка Volkswagen – коммерческие автомобили. Падение здесь составило 26%: в 2020 году было продано 5 614 автомобилей против 7 605 автомобилей в 2019 году. На 4% упали продажи марки Volkswagen: с 104 384 автомобилей в 2019 году до 100 171 автомобилей в 2020 году. На 7% упали продажи марки Audi: с 16 333 автомобилей в 2019 до 15 247 автомобилей в 2020. А вот марка Skoda показала небольшой рост. Продажи марки выросли на 7% и составили 94 632 автомобиля в 2020 против 88 609 автомобилей в 2019.

На начало 2021 года ООО «Фольксваген Груп Рус» удалось отыграть негативный тренд по продажам 2020 года. Так объем продаж за первые пять месяцев вырос на 31% по сравнению с 2020 годом (за пять месяцев 2021 г. было продано 93 348 автомобилей, а за тот же период 2020 г. было продано 64 587 автомобилей), или на 13%, если сравнивать с аналогичным периодом 2019 года, в период с января по май было продано 81 937 автомобилей.

Одним из важных факторов, влияющим на деятельность предприятия, является его взаимодействие с государством. К одному из таких примеров можно отнести заключение специального инвестиционного контракта (СПИК). Специальный инвестиционный контракт – эта форма стимулирования и привлечения инвестиций в промышленное производство на территории Российской Федерации. «Соглашение между инвестором и государством предусматривает поступление дополнительных средств в развитие производства на территории России в обмен на ряд льгот и бонусов со стороны властей» [13]. Условия, по которым заключается СПИК, индивидуальны для каждой отдельно взятой компании. Преимуществ, которые появляются у компаний, подписавших СПИК, достаточно много, к ним можно отнести: налоговые льготы, преференции в государственных

закупках, возможность получения статуса единственного поставщика. В свою очередь государство тоже получает ряд преимуществ: оно привлекает новые частные инвестиции, увеличивает процент локализации производства автомобилей, развивает научно-исследовательскую деятельность. Все это способствует созданию нового производства, новых рабочих мест, как итог, поступление дополнительных средств в бюджет.

Таким образом, подписав специальный инвестиционный контракт, ООО «Фольксваген Груп Рус» взяло на себя ряд обязательств, связанных с объемом производимой продукции, поддержанием определенного количества персонала в своем производстве и повышением уровня локализации. Так ООО «Фольксваген Груп Рус» планирует реализовать проект по углублению локализации уже обкатанных на российском рынке моделей автомобилей. Также «На площадке XXIV Петербургского международного экономического форума правительство Калужской области и «Фольксваген Груп Рус» подписали соглашение о намерениях. В рамках соглашения компания намерена модернизировать и расширить мощности предприятия. Расширение будет касаться производства двигателей внутреннего сгорания, планируется выпуск нового двигателя 1.4 TSI мощностью 110 кВт (150 л.с.). Инвестиции в проект составят 6 млрд рублей. При этом будет создано 80 рабочих мест» [11]. Производство двигателей предполагается с выполнением операций: механическая обработка шатунно-поршневой группы, коленчатого вала, головки блока цилиндров, блока цилиндров. Кроме того предусматривается использование заготовок коленчатого вала, блока цилиндров, головки блока российского производства. Также планируется локализация коробки перемены передач и электронных систем управления автомобилем. В целом планы сводятся к модернизации производственных линий, повышению локализации, увеличению объемов производства и расширению модельной линейки.

К другому фактору, напрямую влияющему на экономическую деятельность предприятия, можно отнести Постановление №719. Согласно

этому Постановлению изменен порядок получения субсидий по утилизационному сбору. До 2020 года сумма уплаченного утилизационного сбора возвращалась в виде субсидий автопроизводителю в 100% объеме. Начиная с 2020 года, субсидия по утилизационному сбору напрямую зависит от уровня локализации каждого отдельно взятого автомобиля. Понятно, что государство таким образом, пытается стимулировать развития промышленного производства внутри страны, однако подобные поправки сильно влияют на экономические показатели предприятия в целом.

## **2.2 Организационно-управленческая структура предприятия**

Более десяти лет генеральным директором ООО «Фольксваген Груп Рус» являлся Маркус Озегович, в 2021 году его на посту сменил Штефан Меха. Должность технического директора ООО «Фольксваген Груп Рус» на сегодняшний день занимает Черны Йиржи, он же руководит заводом в Калуге. Управление ООО «Фольксваген Груп Рус» осуществляется через дирекции. На заводе в Калуге насчитывается 5 дирекций:

- генеральная дирекция;
- финансовая дирекция;
- дирекция персонала;
- дирекция по производству и логистике;
- дирекция закупок.

Отдельно в структуру выведен филиал ООО «Фольксваген Груп Рус» в г. Москве. Структура ООО «Фольксваген Груп Рус» представлена в приложении А.

Каждая дирекция возглавляется директором по своему направлению. В состав дирекции могут входить как отдельные отделы, так и департаменты. Департаменты в свою очередь подразделяются на управления, а управления

делятся на отделы. В приложении Б представлена схематическая иерархия структурных подразделений предприятия.

Департамент возглавляется руководителем департамента или главным бухгалтером. Управление возглавляется руководителем управления. Отделы, участки в свою очередь возглавляются руководителями отделов или участков.

В зависимости от объема решаемых задач дирекция может состоять из нескольких департаментов. Департаменты в свою очередь также могут включать в себя несколько управлений или производств. Ну и управление и производство могут состоять из нескольких отделов, цехов, участков. Так, например, в Генеральную дирекцию входят такие подразделения как:

- департамент качества,
- отдел аудитов,
- департамент технического развития,
- отдел взаимодействия с государственными органами,
- отдел внешних и внутренних коммуникаций,
- отдел безопасности.

В Финансовую дирекцию входит:

- департамент центрального контроллинга;
- департамент бухгалтерского и налогового учета;
- департамент казначейства;
- таможенный отдел;
- юридический департамент;
- департамент контроллинга производства;
- департамент контроллинга филиала.

Дирекция персонала состоит из следующих подразделений:

- департамент персонала;
- департамент развития и обучения персонала;
- департамент организации труда;
- департамент корпоративной безопасности;
- департамент трудовых отношений и коммуникации;

– департамент персонала (филиал в г. Москве).

Дирекция по производству и логистике состоит из:

- департамент управления новыми проектами;
- департамент автомобильного производства;
- департамент планирования сервиса;
- департамент логистики;
- департамент производства компонентов;
- департамент брендменеджмента.

Дирекция закупок состоит из:

- департамент общих закупок;
- департамент закупок общих материалов;
- отдел серийного управления закупок;
- департамент по запуску новых продуктов.

Весь персонал ООО «Фольксваген Груп Рус» подразделяется на директный персонал и индиректный персонал. К директному или прямому персоналу относятся все работники, непосредственно участвующие в процессе производства. Так, например, к ним относятся сотрудники, которые задействованы в сварке, покраске, сборке производимых автомобилей на конвейере, разгрузке грузовиков и контейнеров с автокомпонентами и доставке их со склада на производственные участки. К индиректному или непрямому персоналу относятся сотрудники, которые не принимают непосредственного участия в выпуске продукции и выполняют вспомогательную, обслуживающую роль. Сюда можно отнести всех офисных сотрудников всех остальных подразделений завода, а также руководство цехов и производственных отделов на самых разных уровнях.

Каждый сотрудник, который принимается на работу, в обязательном порядке проходит через процедуру старт-ап (start-up). Старт-ап – это двухдневная программа, целью которой является ознакомление новых сотрудников с предприятием. В первый день старт-апа новые сотрудники проходят вводный инструктаж, знакомятся с правилами внутреннего

трудового распорядка, техникой безопасности. Сотрудников также знакомят с историей организации, с миссией и целями предприятия, а также политикой предприятия в разных областях. Во второй день для всех новых сотрудников предприятия организовывают экскурсию по заводу. Сотрудникам также оформляют все необходимые для работы документы, фотографируют и оформляют пропуск.

Все сотрудники ООО «Фольксваген Груп Рус» обеспечены полным социальным пакетом. Каждый сотрудник общества застрахован двадцать четыре часа в сутки, семь дней в неделю. Помимо этого на всех сотрудников также оформляется полис добровольного медицинского страхования (ДМС). Сотрудникам предлагается бесплатное питание, осуществляется бесплатная доставка на завод корпоративным транспортом. Доставка осуществляется по более чем 30 направлениям, включая межгород. Сотрудникам выдается необходимая спецодежда и средства индивидуальной защиты. Стирка и при необходимости ремонт спецодежды также осуществляются за счет предприятия и являются абсолютно бесплатными для сотрудников. Сотрудникам, которым в силу своих функциональных обязанностей необходимо быть на связи, выдаются мобильные телефоны, оплата связи по которым также осуществляется за счет предприятия. Сотрудникам предоставляются льготы на приобретение новых автомобилей и автомобилей с пробегом, детям сотрудников предоставляются льготы на путевки в детские лагеря.

«Компания ООО «Фольксваген Груп Рус» предлагает не только стабильную работу и возможности для развития карьеры, но и богатую событиями корпоративную жизнь. Сотрудники имеют возможность участвовать в спортивных и социальных активностях, мероприятиях для всей семьи, попробовать себя в волонтерской деятельности» [5].

Если рассматривать кадровую политику предприятия, то ее можно отнести к активной кадровой политике. Активная кадровая политика подразумевает под собой прогнозирование возможных изменений в кадровых

вопросах на среднесрочную и долгосрочную перспективы [36]. Помимо прогнозирования данная политика подразумевает и воздействие на те или иные кадровые ситуации с целью снижения негативных последствий или вовсе их устранения [4]. На предприятии реализован именно этот тип политики, так, например, при необходимости внесения каких-либо изменений в производственный процесс или при проведении оптимизационных мероприятий, ровно так же как и при внедрении новых или обновленных моделей в работу включаются специальные отделы, которые просчитывают все позитивные и неблагоприятные моменты того или иного внедрения, а также при необходимости занимаются разработкой мероприятий, направленных на снижение уровня негативного эффекта от внедренных изменений. Если в процессе внесенных изменений затрагивается кадровая тема, то здесь на первый план выходят сразу два подразделения: отдел персонала (кадровая служба предприятия) и отдел индустриал инжиниринг (отдел, который занимается разработкой и оптимизацией сложных процессов). Эти два отдела работают в связке, строя прогнозы как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективы относительно вопросов дальнейшего действия с персоналом. Но не все так безоблачно, как говорится, нет предела совершенствованию. Последняя ситуация, когда возникла необходимость в снижении количества персонала, показала неэффективность принятых мер со стороны кадровой службы организации. Это говорит о том, что несмотря на хорошую организацию работы по кадровым вопросам, все еще остается потенциал для улучшения.

Если рассматривать кадровую политику с точки зрения закрытия вакантных должностей в организации, то здесь главным образом можно говорить о закрытой кадровой политике. При закрытой кадровой политике, как правило, кадры воспитываются и «выращиваются» внутри предприятия. Сотрудники, придя на работу, постепенно проходят через несколько должностей, повышая свой уровень квалификации, наращивают опыт, создаются кадры, потенциально готовые для замещения вышестоящих

позиций в случае их освобождения [4]. Из положительных моментов при подобном подходе можно выделить следующее:

- при замещении вакантной должности не требуется продолжительного времени на адаптацию, так как у сотрудника уже имеется достаточный опыт работы и достаточно квалификации для занятия новой позиции;

- переподготовка или повышение уровня квалификации проводится непосредственно внутри самой организации, что положительно сказывается на финансовой стороне вопроса, так как нет необходимости прибегать к внешним обучающим организациям;

- в компании с подобным подходом возможен карьерный рост работников. Карьеру можно планировать, так как для продвижения по службе необходимо просто хорошо работать, приобретая необходимую квалификацию и стаж;

- у сотрудников предприятий, использующих подобный подход, высокий уровень лояльности к самой организации, у сотрудников вырабатывается чувство причастности к общему делу.

Для подтверждения этого можно привести пример, каким образом организовано «выращивание» кадров в производственных отделах. Так, например, развитием кадров в организации занимается специальный отдел – отдел развития персонала. Данный отдел разработал ряд собственных программ для повышения разного рода компетенций сотрудников, также активно предприятие прибегает к услугам внешних обучающих организаций в сфере тренинга и коучинга. На позицию бригадиров назначаются сотрудники, которые в обязательном порядке прошли три модуля программы развития бригадиров. Для того чтобы занять позицию мастера, также необходимо пройти специальные обучающие модули и сдать соответствующий экзамен. Если у сотрудника есть потенциал, то его будут развивать дальше на позицию начальника смены или руководителя отдела. Здесь также необходимо пройти свои обучающие модули и после прохождения ассесмента (специального экзамена) можно получить лицензию руководителя и возглавить отдел.

Предприятие также активно принимает участие в программе дуального обучения по целому ряду направлений. Программа дуального образования нацелена на подготовку профессиональных кадров в сфере автомобилестроения для работы на заводе в Калуге. Программа предполагает обучение студентов одновременно в образовательном учреждении и на собственном производстве компании в России. За последние 10 лет обучение по программе прошли около 400 человек. В настоящее время программа дуального образования реализуется совместно с Калужским техническим колледжем.

Каждый отдел работает в строгом соответствии с требованиями Российского законодательства. За каждым отделом закреплен профильный специалист, который отвечает за свое направление, из таких отделов как охрана труда, отдела кадров, или, как он здесь называется, отдел персонала и т.д. Таким образом, построена коммуникация между структурными подразделениями предприятия. В случае возникновения каких-либо вопросов коммуникация ведется с данным специалистом, который оказывает поддержку и сопровождает отдел по своему профилю. Через данного специалиста также осуществляется документооборот. Такие документы как заявления на сверхурочную работу, заявление на предоставление отпуска и т.д. создаются непосредственно в отделе мастером, подписываются у сотрудников и передаются в отдел кадров через данных представителей. И наоборот, информация, которую необходимо довести до сведения сотрудников, подписание приказов и других профильных документов доводится до сведения руководства отдела этими специалистами.

Для того чтобы подготовить и предоставить рекомендации по мероприятиям, направленным на оптимизацию текущей модели управления персоналом и повышения эффективности управления в целом, необходимо ознакомиться со структурой самого отдела и имеющимися в его распоряжении трудовыми ресурсами. Более детально разобрать рабочие позиции и трудовые функции сотрудников. Ознакомиться с явкой персонала, собрать статистику

по посещению и проанализировать причины отсутствия сотрудников на рабочих местах.

Объект исследования «отдел материально-технического снабжения цеха сборки» относится к департаменту производства. Главной целью отдела является бесперебойное обеспечение материалом производственных линий цеха сборки. К основным задачам относятся своевременная выгрузка автокомплектующих, размещение и хранение их на складе, а также своевременная подача необходимого материала на производство.

Автокомплектующие поступают на завод посредством железнодорожного транспорта в контейнерах и в автомобильных фурах. При разгрузке контейнеров и грузового транспорта в зоне разгрузки осуществляется визуальный контроль материала и упаковки на предмет повреждения либо других несоответствий в количественном или качественном аспекте. После выгрузки и визуального осмотра материал принимается в специальной складской информационной системе SAP. Далее материал вывозится в места складирования.

Поступающий с зоны выгрузки материал размещается на складе. На складе материал складировается в штабель, это когда паллеты с материалом складированы друг на друга, либо размещаются на паллетных стеллажах. Все манипуляции с паллетами производятся при помощи электропогрузчиков. Для мелкого материала, такие как гайки, болты и другая метиза, предусмотрено складирование на мезонинном складе. Работа здесь осуществляется сотрудниками вручную.

Другой важной функцией отдела материально-технического снабжения является отпуск и доставка материала в производство. Доставка материала осуществляется как на участки предварительной сборки, откуда в дальнейшем поступает в производство, так и к конвейеру напрямую.

Структурно отдел материально-технического снабжения состоит из нескольких групп:

– группа выгрузки – данная группа отвечает за разгрузку и размещение материала на складе;

– группа обеспечения 2 – данная группа несет ответственность за доставку материала в зоны комплектации;

– группа обеспечения 3 и группа обеспечения 4 – данные группы отвечают за комплектацию деталей и подачу деталей в производство.

Возглавляет каждую группу руководитель – мастер. В подчинении у каждого мастера ориентировочно около 30 сотрудников. Для более эффективного выполнения вышеописанных задач, каждая группа делится на более мелкие подгруппы – бригады. Во главе бригады стоит бригадир, в среднем в каждой бригаде насчитывается 10 сотрудников.

В отделе материально-технического снабжения существуют следующие должности:

– мастер – основной задачей мастера является руководство группой;

– техник (бригадир) – бригадир руководит бригадой (командой), решает мелкие организационные вопросы, информирует мастера о всех обнаруженных в работе несоответствиях;

– инспектор – отвечает за прием и размещение в информационной системе SAP материала;

– водитель погрузчика – отвечает за выгрузку материала, доставку и размещение материала на складских местах, физическую транспортировку материала;

– оператор материально-технического снабжения (ОМТС) – отвечает за комплектацию материала и подачу его в производство.

Количественное соотношение сотрудников по занимаемым должностям выглядит следующим образом:

– Техников – 30,

– Водителей погрузчиков – 84,

– Инспекторов – 25,

– Операторов МТС – 138.

Таким образом, списочный состав сотрудников отдела материально-технического снабжения составляет 277 человек.

Руководство отдела материально-технического снабжения постоянно работает над снижением издержек и увеличением эффективности и производительности отдела. Одним из инструментов, позволяющим сократить издержки, является постоянная оптимизация численности персонала. Здесь экономия идет за счет сокращения издержек организации на оплату труда сотрудников. Естественно, при производстве одного и того же объема продукции с меньшим количеством сотрудников намного выгодней с точки зрения организации труда, тем более на частном предприятии. В этих целях систематически проводятся воркшопы (рабочие встречи, направленные на поиск потенциала по улучшению), и разрабатываются мероприятия, направленные на оптимизацию рабочих процессов, внедряются современные высокотехнологические решения в сфере складской логистики. Таким образом, постоянно работая над этой темой, имея хорошо сформулированную и правильно поставленную цель вместе с правильным финансированием и принимаемыми мероприятиями, результат не заставляет себя ждать и приносит свои плоды. Так, приведу пример, только при автоматизации доставки комплектующих на производственную линию путем внедрения беспилотных тягачей, из процесса были высвобождены 33 сотрудника логистики, которые ранее непосредственно участвовали в процессе обеспечения производства комплектующими, грубо говоря, управляли этой техникой и доставляли материал на линию.

И здесь возникает дилемма, с одной стороны любому коммерческому предприятию, работающему в условиях рыночной экономики необходимо быть конкурентоспособным и постоянно сокращать издержки и оптимизировать производство, а с другой стороны мы знаем, что постоянно присутствует посыл от государства, направленный на увеличение количества рабочих мест, но никак не на сокращение. Для решения этой задачи государство постоянно разрабатывает и внедряет различного рода программы

и национальные проекты по стимулированию роста занятости и увеличению числа рабочих мест.

Конечно, государством предусмотрена процедура увольнения работников по инициативе работодателя в связи с сокращением численности или штата работников, но здесь важно не спешить, потому что любое сокращение это процедура достаточно болезненна не только для коллектива, но и для предприятия в целом. Здесь может идти речь как об имиджевых потерях компании, так и о финансовых. Компании, запустившие процедуру сокращения могут потерять некоторые преференции, получаемые от государства, такие как льготное кредитование или налогообложение, получение субсидий и так далее. Поэтому в этом вопросе процедура сокращения это одна из крайних мер, и, как правило, современные крупные компании ею не злоупотребляют. Так как ООО «Фольксваген Груп Рус» социально ответственное предприятие, ни один из этих сотрудников, о которых шла речь выше, не должен быть сокращен. Все сотрудники остались работать в отделе сверх необходимой штатной численности. Но что делать, если с одной стороны необходимо проводить оптимизации, а с другой стороны нельзя сократить высвободившийся в результате этих оптимизаций персонал, так как это не приветствуется ввиду выше озвученных причин. Здесь как одно из решений переквалифицировать высвободившихся сотрудников и перебросить их в другой отдел, где имеются вакантные позиции. На любом предприятии имеется текучка кадров. А, соответственно, некоторые позиции постоянно высвобождаются. Не всегда это связано с какими-то негативными факторами, причины всегда разные, некоторые сотрудники могут просто переехать в другой город, некоторые пожелали сменить род деятельности и т.д. Коэффициент текучести кадров, как правило, «определяется делением численности работников предприятия, выбывших или уволенных за данный период времени, на среднесписочную численность за тот же период» [14]:

$$Km = \frac{P_{ув}}{P_c} \times 100,$$

где  $K_t$  – коэффициент текучести кадров;

$P_{ув}$  – количество уволенных рабочих;

$P_c$  – среднесписочная численность рабочих.

В среднем в производственной сфере идеальной считается текучесть кадров, которая колеблется в пределах 10%.

На вышеприведенном примере мы увидели, каким образом в отделе возникают излишки персонала. И каким способом возможно выйти из ситуации, не прибегая к такому инструменту как сокращение численности штата, и, соответственно, не повышать уровень социальной напряженности в компании.

Но бывает и обратная ситуация, когда имея избыточную списочную численность персонала, отдел сталкивается с его дефицитом. Так, например, ООО «Фольксваген Груп Рус» как и многие другие предприятия столкнулось с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19. Чтобы сдержать распространение заболеваемости, руководство ООО «Фольксваген Груп Рус» ввело сначала оранжевый режим, а потом и красный режим работы. Этот режим подразумевает под собой перевод (там, где это возможно) минимум 50% персонала на дистанционную работу. В офис на завод, таким образом, должны были приходить только работники, участвующие в производственном процессе, отсутствие которых может привести к негативным последствиям для производства. На предприятии сразу же был введен масочный режим. ООО «Фольксваген Груп Рус» начало обеспечивать сотрудников медицинскими масками. Во всех цехах и помещениях были установлены диспенсеры с дезинфицирующей жидкостью, введено социальное дистанцирование.

Тем не менее, несмотря на все принятые меры, в связи с обострением эпидемиологической ситуации увеличилось и количество сотрудников,

единовременно находящихся на больничных листах. Если в среднем в течение месяца болело не больше 4-5 % персонала по отделу, то в период 2020 – 2021 года количество заболевших увеличилось до 7-8 % персонала. В отдельные периоды цифра доходила до 10 – 11 %. При разнице в 10% между явочной и списочной численностью персонала столь высокий процент заболевших оказывает негативное влияние на функционирование всех процессов в подразделении. Кроме того аналогичные проблемы возникли и с персоналом поставщиков, а это в свою очередь повышало риск возникновения перебоев в снабжении деталями производства, что в целом усугубило и так «нездоровую» ситуацию на предприятии.

Для большей наглядности возьмем один из месяцев (как вариант июнь) и на его примере попробуем выделить основные причины отсутствия. При детальном рассмотрении выделяются три основных причины отсутствия персонала на рабочих местах:

- отсутствие в связи с болезнью, то есть нахождение сотрудников на больничном листе;
- нахождение сотрудников в ежегодном оплачиваемом отпуске;
- иное отсутствие сотрудников по ряду других единичных причин, таких как краткосрочный отпуск без сохранения заработной платы, донорские дни, отсутствие по другим уважительным причинам.

В среднем в отделе материально-технического снабжения в июне отсутствовало 56 сотрудников из 277, что составило 20% от списочной численности. Если посмотреть на эти 20% более детально, то получим следующую картину:

- на больничном листе 11%;
- в ежегодном отпуске 5%;
- иное 4%.

Если брать аналогичный период 2020 года (июнь), то картина будет следующая:

- на больничном листе 8%;

- в ежегодном отпуске 4%;
- иное 2%.

Таким образом, общее отсутствие в июне 2020 года составило 15%. И если эти данные сравнить с июнем 2019 года, когда эпидемии, связанной с новой коронавирусной инфекцией еще не было, то там картина была следующая:

- на больничном листе 4%;
- в ежегодном отпуске 4%;
- иное 3%.

В среднем отсутствие персонала составляло 12%. На рисунке 4 представлена графическая информация с причинами отсутствия за июнь месяц в разрезе последних 3 лет.

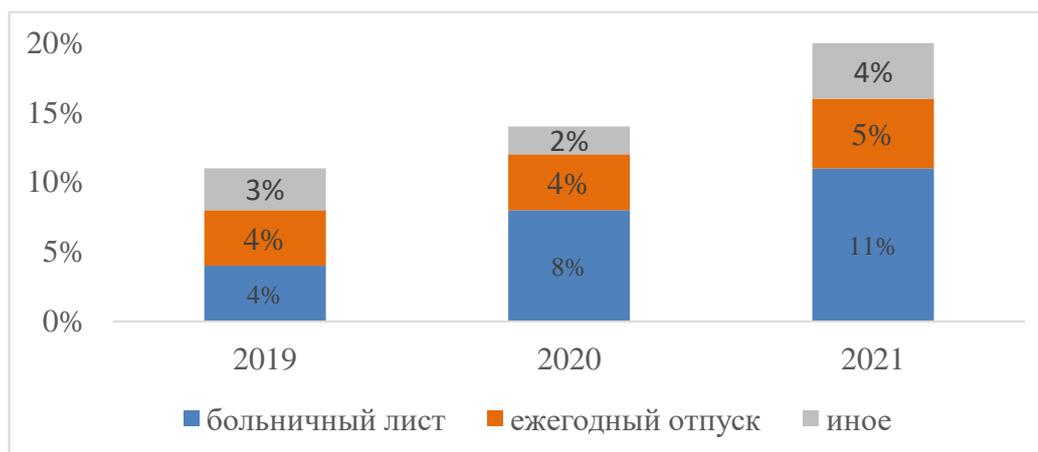


Рисунок 4 – Отсутствие персонала в июне за последние 3 года

Как видно из иллюстрации, количество болеющих сотрудников растет из года в год. Такое большое отсутствие персонала уже невозможно перекрыть разницей между списочной и явочной численностью. По внутренним процессам отдела для нормального функционирования разница между этими значениями не должна превышать 10%, именно это количество закладывается в плановое отсутствие персонала в отделе материально-технического

снабжения, превышение которого приводит к сбоям в хорошо налаженных процессах.

### **2.3 Анализ действующих законодательных норм, влияющих на деятельность предприятия**

В своей деятельности предприятие руководствуется соблюдением всех законодательных норм, действующих на территории Российской Федерации. В том числе и в сфере трудовых правоотношений опирается не только на статьи Трудового Кодекса, но и на другие федеральные законы, Постановления Правительства РФ и иные нормативно-правовые акты, содержащие нормы трудового права.

Так, после принятия решения об открытии завода в Российской Федерации в начале своего становления при формировании своей структуры и, соответственно, штатного расписания, руководство предприятия ориентировалось на актуальное на тот период времени Трудовое Законодательство. Соответственно, при планировании будущих должностей и системы оплаты принимали во внимание требования статьи 143 Трудового Кодекса Российской Федерации в той редакции, которая действовала на тот период, особенно в той части, где говорилось что «Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» [24].

Первый документ – это «Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих состоит из тарифно-квалификационных характеристик, содержащих характеристики основных видов работ по профессиям рабочих в зависимости от их сложности и соответствующих им тарифных разрядов, а также требования, предъявляемые к профессиональным знаниям и навыкам рабочих» [17]. Второй документ

представляет собой «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих состоит из квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов и служащих, содержащих должностные обязанности и требования, предъявляемые к уровню знаний и квалификации руководителей, специалистов и служащих» [17]. Таким образом, была выстроена тарифная сетка оплаты труда с соответствующими должностями. И если рассматривать ее на объекте исследования, то распределение должностей выглядит следующим образом.

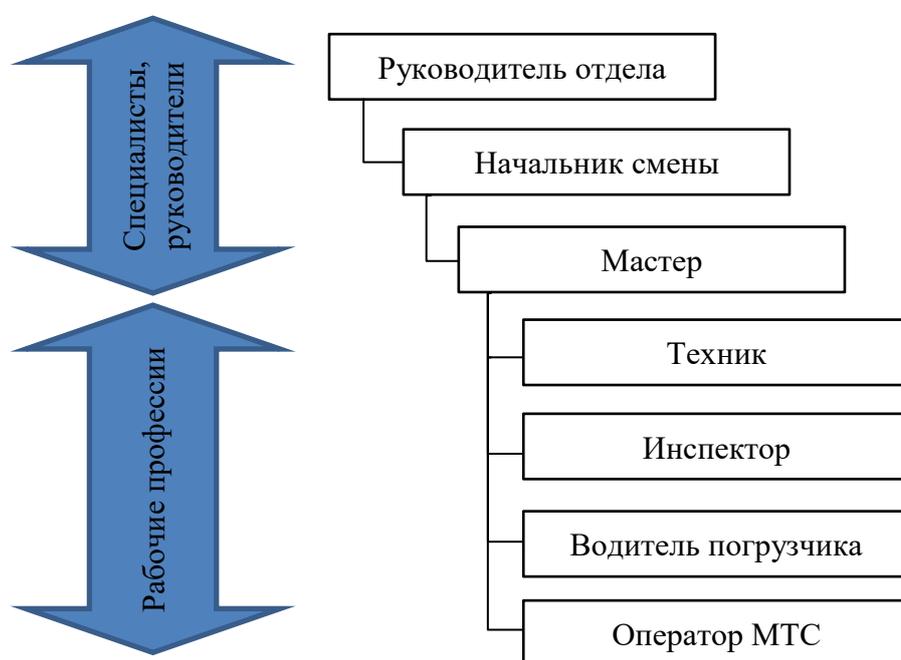


Рисунок 5 – Структура должностей

Соответственно для каждой должности была разработана своя должностная инструкция, которая определяла специфику и характер работ для данной должности.

Последовательно продолжая действовать в рамках Российского Законодательства, согласно статье 40 Трудового Кодекса Российской Федерации предприятие заключило с сотрудниками коллективный договор. Коллективный договор регулирует социально-трудовые отношения между

работодателем и сотрудниками и несмотря на то, что он не является обязательным для заключения документом, в том случае если он заключен, то исполнение его является обязательным для обеих сторон. Несоблюдение условий коллективного договора может привести к дисциплинарной, административной и вплоть до уголовной ответственности. В коллективном договоре закреплены основные положения и обязательства, взятые на себя как со стороны работников, так и со стороны работодателя. Помимо основных норм, которые по требованию государства ни в коем случае не должны ухудшать положение сотрудников, были прописаны условия по компенсациям и стимулирующим выплатам. В нем были предусмотрены дополнительные социальные обязательства и льготы со стороны работодателя. В договоре также были зафиксированы условия премирования за интенсивность труда, то есть были поставлены цели по производительности, достижение которых предусматривает дополнительное премирование персонала.

Здесь все просто и ясно, предприятие как коммерческая структура стремится увеличить свою производительность и рентабельность. При этом одновременно оно не против создавать комфортные и благоприятные условия для своих сотрудников. При этом при проведении оптимизационных работ возникает необходимость дополнить трудовые функции той или иной рабочей должности, но сделать это без согласия сотрудников невозможно.

В коллективном договоре также зафиксированы гарантии и компенсации за работу с вредными или опасными условиями труда на рабочих местах, которые согласно СОУТ отнесены к таковым.

СОУТ или специальная оценка условий труда пришла на смену АРМ (аттестации рабочих мест) и является обязательной для исполнения на территории РФ всеми работодателями. Данная процедура регламентируется федеральным законом №426 ФЗ и направлена на реализацию «обязанности работодателя по обеспечению безопасности работников в процессе их трудовой деятельности и прав работников на рабочие места, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда» [28]. Согласно

закону СОУТ проводится не реже чем один раз в пять лет. Также предусмотрено проведение внеочередной проверки рабочего места в случае, если на данном рабочем месте были проведены значительные изменения, которые в свою очередь могли повлиять на изменение текущей (по последней проверке) оценки.

Проанализировав соблюдение всех приведённых выше норм на примере объекта исследования, отдела материально-технического снабжения, я пришел к выводу, что соблюдение данных норм в свою очередь не способствуют развитию и увеличению производственной эффективности отдела. Хотя увеличение эффективности и повышение рентабельности является ключевым в любой коммерческой структуре. Конечно, здесь не идет речь о достижении целей предприятия за счет ухудшения условий труда сотрудников, однако иногда благая цель, которую ставит перед собой государство, дает противоположный результат. Так для ясности приведу пример. Предприятие как одно из крупных в регионе ведет социально ответственную политику и трудоустраивает сотрудников с ограниченными возможностями. Прием на работу людей с ограниченными возможностями также является обязательным условием для всех работодателей. Это норма регламентируется законом «О занятости населения в Российской Федерации». Статья 13.2 устанавливает квоты для приема на работу инвалидов. Таким образом, «Работодателям, у которых численность работников превышает 100 человек, законодательством субъекта Российской Федерации устанавливается квота для приема на работу инвалидов в размере от двух до четырех процентов от среднесписочной численности работников. Работодателям, у которых численность работников составляет от 35 до 100 человек включительно, законодательством субъекта Российской Федерации может устанавливаться квота для приема на работу инвалидов в размере не более трех процентов от среднесписочной численности работников» [10].

В отделе материально-технического снабжения для исполнения требований закона были трудоустроены несколько сотрудников с

ограничениями по слуху. Изначально рабочие места данных сотрудников были оценены согласно специальной оценке условий труда как места с допустимыми условиями труда, соответственно имели второй класс вредности. После изменения технологического процесса и как следствие реструктуризации рабочих мест данные рабочие места были переоценены и получили класс 3.1 согласно СОУТ, при этом фактор вредности никак не был связан с заболеванием. Однако в соответствии с Гигиеническими требованиями к условиям труда инвалидов, работа с вредными условиями труда противопоказана инвалидам по состоянию здоровья даже при их согласии на такую работу. При обращении данных сотрудников в бюро медико-социальной экспертизы с целью исключения данного фактора вредности из противопоказаний к труду во вредных условиях, как правило, результатов не приносит. И здесь возникает дилемма: с одной стороны, согласно Федеральному закону от 24.11.1995 N 181-ФЗ работодатель обязан «организовать независимо от организационно-правовых форм и форм собственности, ... необходимые условия труда в соответствии с индивидуальной программой реабилитации или абилитации инвалида» [27]. С другой стороны, есть п. 8 ч. 1 статьи 77 трудового кодекса Российской Федерации на основании которого, в случае отсутствия у работодателя подобных рабочих мест, работодатель имеет право расторгнуть трудовой договор. И, конечно же, сотрудник, который в принципе рад бы работать, но работодатель обязан его отстранить.

Иными словами норма, которая в принципе направлена на защиту прав людей с ограниченными возможностями по сути своей приводит к ущемлению прав и так социально уязвимой категории граждан. А работодатель, чтобы уложиться в квоту, обязан найти данному сотруднику хоть какое-нибудь рабочее место, даже если это экономически ему не совсем выгодно.

Таким образом, можно сделать вывод, что не все законодательные нормы приносят желаемый результат и требуют пересмотра и доработки.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию текущей структуры управления трудовыми ресурсами**

#### **3.1 Применение комбинированной модели организации работ с привлечением внешних компаний**

После проведенного анализа структуры отдела и трудовых функций его сотрудников были выделены два основных направления, в которых наблюдаются сложности, связанные с персоналом. Первое направление – это избыточное количество сотрудников относительно необходимого количества. И второе направление, по сути противоположное первому, это дефицит персонала, когда явочная численность меньше, чем то количество сотрудников, которое необходимо для нормального функционирования отдела. И если по первому направлению вопрос стоит не так остро, так как избыточная масса сотрудников влияет только на экономические показатели отдела, то второе направление является более критичным, так как отсутствие необходимого количества сотрудников сказывается на производстве в целом.

Для того чтобы не допускать сбоев в производственных процессах, одной из самых быстрых и эффективных мер при критическом уровне отсутствия сотрудников является привлечение сотрудников к сверхурочной работе. Привлечение персонала к сверхурочной работе – это один из законных инструментов, активно позволяющий руководству отдела скомпенсировать отсутствие персонала в самых критичных ситуациях и не допустить остановку производства. Российское законодательство позволяет привлекать к сверхурочной работе сотрудников с их письменного согласия, это регламентируется статьей 99 Трудового кодекса РФ. Однако «продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого работника 4 часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год» [25]. Конечно, сверхурочная работа дополнительно компенсируется. Согласно статье 152 Трудового кодекса РФ «Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа

работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы не менее чем в двойном размере» [25]. В данном случае работодателю нет необходимости привлекать дополнительный персонал со стороны. Если отсутствие носит короткий характер, то нанимать персонал и дополнительно обучать его экономически нецелесообразно. Однако привлечение сотрудников к сверхурочной работе – это временное решение, так называемый «пластырь», который помогает решить проблему только на краткосрочную перспективу.

Постоянно выходить за счет сверхурочной работы не получится ввиду выше озвученных ограничений как по количеству допустимых часов переработок в неделю, так и общего количества переработок в год. Поэтому в целях организации бесперебойной работы на тот случай, если ситуация не улучшится, а наоборот начнет ухудшаться, необходимо разработать и иметь запасную стратегию, каким образом нужно будет действовать в сложившейся ситуации.

Изучив все возможные варианты, одним из подходящих решений является применение комбинированной модели организации работ с привлечением внешних компаний, которые оказывают услуги в данной сфере. В данном случае речь идет об «аутсорсинге» и «аутстаффинге».

Термин «outsourcing» произошел от английского «out – source – ing», то есть ресурс, привлекаемый извне [31]. В российском бизнесе аутсорсинг встречается довольно часто. Так, например, крупные компании предпочитают не держать в своем штате обслуживающий персонал, как пример, уборщиц и прибегают к услугам клининговых компаний. Другой пример, это когда крупные организации, заводы, фабрики для доставки своих сотрудников на предприятия обращаются за услугами к транспортным компаниям. Ушли в прошлое времена, когда крупные заводы имели свой собственный парк автобусов. Это касается и обеспечения сотрудников питанием. Крупные предприятия не содержат штат поваров, а как правило, заключают договор с организациями общественного питания, тем самым отдавая непрофильное направление тем компаниям, для которых это направление является основным

бизнесом. Надо заметить, что к аутсорсингу обращаются не только крупный бизнес, но и маленькие компании или просто частные организации или даже предприниматели. Ярким примером может служить аутсорсинг бухгалтерских услуг. «Услуги такого аутсорсинга часто используют небольшие фирмы, которые не ведут разветвленную бухгалтерию. Передача бухгалтерских функций на сторону позволяет не только сэкономить на персонале, но и не тратиться на покупку и обновление специализированного программного обеспечения (даже самый простой онлайн-модуль 1С: Бухгалтерии обойдется минимум в 5-6 тысяч рублей в год, а полнофункциональный – в 50-60 тысяч)» [23].

Другой вариант, который также представляет собой комбинированную модель организации работ, это «аутстаффинг». Out staffing – это одна из разновидностей аутсорсинга. Термин «аутстаффинг» также берет начало в английском языке и в переводе с английского означает «out» – из, вне, «staff» – штат, персонал. Аутстаффинг можно перевести как внешний штат. Аутстаффинг – это такая форма сотрудничества, при которой одна компания (аутстаффер) предоставляет другой компании (заказчику) работников. Своего рода занимает ему сотрудников [37]. Так, например, иногда предприятию необходимы несколько сотрудников на короткий период. Такая потребность может возникнуть в определенный момент, когда наблюдается скачок продаж или когда необходимо выполнение тяжелых работ, например, сезонных работ и т.д. В этом случае нанимать в штат дополнительный персонал нет практического смысла ни для работодателя, ни для самого работника. Как правило, люди ищут хорошую долгосрочную, постоянную работу и на временную работу обычно желающих найти сложно.

Несмотря на то, что аутсорсинг и аутстаффинг очень похожи между собой, тем не менее разница между аутсорсингом и аутстаффингом есть. В основном под аутсорсинг отдают целые производственные участки. Аутсорсинговая компания заходит вместе со своим персоналом, обычно даже со своим оборудованием и полностью организует работу на том или ином

участке. Как правило, помимо персонала исполнителя, обычных рабочих на производственном участке также присутствует руководитель от аутсорсинговой компании, который руководит работой на вверенном ей (аутсорсинговой компании) участке. Аутсорсинговая компания полностью отвечает за организацию производственного процесса, она самостоятельно администрирует свой персонал, а заказчику только отчитывается и предоставляет результат своей работы.

В случае с аутстаффингом компания аутстаффер всего лишь предоставляет сотрудников для той или иной работы. За организацию производственных процессов отвечает заказчик. Как правило, заказчик имеет свой персонал, который занимается администрированием наемных сотрудников, в роли руководителя наемных сотрудников может выступать мастер, бригадир и т.д., как правило, ему в подчинение передаются сотрудники аутстаффинговой компании, и он распоряжается ими по своему усмотрению. И конечно, в данном случае за результат и эффективность работы отвечает сам заказчик.

Однако в основном персонал, который предоставляют в качестве подменного, обычно низкоквалифицирован и, как правило, не знаком с процессами заказчика. Данных сотрудников невозможно сразу «бросить» в рабочее производство, необходимо сначала провести обучение, ознакомить с рабочими процессами, назначить стажировку и только после этого можно будет допустить к самостоятельной работе. И чем сложнее производственный процесс, чем дольше будет период обучения сотрудника производственным процессам. А в том случае, если аутстаффер решит заменить сотрудника, то всю эту процедуру необходимо будет начинать с самого начала. Поэтому, как правило, подменный персонал привлекают к низкоквалифицированной работе, там где нет необходимости в продолжительном обучении и, в случае дальнейшей замены сотрудника, не возникнет никаких дополнительных затрат.

Все эти нюансы необходимо учитывать с точки зрения организации процесса. Тем не менее если же речь идет только о замещении временно отсутствующих сотрудников, то аутстаффинг выгодно отличается от аутсорсинга. Конечно же, лучше всего временно воспользоваться сотрудниками сторонней организации, пока не улучшится ситуация с собственным персоналом. Преимущества данного подхода заключается в том, что нет необходимости менять производственные процессы. Достаточно просто занять то количество сотрудников, которых не хватает для нормального функционирования производственного процесса.

### **3.2 План мероприятий по внедрению комбинированной модели организации работ**

При разработке любого проекта важным этапом является определение концепта проекта и планирования этапов его реализации. Также важным аспектом является то, чтобы внедряемые мероприятия соответствовали всем нормам российского законодательства. Разработка проекта по внедрению комбинированной модели организации работ в отделе будет идти сразу по двум направлениям при использовании аутстаффинга и аутсорсинга.

При внедрении аутстаффинга в первую очередь необходимо определиться с категорией позиций сотрудников, которых планируется заместить. После проведенного анализа, изучив процессы и должностные функции всех должностных позиций, наиболее эффективно и с организационной точки зрения малозатратно является передача в аутстаффинг позиции водителя погрузчика.

Функции водителя погрузчика, как правило, стандартны для всех производственных предприятий. В них входит выгрузка и погрузка грузов, а также их транспортировка из точки А в точку Б. Для выполнения данной трудовой функции необходимо иметь навыки работы на погрузчике и удостоверение соответствующего образца. Необходимость иметь какие-либо

специфические знания, завязанные на определенном производственном процессе конкретного производства, нет. В большей степени все водители погрузчиков, представленные на рынке труда, могут разгружать и транспортировать материал, если к транспортировке последнего не предъявляются особые технологические требования конкретного производства. А, следовательно, после небольшого инструктажа и определения объема задач вы имеете в штате готовую к работе единицу.

Так как позиция водителя погрузчика присутствует практически на всех участках и задействована во всех направлениях деятельности отдела:

- выгрузке и загрузке автокомпонентов;
- доставке и размещении на складе;
- выдачи со склада и доставки в производство.

Данный функционал максимально подходит под замещение сотрудниками внешних организаций.

В приложении В схематически предоставлена информация, каким образом максимально эффективно можно заместить сотрудников персоналом аутстаффинговой компании.

При проверке законности применения модели организации работ при помощи заемного персонала выяснилось, что заемный труд на территории Российской Федерации запрещен. Это связано с тем, что до 2016 года заемный труд практически никак не регулировался со стороны государства, и кадровые компании в основном злоупотребляли этим. Сотрудники, работающие по принципу аутстаффинга по сути были бесправными, так как они были наняты одной компанией, а работали в другой. Это приводило к тому, что сотрудники фактически могли работать на рабочих местах с вредными условиями труда и при этом не получать компенсации, предусмотренные государством, ввиду того, что, они были трудоустроены в кадровом агентстве, а у этого работодателя при оценке вредность отсутствовала. Фактический работодатель, непосредственно у которого они работали, не нес никакой ответственности за этот персонал и в любой момент мог от него отказаться.

По сути сотрудники были бесправными, и всем этим пользовались недобросовестные работодатели.

Чтобы исправить этот недочет, государством был принят федеральный закон от 05.05.2014 № 116-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». На основании этого документа в Трудовой кодекс РФ было внесено дополнение, которое дало определение такому понятию как «заемный труд». Вместе с этим статья 56.1 Трудового кодекса РФ фактически запретила использование заемного труда. Тем не менее это не означает, что применение заемного труда далее можно не рассматривать. Дело в том, что вместе с запретом все в том же самом Трудовом кодексе РФ есть статьи, которые не просто предусматривают, но и регламентируют наемный труд. Так согласно статье 341.2 некоторые субъекты предпринимательской деятельности имеют право осуществлять деятельность, связанную с наемным трудом. Так, например, статья 341.2 регулирует особенности «труда работников, направляемых временно частным агентством занятости к другим физическим лицам или юридическим лицам по договору о предоставлении труда работников (персонала)»[25], а статья 341.3. регулирует особенности «труда работников, направляемых временно работодателем, не являющимся частным агентством занятости, к другим юридическим лицам по договору о предоставлении труда работников (персонала)» [25]. Здесь возникает своего рода юридический нонсенс, когда правоотношение, которое запрещено нормой права, этой же нормой права регламентируется, так как статьи 341.1-341.5 Трудового кодекса РФ по сути регламентируют то, что запрещено статьей 56.1.

Из определений статей 341.1-341.5 следует, что «сущность заемного труда полностью соответствует его названию. То есть заемный труд — это временное заимствование работников у их официального работодателя для осуществления тех или иных действий в интересах заемщика рабочей силы. При этом позаимствованные работники будут осуществлять работы не только в интересах заемщика, но и под его контролем и на его территории. Таким

образом, субъектный состав трудового правоотношения расширяется, включая в себя:

- работника;
- работодателя, принимающего на себя договорную роль посредника;
- заемщика (заказчика), нуждающегося во временной рабочей силе»

[23].

Иными словами имеем данную юридическую коллизию, которая позволяет в нашем случае использовать модель организации работ в отделе с привлечением аутстаффинга.

При организации работ при помощи второй модели с привлечением аутсорсинга также в первую очередь необходимо определить, какая часть работ будет передана внешней организации. В отличие от предыдущей модели организации работы, здесь речь идет не о конкретной функции и соответственно должности, а об определенном участке целиком. Оптимальный вариант передачи аутсорсинговой компании участок выгрузки грузового транспорта и железнодорожных контейнеров, в которых приходят автокомпоненты для производства. Предполагается передать полностью работу по выгрузке материала и размещению его на складе. В приложении Г представлено схематическое изображение предлагаемого варианта задействования аутсорсинговой компании.

При проверке законности применения модели организации работ с применением аутсорсинга, надо заметить, что аутсорсинг в России подвергся меньшим «гонениям» со стороны государства, поэтому применение его менее хлопотно по сравнению с аутстаффингом.

Таким образом, определившись с категорией замещаемых сотрудников и законностью применения подобной модели, определим круг ответственных структурных подразделений за реализацию проекта.

Участниками проекта и ответственными за свою часть работы в нем являются:

– логистическое планирование – отвечает за техническое задание с детальным описанием передаваемых в заем функций и предъявляемым требованиям к заемному персоналу.

– отдел закупок – занимается поиском поставщика услуг.

– отдел материально-технического снабжения отвечает за внедрение проекта.

В таблице 1 представлена диаграмма Ганта с вышеперечисленными этапами проекта и требуемым временным ресурсом. Продолжительность таких этапов проекта как подготовка технического задания, поиск поставщиков, проведение тендера и заключение договора возьмем в среднем из опыта отделов по заключению аналогичных договоров и внутреннего регламента предприятия.

Таблица 1 – Основные этапы проекта

Этапы проекта	30 дней	30 дней	90 дней	20 дней	20 дней
Разработка концепта		–	–	–	–
Подготовка технического задания	–		–	–	–
Поиск поставщика и проведение тендера	–	–		–	–
Заключение договора	–	–	–		–
Внедрение и запуск проекта	–	–	–	–	

Из предоставленной таблицы видно, что длительность проекта по внедрению новой модели организации работ составляет 6 месяцев. Это достаточно сложный процесс, требующий кропотливой работы. Однако, имея в запасе эти две модели организации работ и применяя их при необходимости, у руководства отдела появляется возможность более эффективно использовать свой собственный персонал.

### **3.3 Разработка и методические рекомендации по внедрению универсальной должности**

Работая со статистикой по посещению в подразделении, я также заметил, что нередко из-за отсутствия персонала возникают проблемы, связанные с так называемым «перекосом» по позициям. То есть наблюдается ситуация, когда общее отсутствие персонала не превышает запланированных 10% отсутствий от общей численности, которые отведены как раз таки на нивелирование и перекрытие отсутствующих сотрудников. Но все эти отсутствующие 10% сотрудников могут быть среди одной категории работников, выполняющие одну трудовую функцию, иными словами, в одной должности. Такая проблема нередко наблюдается по таким должностям как водители погрузчика и оператор МТС (комплектовщики). В это случае для того чтобы не «ломать» процессы и не ухудшать показатели производительности, приходится снова прибегать к привлечению сотрудников из отсутствующей категории к сверхурочной работе, так как заместить отсутствующих водителей погрузчиков избыточным количеством операторов МТС или наоборот не представляется возможным ввиду того, что у них разные должностные инструкции, требующие разные умения и квалификации в работе и т.д. Однако, как это было отмечено выше, привлечение к сверхурочной работе это временная мера, здесь необходимо иметь процессное решение.

Конечно, работодатель может попросить того или иного сотрудника войти в положение и оказать содействие и поработать на другом рабочем месте или в другой должности, российским законодательством это не запрещено. Это регулируется статьей 60.2 Трудового кодекса РФ : «С письменного согласия работника ему может быть поручено выполнение в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду с работой, определенной трудовым договором, дополнительной работы по другой или такой же профессии (должности) за дополнительную оплату

(статья 151 настоящего Кодекса)» [25]. Статья отсылает нас на другую статью Трудового кодекса, так статья 151 определяет на каких условиях необходимо осуществлять доплату: «При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата. Размер доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы (статья 60.2 настоящего Кодекса)» [25]. Иными словами, любой сотрудник на добровольной основе может предоставить свое письменное согласие на привлечение его в течение определённого времени к другой, нежели чем определенной трудовым договором, дополнительной работе. Поручаемая дополнительная работа по другой профессии или должности может осуществляться путем совмещения профессий (должностей). Если придерживаться букве закона это все необходимо оформлять заблаговременно, документально проводить через отдел персонала, в свою очередь, это никак не способствует увеличению оперативности в момент принятия решения. Кроме того сотрудник может отказаться, и тогда проблема возникает снова. То есть данное решение подходит, когда становится известно о запланированном продолжительном отсутствии сотрудника. Когда есть время поговорить со всеми, найти замену, оформить документы и подписать у того, кто будет замещать, согласовав с ним компенсацию в виде доплаты. Однако как показывает практика, нередко бывают случаи, когда оптимизировав процесс до максимума, и имея строго ограниченное количество сотрудников (без резерва), сталкиваешься с проблемой отсутствия персонала сверх запланированной для этого планки. Находясь в логистической цепочке обеспечения производства, возникает риск производственного сбоя. В этой ситуации скорость принятия решения и наличия законных возможностей компенсации отсутствующего персонала играет большое значение.

Для того чтобы не допустить подобных сбоев, необходимо разработать процессное решение. Правильным вариантом было бы иметь взаимозаменяемых сотрудников. Когда водитель погрузчика мог при необходимости заниматься комплектацией нужного для производства материала, а комплектовщик мог бы сесть за погрузчик и самостоятельно привести себе материал со склада. Однако на момент, когда создавалось предприятие, и определялись должности более 13 лет назад, за основу брали единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). В основном, опираясь на формулировки должностей из ЕТКС, прорабатывались и должностные инструкции. На сегодняшний день в условиях современного производства они выглядят чересчур узконаправленными. Так, например, если на советских предприятиях водитель погрузчика это была независимая профессия, и функция его заключалась в перемещении груза из точки А в точку В, то на сегодняшний день на современных предприятиях этого уже недостаточно. Водитель погрузчика кроме непосредственного перемещения грузов должен работать с информационными складскими системами, терминалами сбора данных, непосредственно работать на персональных компьютерах и т.д. Таким образом, управление погрузчиком становится одним из инструментов работы на складе, а если мы говорим, что водителю необходимо будет осуществлять комплектацию вручную, то погрузочная техника становится уже не основным инструментом в его работе, а, следовательно, и название должности «водитель погрузчика» уже не в полной степени отражает его функционал.

Из вышеприведённого примера следует, что в современном производстве нет необходимости опираться на ЕТКС ввиду того, что данный документ устарел и не отражает в полном объеме тех требований, которые на сегодняшний день могут предъявляться к современным рабочим должностям и профессиям. Этой же позиции придерживается Минтруд России, в своем письме от 20.12.2018 № 14-3/ООГ-2016 он дает разъяснения относительно порядка применения ЕТКС. Согласно этому письму ЕТКС носит для

работодателя рекомендательный характер. Кроме того в письме отмечено, что работодатель вправе самостоятельно определять:

- штатное расписание;
- наименование подразделений;
- наименование должностей (профессий рабочих) и трудовых функций работников;
- категории (разряды) с учетом сложности и объема выполняемой работы (трудовых функций).

Конкретное содержание, объем и порядок выполнения работ на каждом рабочем месте устанавливаются на предприятиях рабочими инструкциями, технологическими картами или другими документами.

«При этом необходимо учитывать, что для целей предоставления работникам компенсаций и льгот наименование должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках или профессиональных стандартах» [19].

Иными словами, из разъяснения Минтруда России можно сделать вывод, если законодательством для отдельных должностей предусмотрены льготы, например, такие как дополнительные выплаты из Фонда Социального Страхования, выход на пенсию раньше общеустановленного возраста и т.д., то название должности должно полностью соответствовать названию должности из ЕТКС, в противном случае есть риск того, что сотрудник, проработав во вредных условиях достаточно времени для получения льгот, этих льгот может не получить. Во всех остальных случаях при определении названий профессий и должностей на ЕТКС можно не ориентироваться [8].

Учитывая это, при организации работ целесообразнее ориентироваться на профессиональные стандарты. Для работодателей переход на профессиональные стандарты поможет устанавливать более конкретные требования при выполнении трудовых функций сотрудников с учетом специфики деятельности предприятия.

Понятие «профессиональный стандарт» ранее отсутствовало в российском законодательстве и это накладывало некоторые своего рода законодательные ограничения, затормаживало дальнейшее развитие. Так как научно-технический прогресс не стоит на месте, постоянно развиваются технологии, изменяются производственные процессы, все это меняет и рынок труда, который требует развитие профессиональных навыков и компетенций сотрудников. Это все приводит к тому, что квалификационные справочники устаревают, это я уже отметил выше, но также хочу заметить, что в этих квалификационных справочниках вообще нет новых профессий. Именно поэтому возникла необходимость заменить текущие квалификационные справочники профессиональными стандартами. Понятие «профессиональный стандарт» дается в статье 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации как: «характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции» [25]. «Само это явление не ново, профессиональные стандарты широко используются в Европе. Впервые тема профстандартов в России возникла в 1997 г., когда этот термин был официально использован в Программе социальных реформ в Российской Федерации на период 1996–2000 годов, утвержденной постановлением Правительства РФ от 26.02.1997 № 222. Федеральные министерства и ведомства тогда включили в свои программы разработку профстандартов. Следующие десять лет задача меняла формулировки и раз за разом ставилась руководством страны, но ощутимых действий по ее решению так и не было предпринято, пока в 2006 г. на базе российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) не появилось национальное агентство развития квалификаций. Именно это агентство в 2007 г. разработало первый макет профстандарта. В 2007–2008 гг. появились первые профессиональные стандарты» [20].

В 2020 году на площадке СПбГЭТУ «ЛЭТИ» была организована процедура обновления существующих профессиональных стандартов. Я

принимал активное участие в обновлении профессионального стандарта «Логист автомобилестроения» в качестве эксперта от ООО «Фольксваген Груп Рус». На встрече присутствовали эксперты от крупных автопроизводителей, такие как Камаз, Автоваз и т.д. На этой площадке я высказал идею об исключении из профессионального стандарта «Логист автомобилестроения» простых рабочих профессий, которые являются сквозными, общими для всех профессиональных стандартов. Одной из таких профессий является профессия «водитель погрузчика». Так как неважно, где происходит перемещение грузов при автопроизводстве или в судостроительной отрасли, профессия в современных условиях теряет свою самобытность и становится обычной функцией по перемещению груза при помощи обычного инструмента, в качестве которого выступает техника, в данном случае авто-или электро-погрузчик.

Таким образом, для повышения эффективности управления персоналом необходимо начать переходить на профессиональные стандарты или как минимум постепенно внедрять их на тех участках, где организация работ именно с их применением принесет больше пользы.

Проанализировав ситуацию и детально рассмотрев причины возникновения сложностей, которые не позволяют оперативно и эффективно управлять таким ресурсом как персонал, а также изучив законодательную базу, которая присутствует в данном вопросе, я пришел к следующему выводу. Необходимо внедрить новую позицию, которая отвечала бы к предъявляемым к ней требованиям.

Напомню, что проблема возникает в том, что процент отсутствия сотрудников в рамках одной должности составляет более 10% и, несмотря на то, что это допустимая величина отсутствий по отделу, отсутствующих в таком количестве водителей погрузчиков заменить другими должностями невозможно. Таким образом, возвращаясь к тому факту, что должность водителя погрузчика уже больше не отвечает тем требованиям, которые предъявляются к данной позиции, и производственные процессы в отделе

построены таким образом, что управление техникой и перемещение грузов становится только одной из многих функций, которую должен выполнять сотрудник.

Разработка новой должности является одним из решений данной проблемы. Новая должность должна содержать в себе функции, которые выполняет оператор материально-технического снабжения (сборщик-комплектовщик) и функции, которые выполняет водитель погрузчика.

Далее определим порядок действий для реализации предлагаемого проекта по внедрению новой должности.

Если обратиться к действующему профессиональному стандарту «Логист автомобилестроения», то среди обобщенных трудовых функций «Организация перемещения, учета и хранения товарно-материальных ценностей» в разделе «Возможные наименования должностей, профессий» присутствует предлагаемая должность «Оператор логистических работ» [20]. Название данной должности в большей степени подходит к тем трудовым функциям, которые будет выполнять сотрудник, находящийся в создаваемой новой позиции.

Определившись с наименованием внедряемой должности, важным элементом является подготовка должностной инструкции. Несмотря на то, что такой документ как должностная инструкция не является обязательным с точки зрения российского законодательства, и в Трудовом кодексе Российской Федерации не упоминается должностная инструкция. Тем не менее должностная инструкция является неотъемлемым инструментом, который регулирует трудовые отношения. В этом документе определяются основные задачи, которые выполняет сотрудник, требования к его (сотрудника) квалификационным функциям, прописываются его права и обязанности. Неправильно подготовленная должностная инструкция или ее отсутствие может в будущем сыграть плохую шутку с работодателем, так как у работодателя не будет возможности обоснованно оценить деятельность

работника, временно перевести его на другую работу, и вообще понять добросовестно ли сотрудник относится к своим должностным функциям [8].

Соответственно, должностная инструкция для позиции «оператор логистических работ» должна включать в себя основные трудовые функции, которые выполняет сотрудник по должностной инструкции «оператор материально-технического снабжения» и «водитель погрузчика», то есть она должна объединить в себе эти два направления работы, представляя собой некий симбиоз из этих двух должностных инструкций.

Следующий этап – это утверждение новой должностной инструкции с внесением в штатное расписание предприятия. На этой стадии также проводится оценка уровня оплаты труда по внедряемой должностной инструкции.

Однако после создания новой должности, с оформленной по всем правилам, согласованной и утвержденной должностной инструкцией, возникают некоторые сложности по переводу сотрудников организации на данную новую должность. Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации перевести сотрудника на другую должность можно только с письменного согласия сотрудника. Трудовая функция сотрудника является неприкосновенным условием договора и изменить ее в одностороннем порядке невозможно. Конечно, при чрезвычайных обстоятельствах работодатель может перевести сотрудника на другую работу, не спрашивая его согласия, это определено статьей 72.2 Трудового кодекса РФ, но только при:

- катастрофах природного или техногенного характера;
- авариях или несчастных случаях на производстве;
- пожарах, наводнениях, землетрясении, эпидемиях, иных техногенных катаклизмах, когда жизненные условия и сама жизнь населения поставлена под угрозу.

В нашем случае этот вариант не подходит и, соответственно, оптимальным является принимать новых сотрудников только на позицию

«оператор логистических работ», рассчитывая на естественную убыль персонала. Однако надо заметить, что при таком подходе переход с одной должности на другую будет растянут по времени, и это может занять несколько месяцев вплоть до года. Более эффективная альтернатива этому – это запустить процедуру сокращения штатной единицы «водитель погрузчика». Таким образом, сокращая штатную должность «водитель погрузчика», работодатель согласно действующему законодательству должен предложить другие вакантные должности попавшему под сокращение персоналу. В данном случае необходимо всем сотрудникам, которые находились на должности «водитель погрузчика», предложить занять должность «оператор логистических работ». Ввиду того, что данная должность была оценена с более высоким коэффициентом оплаты труда чем должность «водитель погрузчика», с переходом на новую должность не должно быть проблем.

Ниже представлена таблица 2 с вышеперечисленными этапами проекта и уже реализованными мероприятиями.

Таблица 2 – Основные шаги проекта

Этапы проекта	09.2021 - 10.2021	10.2021 - 11.2021	11.2021- 02.2022	Дата открыта
Определение концепта новой должности и обоснование ее необходимости	Реализовано	–	–	–
Разработка новой должностной инструкции	–	Реализовано	–	–
Согласование и утверждение новой должностной инструкции	–	–	Реализовано	–
Начало перевода на новую должностную инструкцию	–	–	–	–

Внедрение новой должности влечет к существенному изменению в организации деятельности сотрудников. В случае отсутствия предварительно проведенных разъяснительных мероприятий, это все неизбежно приведет к возникновению сопротивления со стороны работников. На этапе перехода на новую должность необходимо выбрать правильный подход к персоналу с объяснением целесообразности и необходимости этих мер, это все поможет избежать социальной напряженности в коллективе.

Внедрение подобного решения несомненно поможет улучшить эффективность управления персоналом в отделе. Подобная схема дает возможность более оперативно перенаправлять трудовые ресурсы, направляя их на конкретные проблемные участки. Практически в полном объеме закрывается проблема с высокой неявкой персонала по какой-либо из должностей.

В заключение хочу отметить, что в процессе работы над этой диссертацией, изучив достаточно большое количество законодательных нормативных документов, я пришел к выводу, что современное трудовое законодательство требует серьезной доработки и изменений. Документы и законодательные акты, регламентирующие трудовые взаимоотношения не успевают меняться, они не успевают за тем прогрессом, который наблюдается в связи с переходом на рельсы рыночной экономики.

На сегодняшний день ясно, что любая коммерческая организация, которая работает в условиях рыночной экономики, стремится к повышению своей конкурентоспособности, к сокращению своих издержек, а, соответственно, стремится увеличивать эффективность управления своими ресурсами, в том числе таким ресурсом как персонал организации. Конечно же, в стремлении оптимизировать свои издержки не надо забывать про социальную ответственность перед обществом, в нашем случае перед персоналом организации. Получить максимальную прибыль путем «выжимания последних соков» со своих сотрудников, не нарушая российского законодательства, в современных условиях уже не получится. И государство

должно максимально пристально следить за возможными нарушениями в этой сфере. Но в своем стремлении защитить людей от произвола «капитализма», государство порой чрезмерно регламентирует это направление, и это чрезмерное регулирование приводит к торможению прогресса и дальнейшего развития.

Таким образом, многие нормы российского законодательства в сфере трудовых взаимоотношений требуют если не отмены, то как минимум пересмотра. Из позитивного хочу отметить тот факт, что государство также понимает это. В подтверждение этому можно привести пример того, что государство запустило так называемую «регуляторную гильотину», по которой значительная часть нормативно-правовых актов, негативно влияющих на бизнес-климат, попросту отменяются. Но этого мало. В ходе работы над данным исследованием я пришел к выводу, что большинство процедур в трудовом законодательстве чрезмерно забюрократизированы, а во всех принятых и принимаемых положениях в этой сфере прослеживается в большей мере концепция защиты прав работников. Разрабатывая модели по оптимизации процесса для более эффективного управления персоналом в отделе, я столкнулся с тем, что элементарные организационно-оптимизационные мероприятия, направленные на увеличение производительности труда, идут в противовес с законодательной нормой, у работодателя нет определенной гибкости в управлении своими трудовыми ресурсами. Для того чтобы оставаться в рамках закона, необходимо прибегать к сложным, не всегда эффективным с точки зрения организации работ схемам, организация которых требует значительных временных затрат и дополнительных обоснований. При такой сложной организации не редки случаи нарушений в этой сфере.

Для исправления ситуации на уровне государства целесообразно провести ревизию всех регламентирующих трудовые отношения документов. Полностью проработать или отменить все устаревшие и не отвечающие требованиям принципов рыночной экономики нормативы. При проведении

этой работы стратегически важно, чтобы наряду с сохранением всех гарантий сотрудникам, трудовое законодательство также способствовало развитию бизнеса.

После распада Советского Союза для вывода экономики из затяжного кризиса Правительство приняло решение о переходе на рыночную экономическую модель. Данная модель экономики хорошо зарекомендовала себя, у компаний появился стимул к производственному развитию. Это помогло экономике восстановиться и окрепнуть. Однако для дальнейшего развития необходимо, чтобы принципы рыночной экономики проникали все глубже, в том числе они должны прослеживаться и в документах, регламентирующих трудовые взаимоотношения.

На сегодняшний момент российское трудовое законодательство в большей степени ориентировано на сохранение социальной стабильности в обществе. Все сводится к простой фиксации прав и обязанностей между работниками и работодателем. Данный подход по сути своей не предусматривает дальнейшее развитие. Невозможно перестроить экономику с плановой на рыночную, апеллируя и приветствуя инновационные методы управления и стимулируя конкурентоспособную среду на местах, но при этом не поменяв и не модернизировав регламентирующее это направление законодательство. Данный подход приводит к сдерживанию развития.

Для снятия этого сдерживающего фактора необходимо комплексно подойти к решению проблемы и внести в трудовое законодательство соответствующие поправки, которые бы предусматривали предоставление частному бизнесу больше гибкости в управлении трудовыми ресурсами. Это автоматически приведет к увеличению производительности труда.

Практически во всех примерах, которые были приведены в данной работе, прослеживается преобладание социальной составляющей нынешнего трудового законодательства. Необходимо переформатировать нынешнее трудовое законодательство с социально консервативного на экономически прогрессивное. Если мы перешли на модель рыночной экономики, то

принципы рыночной экономики должны прослеживаться и в трудовом законодательстве. Необходимо снять социальную нагрузку с работодателей в той части, где она сдерживает развитие и препятствует повышению производительности труда, необходимо дать им больше пространства для маневра. Таким образом, необходимо изменить государственный подход при регламентации и регулировании взаимоотношений между работником и работодателем и отразить это в соответствующих документах путем внесения изменений в текущие законодательные нормы. Необходимо выделить социальную политику, проводимую государством, в независимое направление, тем самым отделив ее от структуры управления, так как при нынешней организации проводимая государством социальная политика создает социальную нагрузку и ухудшает эффективность управления персоналом на предприятиях. За государством должна остаться минимально необходимая регулятивная база. А основное влияние должны оказывать внешние рыночные факторы, возможность гибкой адаптации к которым должна быть представлена работодателям. Схематическое изображение предлагаемого подхода в сравнении с нынешним подходом представлено на рисунке 6.

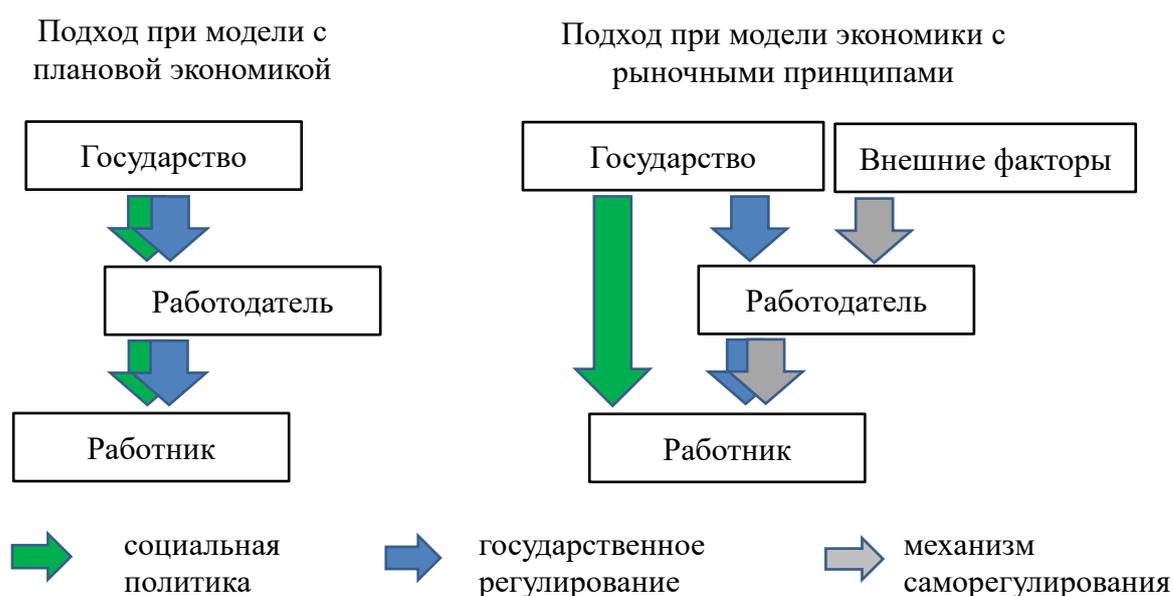


Рисунок 6 – Схематическая разница в подходах

Бизнес должен двигать экономику вперед, а социальное направление должно оставаться в большей степени в сфере ответственности государства. Каждый должен делать то, что у него лучше всего получается. Главный нарратив заключается в том, что государство должно заботиться о людях, а бизнес должен за это платить. Бизнес должен зарабатывать деньги, в том числе на социальные программы, которые осуществляет государство, но не заниматься социальными вопросами, если это напрямую вредит бизнесу.

В частности, необходимо предоставить бизнесу возможность альтернативы, выбора между принятием на работу людей с ограниченными возможностями или оплаты повышенной ставки налога. Конечно, бизнес должен нести социальную ответственность, но у него должна быть возможность самому определить максимально эффективную, обоюдно выгодную для всех сторон схему.

Также необходимо пересмотреть положение статьи 173 Трудового кодекса РФ, где предусмотреть обязанность работодателя выплачивать среднюю заработную плату на срок предоставления дополнительного отпуска только в том случае, если работодатель сам выступил с инициативой и направил работника на получение профессионального обучения или дополнительного профессионального образования. Нынешняя норма приводит к тому, что не все работодатели с охотой берут на работу студентов или молодых людей, которые планируют продолжать обучение.

И таких примеров, где государство перекладывает на плечи бизнеса решение социальных вопросов, достаточно много и это приводит к тому, что бизнес, как правило, ищет лазейки, которые позволяют ему не выполнять эти требования, или относится к ним формально, выполняя минимально возможное только для того, чтобы формально оставаться в рамках закона.

Таким образом, назревает ситуация, когда для дальнейшего развития необходимо принятие кардинальных мер. А именно системной доработки Трудового кодекса и около трудового законодательства. Вопрос сложный, требующий детальной проработки со стороны экспертов и специалистов в

этой области. К тому же надо отметить, что эта тема также весьма щепетильная. «Со времен советского периода люди привыкли, что государство обеспечивало население работой, бесплатным образованием, бесплатным медицинским обслуживанием и т.д., а с распада Советского Союза прошло не так уж и много времени, и любые инициативы в этом направлении остро воспринимаются обществом» [21]. Тем не менее эта та работа, которую необходимо делать.

Необходимо создать такое трудовое законодательство, которое будет нацелено на развитие. Еще раз хочу отметить, что цель подобного пересмотра не улучшение положения отдельной категории работодателей или улучшения состояния работников, цель настроить российское трудовое законодательство таким образом, чтобы это способствовало формированию здоровой бизнес среды, которая в свою очередь в целом положительно скажется и на развитии экономики всей страны.

## Заключение

После распада Советского Союза прошло уже более 30 лет. С 1991 года в России начался переход на рельсы рыночной экономики. Частный бизнес получил свободу, а социалистическая собственность, которая раньше находилась в руках государства, через механизм приватизации перешла в частные руки. Вместе с независимостью предпринимательства, бизнес получил множество форм собственности и имущественных прав на средства производства, свободное ценообразование, которое регулируется только предложением и спросом, а также возможность установления договорных отношений напрямую между хозяйствующими субъектами.

Под рыночное направление экономики менялись правовые и институциональные основы. Изменениям подверглась финансовая система, адаптироваться к рыночным условиям пришлось и сети социальной защиты. Изменениям и адаптации подверглось и трудовое законодательство.

На сегодняшний день большое внимание уделено экономике труда и управлению трудовыми ресурсами, однако в научных работах, посвящённых этой теме, в большей степени освещаются те или иные теоретические аспекты, направленные на определение роли труда, разъяснения понятия и структуры трудового потенциала. Если мы говорим об управлении трудовыми ресурсами на предприятии, то здесь много работ посвящены проблемам кадровой политики, даются разные подходы к повышению эффективности управления трудовыми ресурсами.

Если мы рассматриваем эту тему со стороны того, какую роль играет государство в трудовых отношениях, то встречаем в том обилии трудов, которое есть на данный момент, много статей и теоретической информации относительно государственной политики в области занятости, государственное регулирование безработицы, обеспечение персонала в социально-правовом плане и т.д. Конечно, много внимания уделено принятию законов и других нормативно-правовых актов, регулирующих отношения

между работодателем и работником в процессе осуществления трудовой деятельности. Однако в процессе исследования было выявлено, что эти две темы существуют параллельно друг другу. С одной стороны, частный бизнес, у которого есть своя цель быть эффективным, а с другой стороны, цели государства, которые направлены на защиту своих интересов и решению стоящих перед ним задач. В недостаточной мере освещено соприкосновение этих двух направлений. Именно в месте переплетения этих двух интересов возникают противоречия, которые могут выливаться в сложности, тормозящие дальнейшее развитие бизнеса. И, соответственно, нет понимания, куда двигаться дальше.

Целью данного магистерского исследования было изучение этой области, выявление причин и анализ степени их влияния на бизнес. Для достижения данной цели были поставлены и успешно решены задачи. В первую очередь были изучены публикации отечественных и зарубежных авторов, в которых рассматривались теоретические аспекты управления трудовыми ресурсами. Была изучена роль государства в современных трудовых отношениях, были рассмотрены и проанализированы нормативно-правовые акты, действующие в данной сфере.

В ходе анализа были выявлены некоторые концептуальные недостатки трудового законодательства, где вся система государственного регулирования ориентирована в большей степени на защиту работников. Если мы говорим о развитии рыночной экономики, невозможно чтобы Трудовой кодекс регулировал только трудовые отношения работников, в нем должна прослеживаться концепция содействия росту производительности труда и развития в целом.

В исследовании был применен практический подход к изучению вопроса. На примере отдела материально-технического снабжения организации ООО «Фольксваген Груп Рус» были изучены сложности, с которыми сталкивается отдел. После более детального анализа и разбора причин возникновения этих сложностей, а также поиска решения их в рамках

нормативно-правового законодательства было выявлено, что текущее трудовое законодательство не отвечает современным реалиям. На сегодняшний день существует достаточно большое количество законодательных норм, которые были приняты еще в период существования СССР. Эти нормы на сегодняшний день не только малоэффективны, они в свою очередь тормозят дальнейшее развитие бизнеса. Скорость обновления этих норм на недостаточно высоком уровне. Изменения, которые принимаются, разрабатываются с оглядкой на прошлый период, когда во всех нормах присутствовал высокий уровень правовой защищенности сотрудников.

Прорабатывая одну из моделей организации работ для отдела, я столкнулся с юридической коллизией в Трудовом кодексе Российской Федерации, по сути одном из основополагающих документов, регламентирующих трудовые отношения. Когда правоотношение, которое было запрещено одной статьей Трудового кодекса, другой статьей этого же самого Трудового кодекса регламентируется. Это все говорит в пользу того, что прогресс не стоит на месте, а формирующиеся рыночные отношения требуют учета своей специфики, в том числе и в трудовом законодательстве. Как результат, в законодательные документы фрагментарно вносятся изменения и дополнения, которые приводят к подобным коллизиям. Внедрение этих изменений в регулирование трудовых отношений не способны устранить те противоречия, которые возникают между стремлением частного бизнеса к своему развитию и желанием государства сохранить имеющиеся рабочие места. Это тот случай, когда необходимо кардинально подойти к решению этого вопроса и полностью пересмотреть все трудовое законодательство с целью исключения из него подобных несоответствий и вместе с тем устранению той самой «закостенелости», которая препятствует дальнейшему динамичному развитию как бизнеса, так и страны в целом.

Результатом изучения регламентирующих трудовые отношения нормативно-правовых актов сделан вывод о том, что большинство процедур в

трудовом законодательстве чрезмерно забюрократизированы. Любое изменение в этой сфере требует значительных временных затрат и дополнительных обоснований. Несмотря на это, необходимо предоставить работодателям возможность самим выстроить более гибкую модель организации труда.

Для этого необходимо внести в трудовое законодательство соответствующие поправки, которые бы предусматривали предоставление частному бизнесу больше гибкости в управлении трудовыми ресурсами. Таким образом, это будет способствовать формированию здоровой бизнес среды, которая в свою очередь в целом положительно скажется и на развитии экономики всей страны.

В исследовании были рассмотрены сложности, с которыми сталкивается руководство отдела, и предложены две модели организации работ, а также схема с изменениями в структуре должностей, позволяющая увеличить эффективность управления персоналом.

Новизна применённого автором подхода в изучении проблемы конкретного предприятия по принципу от частного к общему позволила выявить концептуальные недостатки в нормах трудового законодательства. Взглянуть на трудовое законодательство с иной точки зрения и поставить вопрос о необходимости внесения в него соответствующих поправок.

На момент написания данного заключения по моему предложению в отделе материально-технического снабжения была разработана, утверждена и прошла внутреннюю оценку новая должностная инструкция оператора логистических работ. Это говорит о том, что предложенные мною мероприятия получили достаточно высокую оценку, и в отделе начался первый этап их внедрения.

Таким образом, хочу отметить, что поставленные в исследовании задачи полностью решены, и цель достигнута.

## Список используемой литературы

1. Автомобильная промышленность России // статья [Электронный ресурс] URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Автомобильная\\_промышленность\\_России](https://ru.wikipedia.org/wiki/Автомобильная_промышленность_России) (дата обращения: 30.12.2021).
2. Акмаева Р.И. Экономика организаций (предприятий). Учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. 2-е изд., испр.идоп. М.: Директ-Медиа, 2018.
3. Алексейчева Е.Ю. Экономика организации (предприятия). Учебное пособие / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. М.: ДашковиК. 2016.
4. Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Учебное пособие / Х.О. Аршолоева. – Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015.
5. Вакансии в Калуге // статья [Электронный ресурс] URL: <https://vwgroup.ru/career/kaluga/> (дата обращения: 04.01.2022).
6. Вступительное слово на заседании Комитета, посвященном вопросам реформирования трудового законодательства // статья [Электронный ресурс] URL: <https://old.rspp.ru/viewpoint/view/56> (дата обращения: 30.12.2021).
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. М.: Нормаинфра. 1998. 384 с.
8. Должностная инструкция разъяснение Минтруда // Письмо от 9 августа 2007 года N 3042-6-0 [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/902058757> (дата обращения: 28.03.2022).
9. Завод в Калуге // статья [Электронный ресурс] URL: <https://vwgroup.ru/company/kaluga/> (дата обращения: 04.01.2022).
10. Закон РФ "О занятости населения в Российской Федерации" [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 19.04.1991 N 1032-1(последняя редакция) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_60/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/) (дата обращения: 30.12.2021).

11. Калужская область и Фольксваген Груп Рус подписали соглашение о намерениях // статья [Электронный ресурс] URL: <https://kaluga.bezformata.com/listnews/grup-rus-podpisali-soglashenie/94473889/> (дата обращения: 04.01.2022).

12. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 30.12.2021).

13. Крупные автобренды подписали СПИКи. Что это такое и зачем нужно? // статья [Электронный ресурс] URL: <https://www.autonews.ru/news/5d1ca8fb9a79475ece27a16c> (дата обращения: 04.01.2022).

14. Лазарева О. 5 ключевых кадровых коэффициентов. Нормативы, формулы расчета // Онлайн журнал, Налоги и бухгалтерия. URL: <https://online-buhuchet.ru/kadrovye-koefficienty/> (дата обращения: 30.12.2021).

15. Литвинов-Фалинский В.П. Фабричное законодательство и фабричная инспекция. Изд. 2-е, испр. и доп.. М.: Типография А.С.Суворина, 1904.

16. Меры Правительства РФ по борьбе с коронавирусной инфекцией и поддержке экономики / Официальный сайт Правительство России [Электронный ресурс] URL: [http://government.ru/support\\_measures/](http://government.ru/support_measures/) (дата обращения: 30.12.2021).

17. Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 N 787 (ред. от 20.12.2003) "О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих" [Электронный ресурс] URL: <https://demo.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=zaUuo0T211Hmh91q&cach>

eid=6EE82091939B2F7DAF8154C89D3522D8&mode=splus&rnd=dhnRxQ&base=LAW&n=45740#hcfwo0TDqZ3rFbgO (дата обращения: 22.03.2022).

18. Приказ Росстата от 27.11.2019 N 711 (ред. от 17.11.2020) Об утверждении Указаний по заполнению форм федерального статистического наблюдения [Электронный ресурс] : Приказ Росстата от 27.11.2019 N 711 (ред. от 17.11.2020). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_339006/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_339006/) (дата обращения: 30.12.2021).

19. Профессиональные стандарты в вопросах и ответах// статья [Электронный ресурс] URL: [https://www.profiz.ru/sr/4\\_2015/profstandarti/](https://www.profiz.ru/sr/4_2015/profstandarti/)

20. Профессиональный стандарт. Логист автомобилестроения. // Приказ Минтруда России от 14.10.2014 N 721н Об утверждении профессионального стандарта Логист автомобилестроения (Зарегистрировано в Минюсте России 21.11.2014 N 34821) [Электронный ресурс] URL: <https://sudact.ru/law/prikaz-mintruda-rossii-ot-14102014-n-721n/> (дата обращения: 28.03.2022).

21. Самолевский Г.Н. Государственное регулирование в трудовых отношениях: вчера и сегодня / Г. Н. Самолевский. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 41 (383). — С. 184-186. — URL: <https://moluch.ru/archive/383/84432/> (дата обращения: 30.12.2021).

22. Страницы истории // статья [Электронный ресурс] URL: <http://vwgroup.ru/company/milestones/> (дата обращения: 04.01.2022).

23. Трудовой кодекс // статья [Электронный ресурс] URL: <https://assistentus.ru/tk-rf/statuya-56-1/> (дата обращения: 23.03.2022).

24. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 09.05.2005, с изменениями от 11.07.2006) URL: <https://demo.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&n=53330&base=LAW&from=53330-1326-diff&rnd=dhnRxQ#DTmro0T4m4BwgpFg1> (дата обращения: 22.03.2022).

25. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 30.12.2021).

26. Федеральная службы государственной статистики / Россия в цифрах, 2020 [Электронный ресурс] URL: Официальный сайт Росстат России URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12993> (дата обращения: 30.12.2021).

27. Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 24.11.1995 N 181-ФЗ (ред. от 29.11.2021) URL: <https://demo.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=410382&dst=240#Fsk2t0TzdGy08q77> (дата обращения: 23.03.2022).

28. Федеральный закон «О специальной оценке условий труда» [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 30.12.2020) URL: <https://demo.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=zaUuo0T211Hmh91q&cacheid=3F09EEED772BDF7CE9018AD0B00741E1&mode=splus&rnd=dhnRxQ&base=LAW&n=355882#B0EFp0TKbrTaiaLX> (дата обращения: 22.03.2022).

29. Федеральный закон «Об обязательных требованиях в Российской Федерации» [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 31.07.2020 N 247-ФЗ (последняя редакция) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358670/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358670/) (дата обращения: 30.12.2021).

30. Федеральный закон «Об отдельных вопросах исчисления и выплаты пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам и размерах страхового обеспечения по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в 2006 году» (последняя редакция) [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 22.12.2005 N 180-ФЗ. URL:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_57244/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57244/) (дата обращения: 30.12.2021).

31. Что такое аутсорсинг // статья [Электронный ресурс] URL:<https://myrouble.ru/outsourcing/> (дата обращения: 04.01.2022).

32. Что такое ИСО 9001? // статья [Электронный ресурс] URL:<https://bpk.by/rol-standarta-iso-9001-v-tsepi-postavok> (дата обращения: 04.01.2022).

33. Чукреев П.А., Корытова Е.Е. Занятость населения и её регулирование: Учебное пособие / П.А.Чукреев, Е.Е. Корытова. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2010.

34. G. D. N. Worswick . Unemployment: A Problem of Policy. – Publisher: Cambridge University Press, Print publication year: 1991, pp. 41 – 46

35. Gorshkov, V.B. (2005). Toward a Comprehensive Law: Tsarist Factory Labor Legislation in European Context, 1830–1914. In: McCaffray, S.P., Melancon, M. (eds) Russia in the European Context, 1789–1914. Palgrave Macmillan, New York

36. HR Policies [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/hr-policies/hr-policies/32441> (дата обращения: 12.05.2022).

37. Outstaffing staff – what is it? Services, contract and essence of outstaffing [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://trendxmexico.com/biznes/4194-autstaffing-personala-chto-eto-takoe-uslugi-dogovor-i-sut-autstaffinga.html> (дата обращения: 30.12.2021).

38. The Global Collaboratory on the History of Labour Relations, 1500-2000: Background, Set-Up, Taxonomy, and Applications [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://iisg.amsterdam/files/2018-11/Definitions%20of%20labour%20relations%20%282015%29.pdf> (дата обращения: 12.05.2022).

Приложение А

Структура ООО «Фольксваген Груп Рус»

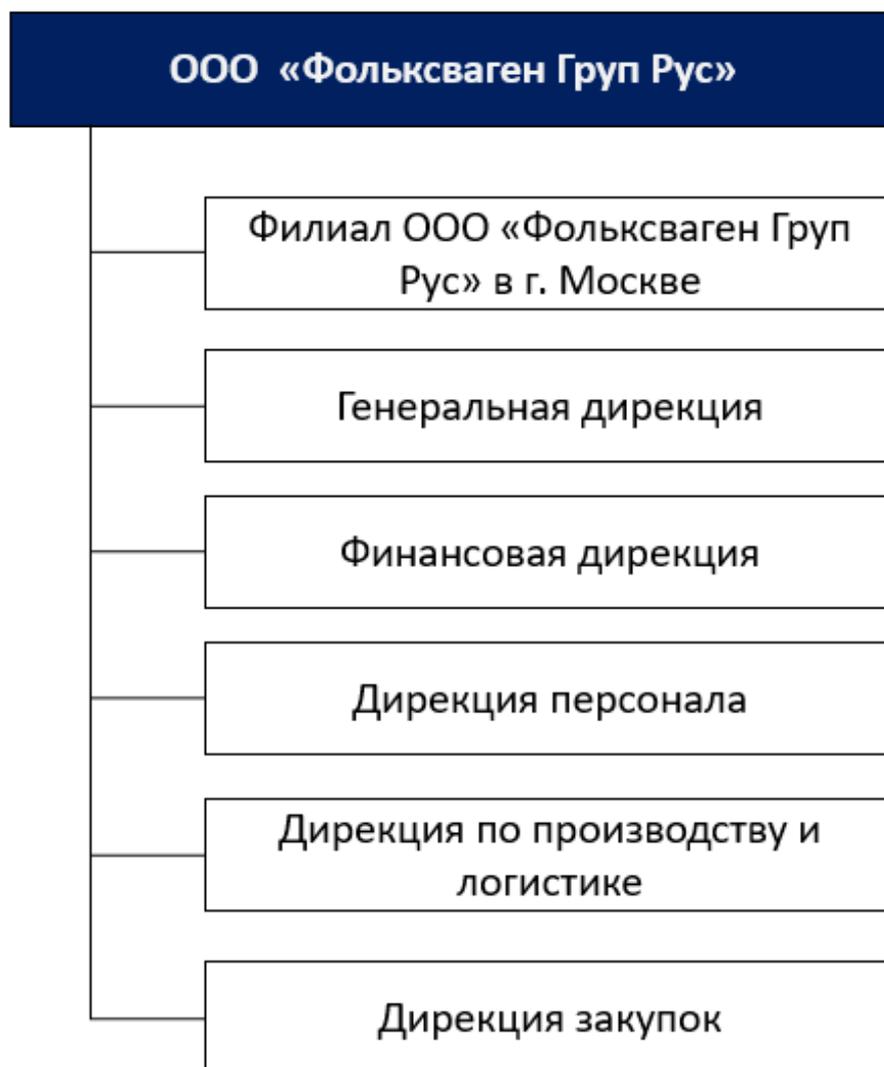


Рисунок А.1 – Структура ООО «Фольксваген Груп Рус»

## Приложение Б

### Иерархия структурных подразделений предприятия



Рисунок Б.1 – Иерархия структурных подразделений предприятия

## Приложение В

### Предлагаемые участки применения персонала аутстаффера

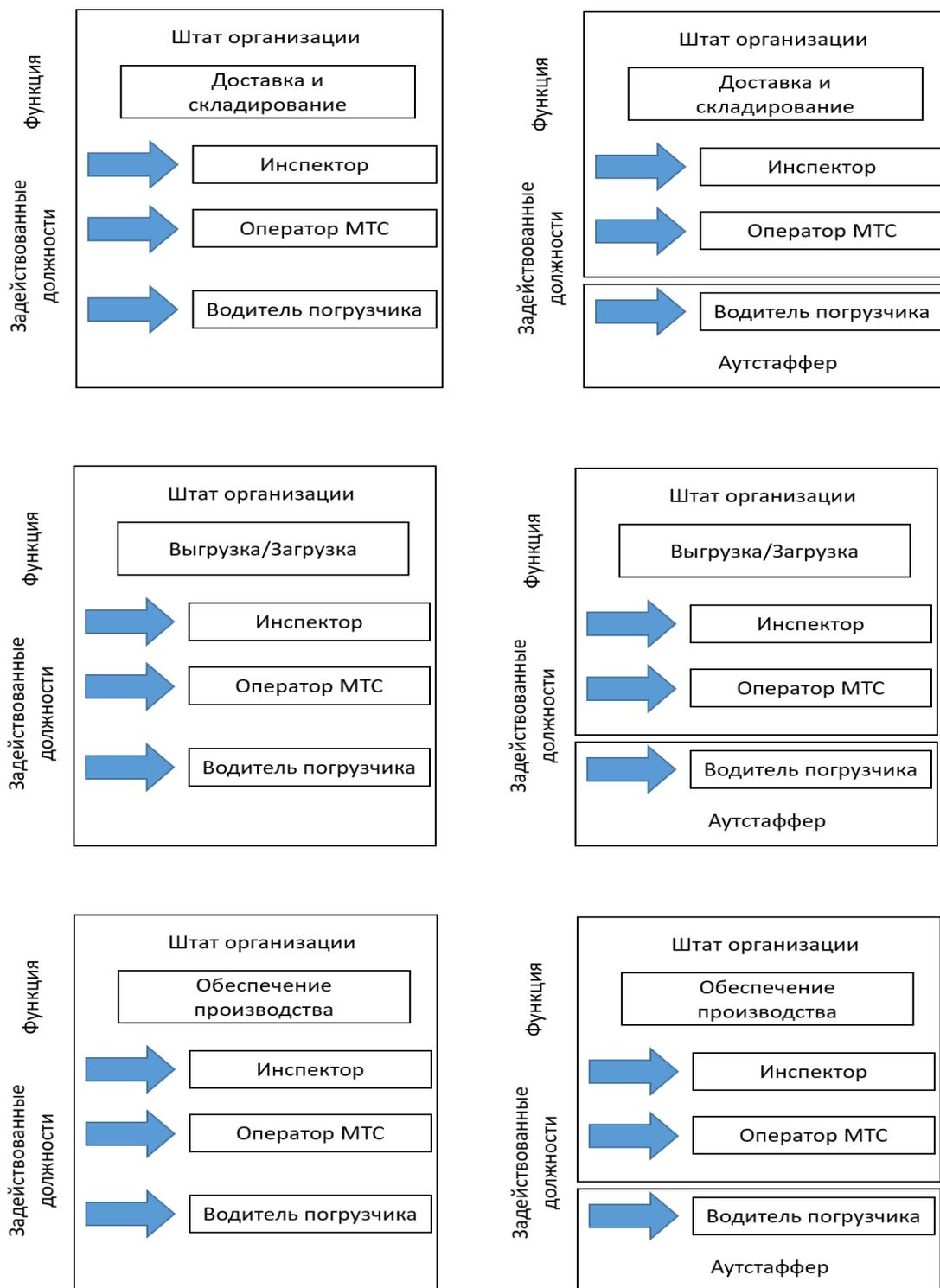


Рисунок В.1 – Предлагаемые участки применения персонала аутстаффера

## Приложение Г

### Схематическое изображение передаваемых на аутсорсинг функций

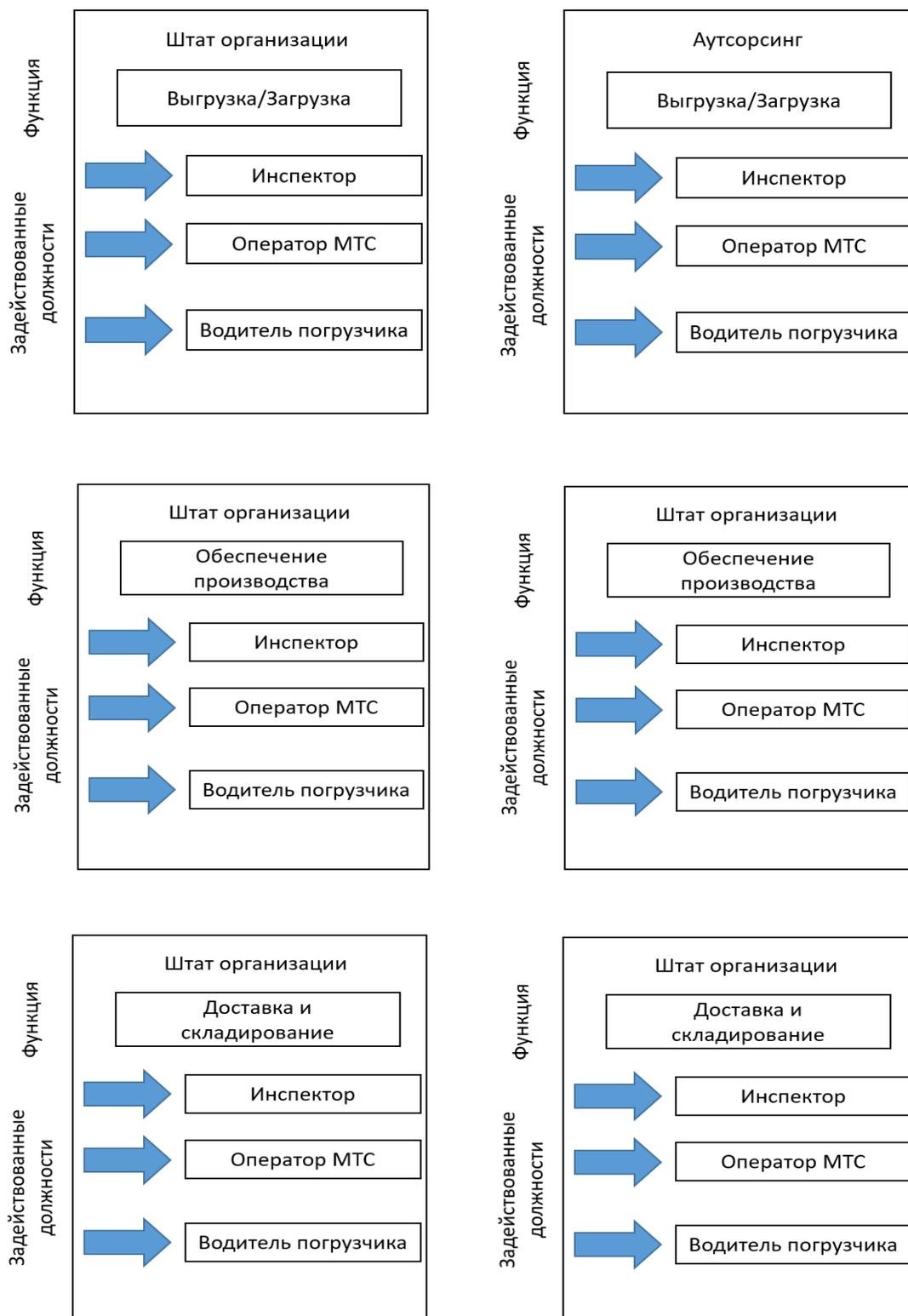


Рисунок Г.1 – Схематическое изображение передаваемых на аутсорсинг функций