



«Для внедрения электронного кадрового документооборота необходима полноценная реформа и подготовленная правовая среда»

С **Ольгой Митрофановой**, руководителем программ НИУ ВШЭ: Master in Human Resource Management «Руководитель службы персонала — бизнес-партнер» и «Менеджер по подбору персонала», поговорили о современном обучении HR, цифровизации и обсудили, почему разработка профстандарта юриста требует участия всего профсообщества.

О КАРЬЕРЕ

— **Ольга, здравствуйте! Прежде чем поговорить о цифровизации, профстандартах и НОК, расскажите, как вы пришли в HR и трудовое право.**

— После года работы по первой специальности «Организация и технология защиты информации» я поняла, что это не мое. В компании, где я трудилась на тот момент, как раз уволилась HR и мне доверили ее функционал. Начав работать, я пошла на курсы переподготовки по специальности «Управление персоналом». С практикой поняла, чего мне не хватает для решения более сложных задач. Я получила второе высшее по психологии, перешла работать в HR-службу банка, где мне очень повезло с руководителем. У нее я многому научилась и уже в роли HRD не раз обращалась к ней как к ментору. Потом были «Сибур», «ЕВРОЦЕМЕНТ групп», «Русэлпром»

и магистратура по трудовому праву в НИУ ВШЭ. Но старт карьеры во многом состоялся благодаря руководителю, поверившему в меня и давшему интересные задачи и эффективную обратную связь.

— **На чем делали акцент, когда подбирали кандидатов на работу?**

— В разных компаниях абсолютно разные критерии. Портрета идеального кандидата не существует. Каждый может проявить себя, если попадает в подходящие ему корпоративную культуру и коллектив, в нужный момент времени в своей карьере и к правильному руководителю. Моя задача была в том, чтобы у нанимаемых все эти аспекты совпадали.

— **На что ориентируетесь при подборе сотрудников в свою команду?**

— В своей команде я ценю экспертов в своем деле, открытых новому, работающих на общие



Высшая школа юриспруденции НИУ ВШЭ

Первая на постсоветском пространстве юридическая бизнес-школа, центр корпоративного обучения, экспертизы и консалтинга национального уровня.

Более 300 слушателей, ежегодно проходящих обучение по 18 программам (4 программы магистратуры и 14 программ бизнес-образования).

Пять ключевых направлений деятельности: юридический менеджмент и бизнес-право; управление человеческими ресурсами; операционный и производственный менеджмент; комплаенс; спортивный менеджмент.

Полная линейка программ бизнес-образования: повышение квалификации, переподготовка, EMBA, Executive Master, получение степени «доктор права — Doctor in Law».

цели и способных брать на себя ответственность за результат.

— **С какими трудовыми спорами вы сталкивались и как удавалось их разрешать?**

— Были и индивидуальные, и коллективные споры. Однажды я больше месяца безотлучно находилась на заводе в период забастовки. Тогда успешному разрешению поспособствовали грамотная юридическая позиция, которая позволила сделать процесс контролируемым, желание собственников конструктивно решить проблему, их готовность к переговорам и уважительное отношение к работникам.

— **Как выстраивали взаимодействие с юридическим отделом во время работы?**

— Грамотный HR — это 70 процентов вклада в успешное разрешение трудового спора. К сожалению, бывает так, что на стадии судебного разбирательства юрист не справляется с задачей и проигрывает спор из-за того, что работники управления персоналом допустили грубейшие ошибки. Основной вектор взаимодействия — грамотное администрирование трудовых отношений со стороны HR и помощь в сложных ситуациях со стороны юридической службы.

— **У вас за плечами не один год учебы и разные направления профессиональной подготовки: организация и технология защиты информации, психология, юриспруденция. Исходя из своего опыта обуче-**

ния и практики, скажите, какие знания нужны современным специалистам в сфере HR?

— Все полученные знаниягодились мне в работе и продолжают быть востребованными. Благодаря первому образованию мне абсолютно понятна тема цифровизации и HR-аналитики. Психологическое образование — ключ к глубокому пониманию того, как правильно выстраивать работу с людьми. Юридическое образование дает возможность грамотно воплотить в жизнь любую технологию, защитить работодателя от правовых рисков. Без права просто невозможна цифровизация ключевых HR-бизнес-процессов. Это очень важно в современных реалиях.

Автоматизация любого алгоритма должна проводиться с пониманием, какие ограничения есть в правовом поле, что нужно учесть, что можно исключить из бумажного документооборота. Этого не хватает некоторым кейсам, которые коллеги сейчас представляют в качестве успешного опыта цифровизации. Это риски для бизнеса, трата временных и денежных ресурсов.

— **Современный HR — он какой?**

— Это человек развивающийся. Сфера HR высококонкурентная и активно меняющаяся. Профи должен разбираться и в экономике, и в психологии, и в трудовом праве, обладать системным мышлением, понимать условия внешней среды, ожидания заинтересованных сторон и внутренние возможности бизнеса.



Ольга Митрофанова

2000 — окончила РГГУ («Организация и технология защиты информации»).

2002 — прошла профпереподготовку в РАНХиГС («Управление персоналом»).

2005 — окончила Высшую школу психологии при Институте психологии РАН («Психология»).

2016 — окончила магистратуру НИУ ВШЭ («Юриспруденция»).

С 2002 по 2018 — прошла путь от специалиста до директора по управлению персоналом крупного производственного концерна.

С 2017 — главный эксперт ВШЮр НИУ ВШЭ, руководитель программ ДПО для HR. Автор пособий по оценке квалификации персонала, применению профстандартов.

ПРЕПОДАВАНИЕ И НАУЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

— Вы — главный эксперт Высшей школы юриспруденции НИУ ВШЭ, руководитель образовательных программ. Расскажите, какая аудитория обучается в ВШЮр вообще и у вас в частности.

— По направлению бизнес-права — в основном вице-президенты по правовым вопросам, руководители юридических служб (департаментов, управлений и др.), кадровый резерв.

По направлению управления человеческими ресурсами — менеджеры по персоналу, начальники отделов, руководители HR-служб и департаментов.

Основная задача, которую они решают: разобраться во всех направлениях работы, требуемых для профессионального роста. В HR-сфере представлена вся линейка курсов: от кадрового администрирования (очень сильный курс в части развития экспертизы по трудовому праву и кадровому делопроизводству) до C&B и HRD.

Я — руководитель программ для менеджеров по подбору и для HR-бизнес-партнеров. Первая программа предназначена скорее для новичков в профессии, вторая — для тех, кто хочет получить комплексное представление о работе во всех сферах HR-функции.

— Как строится обучение? Какие потребности, практические проблемы есть у слушателей?

— Все программы — это сочетание системной работы по дисциплине с лучшими преподавателями НИУ ВШЭ с решением кейсов с экспертами — практиками в предметной области. На курсах преподают в том числе: д. ю. н., ординарный профессор, научный руководитель ВШЮр, профессор-исследователь НИУ ВШЭ, член Научно-консультативного совета при ВС РФ Ю.П. Орловский; доктор делового администрирования (DBA), ординарный профессор, директор ВШЮр НИУ ВШЭ Д.Л. Кузнецов.

Слушатели во время учебы разбирают свои реальные производственные задачи. Все преподаватели готовы помочь и проконсультировать. Задачи разные: от построения бизнес-процессов с нуля до автоматизации и перехода в «цифру» по текущим процессам или выбора конкретного инструмента, технологии, направленных на решение задачи; много вопросов по HR-администрированию, трансформации корпоративной культуры.

О ТРЕНДАХ

— В 2018–2019 учебном году Высшая школа юриспруденции реализовывает корпоративную программу обучения «ЛНА и электронные документы в кадровых процессах». В рамках программы планируется разработка и апробация цифровых бизнес-процессов проектными группами слушателей — работников компаний. Вы принимаете участие в этой



К слову сказать: результаты опросов, проведенных ВНИИ труда Минтруда России, показывают, что в 2018 году повысилась активность работодателей в применении профстандартов: 68 процентов респондентов уже приступили к их внедрению, 28 процентов планируют начать внедрение в ближайшей перспективе.

программе в качестве эксперта. Как вы относитесь к подобным экспериментам и нововведениям? Какого эффекта от внедрения электронного кадрового документооборота можно ожидать?

— Цифровая трансформация неизбежна, это вопрос времени. Крупные и средние компании активно исследуют это предметное поле.

Чтобы начать двигаться в этом направлении, нужна экспертиза в трудовом праве и IT-поддержка. Во-первых, следует оценить, какие HR-бизнес-процессы можно перевести в «цифру» уже сейчас, где законодатель не предусматривает обязательного наличия бумажного документа уже сейчас. Второй шаг: описание бизнес-процесса для цифровизации, определение всех требуемых процедур, всех ограничений, условий. Для этого важно хорошо знать трудовое право и понимать, какой процесс как необходимо проводить, какие гарантии, компенсации и ограничения есть у работников разных категорий. Алгоритм должен учитывать все возможные варианты, случаи, их сочетания.

— Мы сейчас не готовы к электронному кадровому документообороту?

— Для эффективного внедрения такого документооборота необходима полноценная реформа и подготовленная правовая среда. Сейчас этого не наблюдается. К электронному документообороту не готовы ни работодатели, ни работники, ни судебные инстанции, ни контролирующие органы.

— Вы длительное время и довольно глубоко занимаетесь проблематикой такого института трудового права, как профессиональные стандарты. Расскажите, как приживается данный институт на практике и с какими проблемами сталкиваются работники и работодатели.

— Реформа продолжается уже несколько лет, но 28 процентов работодателей еще не приступили к внедрению профстандартов. Отношение к ним до сих пор неоднозначное. Есть эксперты, положительно оценивающие реформу и планирующие с ее помощью решать различные задачи в сфере управления персоналом. Но есть коллеги, которые взяли курс на максимальное купирование последствий реформы в своей практике и ограничиваются применением обязательных квалификационных требований из профстандартов. Последних намного больше.

— По каким причинам?

— Первая причина — это сложность алгоритма определения наличия обязательных квалификационных требований профстандарта (ст. 159.3, 57 ТК). Для конкретного работодателя, в зависимости от отрасли, субъекта РФ, перечень НПА, устанавливающих требования к квалификации, может быть уникальным, а значит, посмотреть на практику коллег и полностью ее продублировать не получится.

Вторая причина в том, что после реформирования института в основу определения квалификации работника положен не должност-

На заметку: с 1 июля 2016 года вступил в силу Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона “Об образовании в Российской Федерации”».

ной признак (как в квалификационных справочниках), а содержание выполняемой работы. Это плохо стыкуется с привычной для многих практикой, когда система кадрового документооборота ориентирована на то, что основной атрибут, по которому мы определяем место работника в системе кадрового учета, это его должность или профессия. Он присутствует в штатке, в трудовом договоре, приказах, трудовой книжке. Теперь эту практику необходимо пересматривать.

Третья причина в том, что профстандарты актуализируются, их содержание пересматривается. Только отстроишь работу по новым квалификационным характеристикам, как они поменялись, и приходится все начинать сначала. Это работа в условиях неопределенности с точки зрения стратегического планирования квалификационных характеристик персонала.

— А какая самая актуальная проблема, связанная с переходом на профстандарты?

— Это вопрос, что делать с работниками, на которых в соответствии со ст. 195.3 ТК распространяются обязательные квалификационные требования и трудовые отношения с которыми возникли до 1 июля 2016 года, но их квалификация не соответствует этим требованиям. Работодатель оказывается в ситуации, когда он нарушает требования действующего законодательства, так как у него трудятся работники, квалификация которых не соответствует требуемой, но он не может их уволить (Минтруд в письме от 04.04.2016 разъясняет,

что вступление в силу профстандартов — не основание для увольнения работников. Аналогичную позицию занимает КС). В данной ситуации оптимальным решением будет обучение сотрудников, но обязать работника проходить обучение работодатель не может.

— Как появление новой национальной системы квалификации, в том числе профстандартов и независимой оценки квалификации, влияет на бизнес-процессы компании и подбор персонала?

— Когда работодатель оценивает квалификацию работника (а оценка затрагивает почти все основные этапы жизненного цикла работника), он имеет дело с новой национальной системой квалификаций. С приемом на работу и планированием карьеры на должностях, для которых квалификационные требования должны определяться строго в соответствии с положениями профстандартов, это заметнее всего. Для таких должностей работодатель определяет требования и выстраивает карьерные треки исходя не из интересов бизнеса и логики карьерного роста, а из требований, предписанных профстандартами.

— Объясните на примере.

— Если для перехода на следующий должностной уровень предусмотрено наличие определенного диплома и опыта работы по профессии не менее пяти лет, то работодателю с точки зрения экономии временных и финансовых ресурсов интересно включать



“НОК — процедура подтверждения соответствия квалификации работника или соискателя положениям профстандарта или квалификационным требованиям, установленным НПА

в кадровый резерв по таким должностям работников с соответствующим дипломом и опытом. Рынок дипломов в этих случаях побеждает рынок квалификаций. Вопрос создания кадрового резерва — работа на долгосрочную перспективу. Поэтому экономный работодатель, может захотеть руководствоваться данным принципом для всех случаев, а не только для тех, в которых требования профстандартов обязательны.

— С точки зрения пользы НОК выгоднее для работника или для работодателя?

— При прохождении НОК вопрос соответствия работника конкретным требованиям к должности не решается, а значит, такая оценка не заменяет внутреннюю оценку работодателя. При этом можно предположить, что соискателю, успешно прошедшему НОК, отказать в приеме на работу будет непросто. Работодателю будет сложнее мотивировать свой отказ в соответствии с требованиями ч. 5 ст. 64 ТК, ссылаясь на то, что деловые качества кандидата не соответствуют требованиям должности (профессии), на которую он претендует. Отказ можно будет оспорить именно на том основании, что соискатель подтвердил свою квалификацию у независимых экспертов.

У работников появится возможность обращаться в ЦОК при возникновении споров, в которых определение квалификации играет ключевую роль. Например, при сокращении численности или штата (определение преимущественного права для переводов на вакант-

ные позиции), по результатам аттестации и др. Теперь сам работник может пройти НОК и по итогам этой независимой оценки поставить под сомнение результаты внутренней оценки работодателя.

— Юристам нужен профстандарт?

— Вопрос о целесообразности наличия профстандарта сейчас уже не стоит: он рано или поздно появится. Важно, кто его разработает и каким подходом будет руководствоваться. Лучше принять участие в этой работе, чем стоять в стороне. Ключевая сложность: широкий охват. Один профстандарт на всех юристов, на всех граждан с юридическим образованием. С учетом прикладной природы документа он будет либо очень общим, что потребует участия всего профсообщества, либо очень объемным, с детализацией по каждой группировке.

— Вы частый гость и спикер конференций, где обсуждаются HR-тренды, актуальная тактика и стратегия управления персоналом. Поделитесь наблюдениями, какие тренды в управлении персоналом и трудовом праве сейчас прослеживаются?

— В сфере трудового права большой интерес вызывают вопросы адаптации и воплощения современных технологий в российскую трудовую реальность. Возможно, это связано с тем, что растет количество компаний, для которых соблюдение норм права становится безусловным приоритетом.

Каким будет профстандарт для юристов — зависит только от вас. Участвуйте в обсуждении по ссылке: profstandart.law.ru

О ЛИЧНОМ

— Как вы проводите свободное время?

— Свободное время посвящаю семье. Мы любим путешествовать. Когда сын подрастет, можно будет вернуться к морской практике. У меня права капитана парусного судна. Старую больше читать, но не всегда есть время.

— Как относитесь к социальным сетям?

— Я регулярно просматриваю тематические сообщества, но к содержанию большинства из них отношусь критически. С этой оговоркой соцсети для меня — альтернатива новостному дайджесту. И на страничку журнала «Трудовые споры» в Facebook подписана, слежу за последними обновлениями. ●