

ИНТЕРВЬЮ



«За последние 10 лет наше трудовое право превратилось в лоскутное одеяло с огромным количеством коллизий и пробелов»

Дмитрий Кузнецов, ординарный профессор, член ученого совета НИУ ВШЭ, доктор делового администрирования (DBA), директор Высшей школы юриспруденции НИУ ВШЭ, рассказал о направлениях дополнительного образования для кадровиков и юристов, роли профсоюзов в реформировании трудового права, а также о плюсах и минусах реформ для работников и работодателей.

О ЛИДЕРСТВЕ ВШЮР В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

— **Высшей школе юриспруденции НИУ ВШЭ 10 лет. Что явилось предпосылками для ее создания?**

— Ректор НИУ ВШЭ Ярослав Иванович Кузьминов в определенный момент обратил внимание, что в России нет специализированных юридических бизнес-школ. Тогда возникла идея создать такую школу, объединяющую вопросы права, управления и экономики. Идея реализовалась благодаря созданию первой в России и на постсоветском пространстве Высшей школы юриспруденции.

— **Целевая аудитория — руководители юридических служб?**

— Сначала в основном школа предлагала программы бизнес-образования по юриспру-

денции. У нас уже больше 10 выпусков директоров юридических служб. Это руководители юридических направлений крупнейших российских корпораций и западных компаний, работающих в России. Затем школа начала расти.

— **Сегодня ВШЮр также самая большая по численности бизнес-школа в России, обучающая кадровиков.**

— Да. Был создан пул программ на стыке юриспруденции и управления человеческими ресурсами, который охватывает все сегменты кадровой работы — от спецпрограмм для HR-бизнес-партнеров до программы по управлению вознаграждением.

— **Есть ли тенденция к углубленному изучению кадровыми специалистами трудового права?**

На заметку: *Дмитрий Кузнецов — доктор делового администрирования (DBA, Франция). Стажировался в Швейцарии и Австрии. Автор 85 научных, научно-методических и учебно-методических работ в области управления человеческими ресурсами и трудового права. Член Ассоциации юристов России.*

— Тенденция есть, поэтому в этом году мы впервые предложим для руководителей служб персонала мастерскую степень LL.M по трудовому праву и трудовому законодательству, где руководители служб персонала будут получать полноценный комплекс прикладных юридических знаний. Это позволит руководить соответствующими службами в самых крупных российских и зарубежных компаниях.

— А юристы проявляют интерес к углубленному изучению трудового права и вопросов управления персоналом?

— Да, юристы все чаще специализируются в вопросах трудового права. Практически все известные корпорации в составе служб персонала стали вводить юридические должности. Там юристы подчиняются не руководителю юридического департамента, а директору по персоналу. Такие юристы самым внимательным образом следят за тем, что происходит в трудовом праве.

Идет взаимообмен: юристы начинают заниматься управлением персоналом, для них это интересная специализация, а директора служб персонала понимают, что без юридических знаний им сейчас никуда.

— Это связано с ужесточением ответственности должностных лиц?

— С началом реформы надзора и контроля 1 июля 2018 года проверки стали проводить по новым правилам, внесены очередные

изменения в ст. 5.27 КоАП. Руководители служб персонала стали понимать, что теперь юридические риски не просто высоки, они зашкаливают и грозят дисквалификацией и руководителям организации, которых необходимо защитить от такой дисквалификации, и самим директорам по персоналу.

— К чему сводится позиция Роструда?

— К тому, что наказывать нужно всех должностных лиц, виновных в административном правонарушении. Часто виновен и гендиректор, и директор по персоналу, и начальник отдела кадров. Настало время, когда дисквалифицировать могут каждого.

— Какие уникальные программы предлагает ВШЮр?

— В этом году мы впервые начнем обучение по программе цифровизации деятельности служб персонала — HR-tech. Также появилось направление, связанное с комплаенсом, который находится на стыке права, управления и финансов. Здесь успеха добиваются или те, кто имеет базовое финансовое либо экономическое образование, или юристы. ЦБ, когда определял квалификационные требования к новой профессии руководителя службы внутреннего контроля, в качестве базовых требований ввел наличие экономического или юридического образования.

Сегодня ВШЮр обучает комплаенс-офицеров, а в этом году начнем готовить директоров комплаенс-служб для корпораций.



Дмитрий Кузнецов

2000 г. — окончил МГЮА по специальности «Юриспруденция».

2002 г. — получил бизнес-образование по направлению «Управление персоналом» в РАГС при Президенте РФ.

2004 г. — окончил аспирантуру Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ.

С 2010 г. — ординарный профессор, директор ВШЮр НИУ ВШЭ, член ученого совета НИУ ВШЭ.

2015 г. — получил бизнес-образование по направлению «Менеджмент в Международном университете».

С 2015 г. — лидер совместной образовательной программы HSE/FIFA/CIES «Executive Programme in Sports Management», руководитель программы «Executive Master of Management in Law «Директор юридической службы» ВШЮр НИУ ВШЭ.

— Менеджмент к чемпионату мира по футболу 2018 года тоже вы готовили?

— Пять лет назад в результате строгого конкурсного отбора FIFA выбрала НИУ ВШЭ в качестве площадки по подготовке топ-менеджмента для чемпионата. Подобных программ спортивного менеджмента в РФ нет.

Среди наших выпускников — спортивные менеджеры, легендарные спортсмены, которые уже завершили карьеру. Например, Роман Широков, обладатель Кубка УЕФА и бронзовый призер чемпионата Европы по футболу, бывший капитан сборной России, сейчас — спортивный руководитель нашей программы; Олег Кононов, нынешний главный тренер московского «Спартака»; Евгений Савин, генеральный менеджер национальной сборной России по футболу, а также Виктория Лопырева, посол чемпионата мира по футболу в России. В этом году завершил обучение известный футболист Дмитрий Сычев.

— Какие направления вы считаете ключевыми?

— Управление юридическим бизнесом, управление человеческими ресурсами, комплаенс-менеджмент, спортивный менеджмент и пятое, новое направление, которое мы сейчас активно развиваем, — операционный (производственный) менеджмент.

— Расскажите о нем.

— Это важная программа для HR-сообщества. Операционный менеджмент находится

на стыке управления и HR. Президент неоднократно говорил, что одна из главных наших проблем — это низкая производительность труда. И мы должны сделать все, чтобы труд в стране был эффективным и высокопроизводительным. А где производительность, там нормирование труда, вопросы управления вознаграждением.

Этим мы занимаемся пять лет, и мы единственные в стране выпускаем дипломированных менеджеров по компенсациям и льготам в рамках бизнес-образования. Более 100 наших выпускников работают сейчас в крупных компаниях, где уже созданы службы управления вознаграждением. Они также занимаются вопросами нормирования труда. Если какие-то подходы к нормированию труда рабочих еще сохранились, то о «белых воротничках» в стране незаслуженно забыли.

О САМЫХ ЖЕСТКИХ ПРОФСТАНДАРТАХ

— Вопрос перехода на профстандарты в программе раскрывается?

— Профстандарты, о которых так много говорят последние шесть лет, — это ключевой элемент операционного (производственного) менеджмента. На семинарах, обучении, консультациях я часто спрашиваю коллег, которые уже применяют профстандарты: понимают ли они смысл реформы перехода на них? Выясняется, что никто ничего не понимает в принципе.

142 **руководителя**
 служб персонала
 по направлениям
 «Директор службы персонала»,
 «Менеджер по компенсациям и льготам»,
 «HR-бизнес-партнер», «HR-админ»
 было выпущено ВШЮр в 2019 году

— **В чем главная идея перехода на профстандарты?**

— Это отказ от традиционного описания трудовой функции через совокупность должностных обязанностей и переход к описанию трудовой функции через совокупность измеримых операций, на которые раскладывается деятельность. В наших профстандартах эти операции называются трудовыми действиями. Если внимательно изучить приказы Минтруда, можно найти определение трудового действия. Это процесс взаимодействия работника с предметом его труда. Это та операция, для которой главный признак — измеримость. Для должностных обязанностей измеримость необязательна.

— **Какой профстандарт считается самым жестким?**

— Все образовательные организации в стране с большим трепетом ожидают 1 января 2020 года. Федеральный закон «Об образовании в РФ» — это единственный закон, где профстандарт привязан к цензу на профессиональную деятельность. То есть право на деятельность возникает, только если специалист соответствует профстандарту.

Получается, 1 января 2020 года работодатели в системе образования вынуждены будут уволить тех, кто не соответствует профессиональному стандарту. Никто не считал, сколько таких людей, но их очень много.

— **Представители системы образования как-то пытаются изменить ситуацию?**

— Мы на уровне Экспертного совета в Госдуме и в Высшей школе экономики поднимаем вопрос о необходимости отмены профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования». Если он вступит в силу, то причинит серьезный ущерб российской системе образования. Потому что его требования невыполнимы.

— **А о профстандарте «Юрист» что скажете?**

— Это сложная тема. Как участник многих совещаний по поводу этого профстандарта, скажу, что к разработке профстандарта для юриста надо подходить очень аккуратно. Юристы большие молодцы, что у них до сих пор не утвержден профстандарт. Это говорит о зрелости профессионального сообщества, которое понимает, что не нужно бежать впереди паровоза.

Юридическая сфера деятельности всегда характеризовалась тем, что у нас и так было много квалификационных доступов. Адвокаты, чтобы получить доступ к своей деятельности, проходят ряд испытаний, стажировок и профессиональных экзаменов. Нотариусы, чтобы получить право заниматься профессиональной деятельностью, проходят соответствующие процедуры. Сложность профессионального пути судьи пре-



красно известна юридическому сообществу. С одной стороны, юристы лучше других готовы к введению профстандарта, нам понятны квалификационные процедуры. С другой — меня беспокоит большое количество лоббистских групп, которые не представляют интересы юридического сообщества в целом, а хотят нажиться на профстандарте. Поэтому с тревогой и надеждой мы смотрим на то, как развиваются события вокруг профстандарта «Юрист».

— **Многие думают, что переход на профстандарты закончился...**

— На самом деле реформа только начинается. Готовится стратегия формирования Национальной системы квалификации до 2030 года. Количество профстандартов увеличится в три раза. В конечном счете это приведет к полной отмене квалификационных справочников. Появится большое количество новых отраслевых советов. Думаю, мы еще не прошли даже половины пути с точки зрения перехода на профстандарты.

Программы Высшей школы юриспруденции НИУ ВШЭ

EXECUTIVE MASTER OF MANAGEMENT IN LAW
«ДИРЕКТОР ЮРИДИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ:
ЛИДЕРСТВО И ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
В ИНДУСТРИИ 4.0»

<https://busedu.hse.ru/catalog/187729530.html>

**MASTER OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN COMPENSATION AND BENEFITS**
«МАСТЕР ПО УПРАВЛЕНИЮ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ
(REWARDS MANAGER)»

<https://busedu.hse.ru/catalog/188268179.html>

MASTER OF LAWS IN LABOUR LAW
«МАСТЕР ТРУДОВОГО ПРАВА, КАДРОВОГО
АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И HR-КОМПЛЕКС»

<https://busedu.hse.ru/catalog/188269301.html>

MASTER OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
«МАСТЕР ПО УПРАВЛЕНИЮ ТАЛАНТАМИ
И ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ (HR BUSINESS
PARTNER)»

<https://busedu.hse.ru/catalog/219637860.html>

MASTER OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
«МАСТЕР ПО ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СФЕРЕ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (HR TECH MANAGER)»

<https://busedu.hse.ru/catalog/206323070.html>

На заметку: с 2016 года Дмитрий Кузнецов — зампредела Экспертного совета по дополнительному профессиональному образованию и корпоративному обучению, дополнительному образованию взрослых при Комитете Госдумы по образованию и науке.

О ПЛЮСАХ И МИНУСАХ ЭЛЕКТРОННОГО КАДРОВОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

— Вы — первый, кто публично озвучил необходимость реформы электронного кадрового документооборота на Сочинском форуме два года назад. Тогда мнения сообщества о том, как правильно выстроить процессы, разделились. Что-то изменилось спустя два года?

— Тема электронного кадрового документооборота будет звучать ближайшие 10–20 лет как одна из ключевых. Я убежден, что только работодатель вправе решать, готов ли он к переходу на электронный кадровый документооборот.

Но в этот процесс вовлечены и другие участники, в том числе профсоюзы, которые сразу заняли позицию «против». Путь, который предложили профсоюзы, когда работодатель одновременно ведет два документооборота — переходит на электронный и по требованию профсоюзов или работников ведет еще и бумажный — кажется абсолютно неубедительным.

— В сложные экономические времена вести два документооборота одновременно непосильно даже для самых продвинутых работодателей.

— Конечно, это потребует увеличения численности персонала, повысит нагрузку на тех работников служб персонала, финансовых и юридических служб, которые уже занима-

ются обслуживанием кадровых процессов. Так мы ничего не экономим с точки зрения бумажного документооборота и при этом тратим значительные ресурсы на электронный кадровый документооборот.

К сожалению, Минтруд, Роструд, Правительство поддержали позицию о долгосрочном переходном периоде, когда профсоюзы и работники смогут требовать ведения двойного документооборота. Большинство работодателей такая позиция не устраивает. Как и не устраивает позиция насильственного перевода всех одновременно на электронный документооборот.

— А какие у работников риски при переходе на электронный документооборот?

— Не могу сказать. Профсоюзы озвучивают, что есть риск уничтожения всех данных работника. Мне представляется, что это абсолютно фейковая история. Но думаю, что мы вряд ли сможем убедить в этом профсоюзы. Их позиция принципиальна.

— Эксперимент по внедрению электронного документооборота подтверждает ваши выводы?

— Ситуация зашла в тупик. Участники эксперимента, например Сбербанк, озвучили тот же вывод, к которому пришли мы. Чтобы перейти на электронный кадровый документооборот, надо привести в порядок российское трудовое законодательство. Потому что цифровизация требует высокока-

»» Лучше экспериментировать на небольшом количестве компаний, чем на всей стране, на миллионах работодателей, которые пострадают из-за непродуманной реформы

чественной алгоритмизации, ясных, понятных, однозначных процессов. Нужно установить правила игры, которые будут понятны и работодателю, и работнику.

Однако, к сожалению, за последние 10 лет наше трудовое право превратилось в лоскутное одеяло с огромным количеством коллизий и пробелов, с неоднозначным толкованием. Начиная даже с фундаментального — трудового договора, с определения трудовой функции. И когда специалисты пытаются вкладывать в цифровые алгоритмы основные институты трудового права, ничего не получается.

— Вышка проводила свой эксперимент по переходу на электронный кадровый документооборот. Расскажите о нем.

— С одной из лучших в стране технологических компаний ПАО «Вымпелком» НИУ ВШЭ заключил трехлетний договор о сотрудничестве в области электронного кадрового документооборота. Мы реализовали уже две большие корпоративные программы для службы персонала, юридической службы «Вымпелкома»: по переходу на электронный кадровый документооборот и по разработке ЛНА.

Параллельно мы занимались совместной творческой работой, подготовили специальный доклад для Правительства — «Особенности регулирования трудовых отношений в условиях цифровой экономики», где описали все сложности, связанные с электронным документооборотом.

— К чему вы пришли в ходе эксперимента?

— Как и Сбербанк, мы пришли к выводу, что в условиях нестабильности трудового законодательства, его постоянных изменений, в условиях разнонаправленной правоприменительной, судебной практики переход на электронный документооборот — слишком затратное и дорогостоящее для компании мероприятие.

— Минтруд вас услышал. На подходе новый эксперимент, который начнется в 2020 году. Какова его цель?

— Глобальная — изменения в трудовом законодательстве. Лучше экспериментировать на небольшом количестве компаний, чем на всей стране, на миллионах работодателей, которые пострадают из-за непродуманной реформы. Наше юридическое сообщество, кадровое сообщество последние годы научились жить в условиях постоянного реформирования.

Раньше было как. Приняли ТК, худо-бедно через несколько месяцев все стали по нему работать. Приняли новую редакцию ТК в 2006 году, уже через несколько месяцев все понимали, что нужно делать. А сейчас период многолетних реформ. Профстандарты, реформа надзора и контроля, 421-ФЗ, 426-ФЗ, административное реформирование, усиление уголовной ответственности. Работодатели теперь привыкают к новым правилам проверок и новым штрафам.

» Более 100 наших выпускников работают в крупных компаниях, где сейчас создаются службы управления вознаграждением

О ПЕРСПЕКТИВАХ ВЕДЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ТРУДОВЫХ КНИЖЕК

— **Переход на электронную трудовую книжку — правильная идея?**

— Да. По сути, электронная трудовая книжка у всех работающих уже есть. Это персонифицированный учет в ПФР. Каждый может увидеть места работы, отчисления. ПФР готов к тому, чтобы вести электронные трудовые книжки.

— **Профсоюзы не боятся утери данных при оцифровке?**

— Боятся. Поэтому и настояли на том, чтобы в переходный период по желанию работника продолжали вести бумажный вариант трудовой книжки. Работодатель опять будет вести двойной документооборот. Но ведение трудовых книжек — это не весь документооборот в целом.

— **Многим работникам будет психологически трудно отказаться от трудовой книжки.**

— Да, поэтому переходный период носит оправданный характер. Но есть и другие вопросы. Конечно, мы за то, чтобы привести НПА, предусматривающие ведение и хранение трудовых книжек, в порядок. По стране гуляет 27 вариантов записи в трудовую книжку только при увольнении по собственному, из них 26 попадает под штрафы по ч. 1 ст. 5.27 КоАП. Многие

документоведы исходят из содержания подведомственных нормативных актов, а не из содержания ТК, и получается, что каждый прав, а инспектор труда может принимать решения по своему усмотрению.

— **А ведение электронной трудовой предполагает наличие волшебной кнопки, нажатие на которую исключает ошибки при указании основания увольнения?**

— Хороший вопрос. Ведение электронных трудовых книжек предполагает, что НПА по ним должны быть переработаны. За все эти годы у Минтруда не нашлось времени, сил и желания привести их в соответствие с ТК и установить, что каждое основание увольнения нужно указывать в соответствии с пунктом, частью и статьей ТК.

— **Не говоря уже о регулировании сложных вопросов...**

— Да. Когда закончится переходный период, работодатель должен будет направлять информацию об увольнении работника в Пенсионный фонд. Идет дискуссия о том, когда направлять эту информацию: день в день или на следующий день? А если работника восстановил суд или работодатель сам решил восстановить его на работе, то как эта информация будет распространяться? Здесь же встанет вопрос защиты информации. Кто будет получать доступ к данным

1228 **ВЫПУСКНИКОВ**
 Высшей школы юриспруденции успешно работают сегодня в крупнейших российских и международных компаниях

работника? Как будут защищены его персональные данные?

Наконец, пока есть бумажный документооборот, уволенный за виновные действия может потерять трудовую книжку и скрыть темные пятна в биографии, сказать новому работодателю, что не знает, где его трудовая. Тогда работодатель заводит новую книжку, а «утраченная» лежит дома и ждет своего часа — выхода работника на пенсию. При электронном документообороте цифровые следы будут сопровождать работника всю жизнь.

И конечно, это вопросы не только юридического, но и психологического и нравственного порядка. Они вызовут еще большее количество дискуссий, когда начнется обсуждение законопроекта, связанного с переходом.

О ПРОФСОЮЗЕ РАБОТНИКОВ НИУ ВШЭ

— **Вы возглавляете профсоюз работников НИУ ВШЭ. Расскажите о нем.**

— Профсоюз молодой. В Вышке долго не было своего профсоюза. Но университет растет — сейчас у нас более 7 тыс. работников. Возникают вопросы, которые требуют конструктивного обсуждения с точки зрения социального партнерства, согласования содержания ЛНА.

НИУ ВШЭ сейчас — один из ведущих в стране образовательных центров сразу

по нескольким направлениям юридической, кадровой работы. Это и кафедра экономики труда, которую возглавляет Сергей Юрьевич Рощин, и Центр трудовых исследований, которым руководит Владимир Ефимович Гимпельсон, и Институт практической психологии под управлением Гули Базаровой и Тахира Базарова, и Высшая школа юриспруденции, научным руководителем которой является Юрий Петрович Орловский, и кафедра управления человеческими ресурсами на факультете менеджмента, и кафедра трудового права на факультете права. У нас сосредоточены ведущие практики в области HR и трудового права.

Поэтому появление в ВШЭ профсоюза оказалось совершенно естественным. В этом году на конференции работников Вышки наш профсоюз был уполномочен представлять интересы всех работников в рамках социального партнерства. ●