

**УТВЕРЖДЕНА**  
приказом ФУП «Госкорпорация по ОВД»  
от 20 марта 2003г. № 17

**КОНЦЕПЦИЯ  
КАДРОВОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
«ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ  
ВОЗДУШНОГО ДВИЖЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
НА ПЕРИОД ДО 2005 ГОДА**

## Оглавление

1. Введение .....	стр. – 3-4
2. Характеристика (современное состояние и проблемы) .....	– 4-13
3. Цель и задачи Концепции .....	– 13-16
4. Основные принципы реализации Концепции .....	– 16-18
5. Основные направления деятельности .....	– 18-22
6. Механизм реализации Концепции .....	– 22-25
7. Ожидаемые результаты .....	– 25-26

## 1. Введение

Под кадровой и социальной политикой Федерального унитарного предприятия Государственная корпорация по организации воздушного движения в Российской Федерации (далее по тексту ФУП «Госкорпорация по ОВД» или Корпорация) понимается совокупность мер в области управления персоналом, направленных на достижение стоящих перед предприятием стратегических целей, включая повышение производительности труда, обеспечение благоприятных условий труда, регулирование взаимоотношений между работодателем и работниками.

Эффективность управления персоналом на предприятиях (филиалах) ФУП «Госкорпорация по ОВД» является комплексной характеристикой экономической и социальной эффективности управления персоналом:

- **экономическая эффективность управления персоналом**, реализуется как максимизация производительности труда персонала и минимизация затрат на него (анализируется соотношением результатов труда персонала и затрат на персонал);
- **социальная эффективность управления персоналом**, реализуется как учет и удовлетворение интересов и потребностей (нормальные условия и мотивация труда, правовая защищенность, поддержка стремления сделать карьеру и т.п.) работников.

На протяжении последних лет, в силу ряда объективных обстоятельств (с учетом проводимой тарифной политики), в ФУП «Госкорпорация по ОВД» преобладало направление, касающееся экономической эффективности управления персоналом. В результате (в числе ряда других мер, предпринятых ФУП «Госкорпорация по ОВД») это позволило недопустить финансовой несостоятельности предприятий и стабилизировать финансово-экономическое положение. Однако превалирование экономической эффективности управления персоналом соответственно отразилось на характеристике социальной устойчивости в трудовых коллективах.

Для повышения социальной устойчивости в трудовых коллективах на предприятиях (филиалах) ФУП «Госкорпорация по ОВД» необходимо осуществление дополнительных мер, направленных на социальную эффективность управления персоналом.

Прежде всего это увеличение затрат на персонал, которые включают в себя:

- затраты на заработную плату и премии;
- социальные расходы предприятий, осуществляемые как на основании законов, соглашений и коллективных договоров, так и по собственной инициативе (т.е. добровольные социальные услуги, например: обеспечение сотрудников в старости, пользование соц. учреждениями предприятия, соц. помощь в сфере семьи и досуга, ссуды с пониженной процентной ставкой, предоставление оплаченных юридических услуг и др.);
- затраты не связанные с денежными стимулами (например на развитие корпоративной культуры, мероприятия по гуманизации (включая охрану) труда, повышение квалификации и т.п.);
- затраты на работу с персоналом.

Реализация мероприятий в области управления персоналом, включая меры направленные на социальную эффективность управления персоналом должны способствовать повышению производительности труда.

Для достижения поставленных целей, а также организации процесса направленного на планомерное решение вопросов касающихся эффективности управления персоналом необходимо создание на предприятиях (филиалах) единых служб управления персоналом в состав которых (в зависимости от численности персонала) должны входить подразделения или сотрудники, специализирующиеся по основным группам функций:

- формирование кадрового состава – планирование численности, привлечение, отбор и адаптация персонала, ротация персонала и кадровое делопроизводство;
- профессиональная подготовка – планирование, организация обучения и повышения квалификации работников;
- оценка, аттестация и сертификация персонала;
- организация труда – анализ и регулирование условий труда, нормирование труда и численности персонала, организация оплаты труда;
- охрана труда – создание безопасных условий труда, аттестация рабочих мест, профилактика травматизма и профессиональных заболеваний;
- социальная политика – формирование и развитие корпоративной культуры, благоприятного социально-психологического климата, мониторинг интересов и потребностей работников, разработка мотивационных пакетов социальных льгот и гарантий, взаимодействие с общественными организациями и представительными органами работников.

## **2. Характеристика (современное состояние и проблемы)**

### **2.1. В области кадровой политики**

Под кадровой политикой предприятия понимается научно обоснованный и закреплённый в локальных документах предприятия свод принципов, правил, целей и задач в области работы с персоналом, необходимый и достаточный для достижения предприятием стоящих перед ним стратегических целей на конкретном этапе развития.

ФУП «Госкорпорация по ОВД» объединяет в своем составе 21 государственное унитарное дочернее предприятие (далее по тексту ГУДП) и 156 их филиалов (включая подразделения на правах филиала) общей штатной численностью 27,6 тысячи человек.

Структура персонала по специальностям выглядит следующим образом:

- специалисты УВД – 30,7%;
- инженеры – 15,1%;
- техники – 15,2%;
- другие специалисты – 39,0%.

За последние три года списочная численность персонала ГУДП ФУП «Госкорпорация по ОВД» выросла на 8,2% (с 21,8 тыс. до 24,5 тыс. человек). В том числе, численность персонала УВД увеличилась на 2,3%, специалистов ЭРТОС – на 6,0%. Прирост численности произошел в основном за счет выделения служб движения и служб эксплуатации радио-технического оборудования и связи (далее по тексту ЭРТОС) из состава аэропортов и включения их в состав ГУДП ФУП «Госкорпорация по ОВД».

По состоянию на 1.01.2003 г. предприятия системы укомплектованы в среднем на 88,7%, в том числе:

- специалистами УВД – на 93,6%;
- специалистами ЭРТОС – на 89,5%.

34% специалистов имеют высшее образование, 63% - в возрасте от 30 до 50 лет.

За последние четыре года по ряду основных показателей улучшилась качественная характеристика персонала УВД:

- 31,6% специалистов УВД имеют высшее образование;
- 70 % специалистов УВД - специалисты 1 класса;
- 67% специалистов УВД допущено к радиообмену на английском языке.

Руководителями предприятий являются высококвалифицированные специалисты, обладающие достаточным опытом руководства большими коллективами - все они имеют одно или два высших образования, отдельные руководители имеют ученую степень кандидата наук, 80 % руководителей в занимаемых должностях более 5 лет.

Преобладающее большинство руководителей находятся в самом работоспособном возрасте – до 50 лет.

В целом, с учетом фактического объема предоставляемых аэронавигационных услуг пользователям воздушного пространства, количественная и качественная укомплектованность персоналом позволяет решать стоящие перед предприятиями задачи.

Вместе с тем, несмотря на прирост абсолютной численности персонала, наметилась и явно прослеживается тенденция на сокращение укомплектованности предприятий специалистами. За последние четыре года укомплектованность предприятий ФУП «Госкорпорация по ОВД» в среднем сократилась на 5,5%, в том числе:

- специалистами, осуществляющими непосредственное УВД (РП, старшие диспетчеры, диспетчеры) – на 3,9%;
- инженерно-техническим составом – на 5,4%.

Заметно снизился приток в систему молодых специалистов. При ежегодном выпуске из учебных заведений ГА около 200 специалистов по управлению воздушным движением, трудоустраиваются на предприятиях ФУП «Госкорпорация по ОВД» менее половины. За период с 1999г. по 2002г. из числа выпускников принято на работу по специальности всего 349 специалистов УВД, в том числе:

- в 1999 году – 89 специалистов;
- в 2000 году – 82 специалиста;
- в 2001 году – 90 специалистов;
- в 2002 году - 88 специалистов.

Наметившийся спад в укомплектованности предприятий специалистами УВД, сказывается и на их качественной характеристике. За последние три года доля специалистов УВД в возрасте до 30 лет снизилась с 12,7% до 9,3%, в то же время доля специалистов в возрасте старше 50 лет выросла с 9,2% до 15,2%. Происходит нарушение естественных пропорций в возрастной структуре кадров.

Значительное количество предприятий по использованию воздушного пространства, управлению воздушным движением и эксплуатации радио-технического оборудования и связи (далее по тексту ИВП, УВД и ЭРТОС) системы ФУП «Госкорпорация по ОВД» расположено в районах с высокоразвитой добывающей промышленностью, где за последние годы сложился высокий уровень заработной платы и, соответственно, уровень жизни, что вызывает социальную напряженность в коллективах предприятий по ИВП, УВД и ЭРТОС данных регионов в связи с недостаточным (в сравнении с работниками других предприятий) уровнем реальной заработной платы и, соответственно, низкой покупательной способностью работников.

Наибольшие трудности в вопросах укомплектования персоналом наблюдаются в ГУДП «Аэронавигация Севера Сибири», где только за последние четыре года укомплектованность персоналом УВД упала на 25,0%. Аналогичная ситуация складывается и в ряде других северных и дальневосточных регионах.

Анализ текучести кадров, на примере ГУДП «Аэронавигация Дальнего Востока», показывает, что наибольшей текучести подвержены работники со стажем работы более 10 лет (42,2% от общего числа уволенных по собственному желанию), при стаже работы до 1 года - 27,4% и при стаже от 5 до 10 лет - 19%. Причиной увольнения у 70% работников является неудовлетворенность уровнем оплаты труда.

Увольняются, как правило, опытные специалисты, в подготовку и обучение которых предприятия в течение многих лет вкладывали значительные средства.

Совершенно очевидно, что необходимы срочные и продуманные действия по выходу из сложившейся ситуации.

Проблему формирования кадровой политики предприятия нельзя решать без учета неблагоприятных условий, которые в области использования кадрового потенциала сложились в стране, отрасли и внутри предприятия. Чем они характеризуются?

**I.** Возникли и укореняются во многом неуправляемые процессы в сфере занятости, произошли резкие изменения в профессиональной структуре общества. Прежде всего, это связано со стихийностью становления и развития рынка труда. Сегодня в отрасли практически никто точно не знает, сколько имеется реальных рабочих мест для авиаспециалистов и сколько их вообще требуется.

**II.** В сфере организации труда до сих пор действуют многие устаревшие правила и нормы, которые уже не могут эффективно регулировать трудовые отношения.

**III.** С 1997г. до настоящего времени не завершена разработка главного правового документа отрасли – Федеральных авиационных правил. Многие действующие в отрасли наставления, руководства и инструкции по работе с персоналом устарели и нуждаются в переработке, так как не могут быть признаны полностью соответствующими законодательству. Утвержденный постановлением Правительства Российской Федерации от 10 июля 1998 г. № 749 Перечень должностей авиационного персонала неоправданно расширен и требует пересмотра. Вопреки требованиям указанного Постановления до настоящего времени не разработаны и не утверждены в Минтруде России тарифно-квалификационные характеристики по ряду должностей руководителей и специалистов. Все это создает трудности в проведении аттестации и оценки персонала, создает исключительно благодатную почву для всякого рода деформаций в сфере служебно-трудовых отношений.

**IV.** На работу персонала предприятий, расположенных в отдельных северных районах Сибири и Дальнего Востока отрицательное воздействие оказывает деградирующая социально-экономическая обстановка, разрушающаяся инфраструктура и отток квалифицированных кадров в центральные регионы России.

**V.** Сложившаяся система мотивации труда отстает от потребностей современной рыночной экономики. В отдельных предприятиях отмечается отток высококвалифицированных специалистов из-за отсутствия адекватной труду и квалификации, - оплаты.

**VI.** Не определены и не закреплены локальными нормативными актами стратегические цели ФУП «Госкорпорация по ОВД».

**VII.** Созданные на дочерних предприятиях службы управления персоналом еще не приобрели соответствующий статус, являются слабыми в профессиональном отношении. Там где таких служб нет, отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами труда и заработной платы, отделами профессиональной подготовки, отделами охраны труда и техники безопасности и другими подразделениями, которые выполняют функции управления персоналом.

Работа служб управления персоналом характеризуется сегодня следующими особенностями:

- отсутствием у руководителей и специалистов базового специального образования в сфере управления персоналом;
- отсутствием понятной и используемой всеми специальной терминологии;
- недостаточной информированностью в вопросах передовых методов управления предприятием;
- дефицитом времени у специалистов по персоналу для анализа и исследования большинства проблем, с которыми они сталкиваются.

В этих условиях не только сложно, но иногда и невозможно нормально организовать и обеспечить трудовой процесс, вести кадровую работу.

## **2.2. В области организационной культуры**

Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения.

Корпоративная культура это та реальность, через которую сотрудники видят и понимают события, действия, ситуации и придают значение своему собственному поведению, то есть организационная культура регламентирует поведение человека и даёт возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях. Как показывает зарубежный опыт, и в особенности опыт японских компании, которые достигли и превысили уровень США и стран Западной Европы в области производительности, качества, внедрения инноваций и уровня сервиса, организационная культура является мощным источником повышения или снижения эффективности деятельности организации.

Бюрократическая культура, характерная Корпорации на данном этапе развития, в основном соответствует её организационной структуре, отчасти особенностям деятельности и внешней среде.

В данной корпоративной культуре существует сильная тенденция к самосохранению, что позволяет стабилизировать ситуацию, но первоочерёдное внимание уделяется не результату, а форме. Решения всесторонне обдуманы и подстрахованы, общение и поведение – церемониально-субординационное, многочисленны ритуалы, чётко проработаны правила и распорядок. В такой культуре сотрудников награждают и поощряют за то, что они чётко следуют правилам. Результаты измеряются по чётким критериям, связь между результатом и вознаграждением отсутствует, повышения работникам обычно даются «за выслугу лет». Ответственность сотрудников чётко определена, что снижает вероятность и необходимость принятия самостоятельных решений.

Эффективной работе Корпорации мешают некоторые недостатки бюрократической корпоративной культуры, такие как слабое кооперирование; каждый делает свою работу, но никто не следит за работой Корпорации в целом; правила и нормы уменьшают автономию и творчество сотрудников, так как люди редко делают больше, чем это требуют установленные процедуры, а, следовательно, это создаёт препятствие для возможности совместной работы разных отделов и подразделений. В бюрократической культуре происходит снижение роли личности и заинтересованности в новых решениях – отсутствие единой цели.

Существует необходимость в корректировке корпоративной культуры, так как в противном случае создаётся угроза внешней дезадаптации и стагнации деятельности предприятия, в основном её управленческого звена, что естественным образом повлияет на всё предприятие. Поэтому необходима разработка и реализация программы развития корпоративной культуры, которая позволила бы подойти чётко и осознанно к данному феномену жизни Корпорации и сделать его союзником в решении многих проблем.

### **2.3. В области социально-трудовых отношений**

Настоящая концепция определяет основные цели и задачи дальнейшего развития социально-трудовых отношений и методы (пути) их достижения.

Концепция рассматривается как основа для разработки и реализации программ (мероприятий), направленных на совершенствование социально-трудовых отношений, сложившихся на предприятиях и филиалах.

Становление рыночных отношений в экономике страны привело к радикальным преобразованиям в трудовых отношениях, возникающих между работниками и работодателями. Практически завершён переход от жесткого регламентирования социально-трудовых отношений в доперестроечный период к регулированию их на договорных началах через систему социального партнерства, главной составной частью которого являются соглашения и коллективные договоры.

За период с 1998 - 2002 г.г. на предприятиях выстроена система социального партнерства и определенный механизм договорного регулирования социально-трудовых отношений. В практику прочно вошло заключение профессиональных тарифных соглашений и на их основе заключение коллективных договоров на предприятиях.

В колдоговорной процесс вовлечены практически все работники предприятий системы ФУП «Госкорпорация по ОВД». На основе коллективных договоров регулируются трудовые отношения большей части работников предприятий.

В области контроля вошла в практику и такая форма взаимодействия дочерних предприятий с аппаратом ФУП «Госкорпорация по ОВД» как рецензирование проектов коллективных договоров, при этом выявляются отдельные положения не соответствующие законодательству и иным нормативным правовым актам, рекомендации, по устранению которых способствуют повышению правового статуса и содержательности коллективного договора.

Соглашения и коллективные договоры стали играть роль основных документов, регламентирующих взаимоотношения между работниками и работодателями.

Однако следует отметить, что содержание коллективных договоров имело одностороннюю направленность: обязанности работодателей и права профсоюзов по контролю за их выполнением, при этом отдельными разделами обуславливались дополнительные гарантии прав профсоюзов (не работников - членов профсоюзов, а профсоюзных органов).

Нельзя не отметить и того факта, что в отдельных случаях, исходя из фактически складывающейся на предприятии ситуации, работодателем принимаются обязательства, реальность которых сомнительна и как результат они не выполняются, что вызывает недовольство работников, а в отдельных случаях приводит к судебным тяжбам и трудовым конфликтам.

С учетом изменений в трудовом законодательстве (вступления в силу Трудового кодекса Российской Федерации) осуществлялись мероприятия по приведению в соответствие с законодательством нормативных актов, содержащих нормы трудового права:

- признан утратившим силу приказ Департамента воздушного транспорта Минтранса России от 19.03.92 г. № ДВ-20 «О выполнении законодательства о труде для авиационных диспетчеров»;
- в Минтранс России представлен согласованный с ГосНИИ «Аэронавигация» проект положения об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха работников, осуществляющих управление воздушным движением гражданской авиации Российской Федерации;
- подготовлены и представлены в Минтранс России предложения о внесении дополнений в соответствующие нормативно правовые акты для их утверждения в установленном порядке, а также об издании новых по вопросам, касающимся:
  - организации питания диспетчерского состава по управлению воздушным движением в период рабочей смены, в профилактории;
  - дополнительного оплачиваемого отпуска за работу с вредными условиями труда;
  - перечня профессий и работ, непосредственно связанных с движением транспортных средств;
  - установления максимальной продолжительности ежедневной работы (смены) для работников, труд которых непосредственно связан с движением транспортных средств и которым установлена сокращенная продолжительность рабочего времени.

В основном проводимая работа способствовала стабилизации морально-психологического климата в коллективах предприятий по ОВД, что подтверждается характером требований, выдвигаемых представителями работников, а также количеством, объявленных общероссийскими профсоюзами, акций протеста (включая забастовки) и численностью их участников:

- в течение 1998 года общероссийскими профсоюзами было объявлено 7 акций протеста, в акциях протеста фактически принимали участие работники 18-ти из 33-х предприятий по ИВП, УВД и ЭРТОС (более 80 из 133 филиалов). Численность

работников, участвовавших в акциях протеста, составила более 5000 человек при общей численности работников предприятий по ИВП, УВД и ЭРТОС более 22 тыс. человек, что составляет – 22,7%. Основными требованиями, выдвигаемыми участникам акций протеста в 1998 году были:

- погашение задолженности по заработной плате;
- выполнение в полном объеме условий Тарифного соглашения 1996-1997 гг. и коллективных договоров;
- начало переговоров по подготовке и заключению Профессионального тарифного соглашения (ПТС) на 1998-2000 годы;
- выполнение соглашений, заключенных между ФАС России и ФПАД России и т.п.

- в течение 1999 - 2000 г.г. акции протеста не объявлялись;

- в течение 2001 года - 1 акция протеста, в которой фактически принимали участие работники 8 из 156 филиалов предприятий по ИВП, УВД и ЭРТОС. Численность работников, участвовавших в акции протеста, составила 126 человек, при общей численности работников предприятий системы ФУП «Госкорпорация по ОВД» более 23,0 тыс. человек, что составляет – 0,5%. Требования, выдвигаемые участниками акции протеста, проводимой в 2001 имели иной характер:

- несогласие с проектом Трудового кодекса Российской Федерации, принятого Госдумой РФ в первом чтении;
- создание самостоятельной Федеральной аэронавигационной службы.

- в течение 2002 года – 2 акции протеста, в акциях протеста принимали участие работники 30 из 156 филиалов ГУДП. Численность работников, участвовавших в акциях протеста, составила 1,0 тыс. чел., при общей численности работников системы ФУП «Госкорпорация по ОВД» - 24,8 тыс. человек, что составляет 4,0%. Требования, выдвигаемые участниками акций протеста, проводимых в 2002 году:

- обеспечить увеличение заработной платы работникам предприятий по обслуживанию воздушного движения в два раза, достигнув уровня фонда оплаты труда в составе эксплуатационных расходов предприятий ОВД не менее 60 процентов;
- обеспечить подготовку и издание нормативных правовых актов с целью сохранения действующих до 2002 года социальных льгот и гарантий.

При определенной стабильности в 1999-2000г.г., в течение 2001-2002г.г. отмечается рост социальной напряженности. Очевидна необходимость осуществления дополнительных мер, направленных на повышение социальной устойчивости.

#### **2.4. В области совершенствования системы оплаты труда**

В условиях формирования рыночных отношений был осуществлен переход от государственного регулирования заработной платы на коллективно-договорную форму управления заработной платой. Все вопросы по установлению условий оплаты труда в настоящее время регулируются через отраслевые и профессиональные тарифные соглашения на отраслевом и «профессиональном» уровне и через коллективные договоры на уровне предприятий.

Признавая всю важность социального партнёрства, нельзя не отметить, что в ходе коллективно-договорного процесса предприятия по ИВП, УВД и ЭРТОС при реализации законодательной самостоятельности (прав юридического лица) в вопросах касающихся условий оплаты труда отошли от единых принципов и порядка в установлении, как размеров должностных окладов (тарифных ставок) работников одинаковой квалификации, так и доплат и надбавок компенсационного и стимулирующего характера, а также вознаграждений и других выплат.

В результате децентрализации процесса регулирования условий оплаты труда на предприятиях по ИВП, УВД и ЭРТОС (до перехода на единую систему оплаты труда

работников предприятий ФУП «Госкорпорация по ОВД») фактически применялось более 20 тарифных сеток с различным диапазоном тарифных коэффициентов.

В большинстве предприятий условия оплаты труда работников устанавливались без учёта дифференциации в зависимости от объёмов выполняемых работ (интенсивности воздушного движения).

На отдельных предприятиях (хотя это и не было предусмотрено действующими на тот момент тарифными соглашениями) в коллективных договорах предусматривалась возможность дифференциации оплаты труда работников в зависимости от объёмов выполненных работ, но механизм дифференциации на предприятиях был различным, единый системный подход отсутствовал.

На предприятиях по ИВП, УВД и ЭРТОС не было единого подхода и в порядке установления должностных окладов. Так на одних предприятиях за класс квалификации или за работу во вредных условиях труда устанавливались соответствующие надбавки и доплаты к должностному окладу, на других производилось соответствующее увеличение должностных окладов.

Всё это приводило к тому, что работникам одинакового уровня квалификации, выполняющим одинаковую по объёмам, сложности и напряжённости работу, устанавливалась различная заработная плата. А в целом по системе складывалась необоснованная дифференциация заработной платы между предприятиями вне связи с получаемыми доходами, производительностью труда и эффективностью экономической деятельности.

Такое положение дел создавало социальную напряжённость в трудовых коллективах, порождало определённую «гонку» в повышении заработной платы без учёта фактического финансово-экономического состояния предприятия и системы ОВД в целом.

*Динамика среднемесячной заработной платы работников предприятий по ОВД за период 1999 - 2002 годы характеризуется следующими показателями:*

Год	1999	2000	2001	2002
Средняя заработная плата (тыс. руб.)	5,3	6,5	7,5	9,4

Сравнительный период (годы)	2000 к 1999	2001 к 2000	2002 к 2001	2002 к 1999
% роста	22,6	15,4	25,3	77,4

*Динамика среднемесячной заработной платы за период 1999 - 2002 годы по основным категориям работающих характеризуется следующими показателями:*

Год	1999	2000	2001	2002 (расчетно)*
Средняя заработная плата диспетчеров УВД (тыс. руб.)	7,5	9,3	10,7	13,5
Средняя заработная плата инженеров по обслуживанию средств РТО и связи (тыс. руб.)	6,0	7,1	8,2	10,8

<b>Сравнительный период (годы)</b>	<b>2000 к 1999</b>	<b>2001 к 2000</b>	<b>2002 (расчетно)* к 2001</b>	<b>2002 (расчетно)* к 1999</b>
<b>% роста средней з/п диспетчеров УВД</b>	<b>24,0</b>	<b>15,1</b>	<b>26,2</b>	<b>80,0</b>
<b>% роста средней з/п инженеров по обслуживанию средств РТО и связи</b>	<b>18,3</b>	<b>15,5</b>	<b>31,7</b>	<b>80,0</b>

*Примечания:*

1. *международный опыт (имеющаяся статистика) по вопросу, касающемуся соотношения заработной платы диспетчер – инженер, показывает, что зачастую во многих системах ОВД труд диспетчерского персонала оценивается на 20-30% выше.*

2. \* - *срок сдачи годовой отчетности (за 2002г.) по категориям работающих - апрель 2003г.*

При этом необходимо отметить, что до 2002г. рост среднемесячной заработной платы в отдельных предприятиях по ИВП, УВД и ЭРТОС существенно отличался от средних показателей по системе. Так, рост среднемесячной заработной платы в 2000 году в отдельных предприятиях, без достаточных на то оснований, достигал 45-60 % при общем росте по всем предприятиям - 22,6%, а в 2001 году – 30-45% , при общем росте по всем предприятиям – 15,4%.

В целях изменения сложившейся ситуации была разработана и в 2002 году введена единая система оплаты труда работников предприятий ФУП «Госкорпорация по ОВД», предусматривающая:

- установление единой на всех предприятиях ФУП «Госкорпорация по ОВД» величины тарифной ставки (оклада) работника первого разряда,
- единую тарифную сетку (далее по тексту ЕТС) по оплате труда работников предприятий ФУП «Госкорпорация по ОВД», которая в свою очередь предусматривает дифференцированный подход при установлении тарифных коэффициентов работников в зависимости от объемов выполненных работ, сложности и трудоемкости предоставляемых услуг (выполняемой работы);
- введение механизма корпоративной индексации заработной платы работников предприятий ФУП «Госкорпорация по ОВД» с учетом изменения величины прожиточного минимума, утверждаемого постановлением Правительства Российской Федерации и финансово-экономического состояния системы ОВД в целом.

С 1 января 2003 года на предприятиях по обслуживанию воздушного движения осуществлена очередная индексация величины тарифной ставки (оклада) работника первого разряда, которая составила 2198 руб. В результате заработная плата работникам увеличена на 28,46 %.

Необходимость введения ЕТС работников предприятий ФУП «Госкорпорация по ОВД» обусловлена особенностями построения и государственным регулированием тарифов за АНО, высоким уровнем централизации управления, единством во времени, пространстве и сложности производственного процесса, его типизацией, действующим механизмом финансирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Организация оплаты труда на предприятиях по ИВП, УВД и ЭРТОС и главный ее элемент – тарифная система, определяющая цену рабочей силы за выполнение одинаковых по сложности, технологически и экономически взаимосвязанных работ,

исходя из вышеуказанных предпосылок, не могут быть локальными, а должны строиться на принципах централизованного управления.

### **2.5. В области охраны труда**

В целях обеспечения соблюдения требований охраны труда, контроля за их выполнением на всех предприятиях ФУП «Госкорпорация по ОВД» созданы службы охраны труда или введены должности специалиста по охране труда.

На большинстве предприятий разрабатываются и выполняются планы мероприятий по предупреждению производственного травматизма, соглашения по охране труда и мероприятия по улучшению условий труда работников и реализации их трудовых прав в области охраны труда.

Анализ несчастных случаев на производстве показал, что в 2002 году по сравнению с 2000 годом общее количество несчастных случаев сократилось на 29%:

- за 2000 год – 38 несчастных случаев;
- за 2001 год – 32 несчастных случая;
- за 2002 год – 27 несчастных случаев.

Принимаются меры по укреплению служб охраны труда, созданию кабинетов охраны труда, проведению аттестации рабочих мест по условиям труда и контролю за состоянием производственной среды. Как правило, работники обеспечиваются спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты в соответствии с действующими нормами.

Однако на некоторых предприятиях службы охраны труда укомплектованы недостаточно. Среди специалистов по охране труда велика текучесть кадров в основном из-за меньшей заработной платы относительно специалистов других подразделений.

Медленными темпами проводится аттестация рабочих мест. Количество рабочих мест, на которых проведена аттестация, составляет 60% (без учета требований санитарных правил СП 2.5.1.1107-02).

Проверки соблюдения Положения о расследовании и учете несчастных случаев на производстве показывают, что еще довольно часто при расследовании не устанавливаются истинные причины несчастных случаев и лица, допустившие нарушение нормативных требований по охране труда. Нередко в возникновении несчастных случаев безосновательно обвиняются сами пострадавшие.

Основными причинами несчастных случаев на производстве являются грубые нарушения нормативных требований по охране труда при организации и производстве работ. Значительная часть этих нарушений допускается из-за недостатков в системе обучения и подготовке персонала, отсутствия надлежащего административного контроля за охраной труда.

### **2.6. В области автоматизации управления трудовыми ресурсами**

Текущее состояние обеспечения управления трудовыми ресурсами показывает, что ФУП «Госкорпорация по ОВД» должна являться организацией с сильной корпоративной культурой, проявляющей заботу о трудовых ресурсах начиная с подготовки молодежи в отраслевых учебных заведениях, продолжая профессиональное и карьерное сопровождение с решением социальных задач и заканчивая социальной защитой вышедших на пенсию работников. Столь обширный круг взаимосвязанных задач управления трудовыми ресурсами, предъявляет самые жесткие требования к технической оснащенности и методам работы подразделений всех уровней управления.

Управление трудовыми ресурсами в ФУП «Госкорпорация по ОВД» имеет иерархическую структуру. Текущее состояние обеспечения управления трудовыми ресурсами характеризуется следующими недостатками:

- отсутствием единого информационного пространства по всей вертикали управления персоналом;
- низкой достоверностью информации, получаемой как в ручном режиме, так и с помощью эксплуатируемых информационных систем;

- низкой актуальностью доступной информации и отсутствием возможности работать с актуальной информацией в режиме реального времени;
- наличием потребности в типизации отчетных форм (на основе регламентированных государственных или отраслевых форм) и их поддержки эксплуатируемыми информационными системами;
- отсутствием в функционально-смежных подразделениях информационных систем, обеспечивающих получение от служб управления персоналом информации в электронном виде, обратной связи и просто инструментария для построения различных видов отчетов;
- отсутствием механизмов кадрового документооборота и механизма логического контроля;
- отсутствием информационных средств, позволяющих осуществлять полный цикл планирования кадровых ресурсов исходя из анализа и прогнозирования трудовых ресурсов и др.

Все перечисленные факторы говорят о необходимости создания Единой Корпоративной Автоматизированной Системы Управления Трудовыми Ресурсами (далее по тексту ЕК АСУТР), имеющей структуру распределенной информационной системы, объединяющей в себе функции учетно-статистической и информационно-аналитической системы управления трудовыми ресурсами с возможностью получения консолидированной информации по всем предприятиям и подразделениям.

ЕК АСУТР должна позволить сократить трудозатраты на ведение учетных функций и более эффективно заниматься прогнозами и анализом, что позволит принимать более обоснованные решения и повысить производительность труда.

#### **Примечания:**

1. *В 1992 году в воздушном пространстве Российской Федерации было обслужено 1 млн.177 тыс. воздушных судов. В 2000 году в воздушном пространстве Российской Федерации было обслужено около 250 тыс. воздушных судов. Интенсивность воздушного движения за период с 1992г. по 2002г. снизилась более чем в 4 раза, при этом требования, регламентирующие нормы численности персонала ОВД, не изменились, как следствие в целом по системе ОВД отмечается устойчивая тенденция снижения производительности труда.*
2. *Проведение более глубокого и детального анализа кадровых и социальных процессов происходящих в системе ОВД не представляется возможным в связи с отсутствием необходимой централизованной базы данных (статистики) по причине нахождения системы ОВД, в последнее десятилетие, в перманентном состоянии реорганизации.*

### **3. Цель и задачи Концепции**

#### **3.1. В области кадровой политики**

Целью Концепции является формирование кадровой политики обеспечивающей сохранение и дальнейшее развитие кадрового потенциала предприятий по ИВП, УВД и ЭРТОС в процессе их реформирования в Единую хозяйственную систему - ФУП «Госкорпорация по ОВД».

Основными задачами в этой области являются:

- формирование у руководителей всех уровней понимания того, что из всех экономических ресурсов предприятия – финансовых, материальных, человеческих, информационных – только человеческие ресурсы могут влиять, воздействовать на все остальные и на весь производственный процесс; кредо руководителя любого уровня: главный ресурс – люди;

- формирование и реализация эффективной кадровой политики, главным содержанием которой должны стать адекватные меры по развитию кадрового потенциала, овладению методами подбора, использования, оценки и аттестации кадров, меры по мотивации труда работников, формированию резерва и организации профессионального обучения персонала;
- создание благоприятных условий для наиболее эффективного использования имеющегося кадрового потенциала, обеспечение безопасности труда, социально правовой защиты работников, сохранение их здоровья и социально-трудовой активности;
- формирование корпоративной (организационной) культуры – мощного стратегического инструмента, позволяющего ориентировать предприятия, структурные подразделения и каждого работника на достижение общих (корпоративных) целей.
- формирование методологической базы системы управления персоналом и создание на ее основе эффективной службы управления персоналом;
- перевод бытующего на уровне понимания, представления о том, как работать с персоналом, в документально закреплённые, фиксированные общекорпоративные документы о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления.

Период деятельности предприятий ФУП «Госкорпорация по ОВД» можно характеризовать как начальный и, соответственно, практика управления трудовыми ресурсами только начинает формироваться. Необходимо время, чтобы появилась культура управления и востребованность этой культуры у высшего звена руководства предприятиями. Письменное оформление кадровой политики позволит чётко и наглядно отразить взгляды администрации по кадровым вопросам; внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений; информировать сотрудников о правилах внутренних взаимоотношений; улучшить морально-психологический климат.

### **3.2. В области организационной культуры**

Главной целью концепции является формирование адаптивной корпоративной культуры, способствующей реализации стратегии развития Корпорации и сокращению негативных эффектов возникающих в процессе данной деятельности.

Основные задачи концепции в области развития корпоративной культуры:

- создание благоприятных условий для диагностики, формирования и развития корпоративной культуры Корпорации;
- регулярный мониторинг состояния корпоративной культуры и предварительный анализ тенденций её развития;
- поиск, обсуждение и закрепление внутрикорпоративных стандартов, формирование образа Корпорации у сотрудников.

### **3.3. В области социально-трудовых отношений**

Основной целью Концепции является расширение договорных начал в сфере регулирования социально-трудовых отношений, повышение роли локальных нормативных актов, дальнейшее развитие социального партнерства, обеспечивающих предупреждение трудовых споров.

Основными задачами в этой области являются:

- упорядочение правовых условий для достижения оптимального согласования интересов работников и работодателя;
- достижение социальной стабильности в трудовых коллективах на основе повышения уровня социальной защищенности работников;
- создание для каждого работника благоприятных условий труда, обеспечивающих повышение производительности труда и других показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

### **3.4. В области совершенствования системы оплаты труда**

Основная цель совершенствования единой системы оплаты труда работников предприятий ФУП «Госкорпорация по ОВД» это превращение заработной платы в надежный источник средств, обеспечивающих достойное существование работника и членов его семьи, воспроизводство рабочей силы и повышение платежеспособного спроса работников на основе повышения производительности труда.

Основными задачами в этой области являются:

- обеспечение соответствия системы оплаты труда производственным целям и задачам;
- установление единых условий оплаты труда, обеспечивающих высокопроизводительный труд работников.

### **3.5. В области охраны труда**

Основной целью концепции является повсеместное обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности над производственными показателями.

Основные задачи:

- создание безопасных условий труда, т.е. условий труда, отвечающих нормативным требованиям;
- внедрение системы ступенчатого контроля за соблюдением требований охраны труда;
- укрепление трудовой дисциплины и повышение персональной ответственности руководителей и специалистов за состояние охраны труда;
- разработка программы улучшения условий охраны труда;
- проведение обучения и проверки знаний по охране труда с тем, чтобы все работники владели вопросами охраны труда в объеме выполняемой работы;
- наведение образцового порядка в документации по охране труда. Приведение в соответствие с нормативными правовыми актами приказов и инструкций по охране труда;
- проведение активной работы с представительными органами работников по вопросам, касающимся охраны труда;
- повышение внимания расследованию несчастных случаев, связанных с производством, своевременная и полная информация о них;
- установка контроля за обеспечением работников предприятий спецодеждой, спецобувью, средствами индивидуальной защиты в соответствии с действующими нормативными правовыми актами;
- оказание помощи в организации рабочих мест и улучшении условий труда работников.

### **3.6. В области автоматизации управления трудовыми ресурсами**

Главной целью концепции является повышение эффективности функционирования всей вертикали управления трудовыми ресурсами ФУП «Госкорпорация по ОВД» на основе автоматизации.

ЕК АСУТР ФУП «Госкорпорация по ОВД» должна относиться к классу информационных систем, обеспечивающих поддержку управленческой деятельности с персоналом, и должна решать задачи централизованного управления трудовыми ресурсами:

- ведение организационных структур;
- подбор персонала;
- ведение кадрового делопроизводства и учета;
- аттестация кадров;
- расстановка кадров и движение кадров;

- ведение поддержки мотивационных мероприятий (награждение, материальное и социальное стимулирование, взыскания);
- ведение затрат по персоналу и расчетов с персоналом;
- ведение нормативно-справочного обеспечения.

## **4. Основные принципы реализации Концепции**

### **4.1. В области кадровой политики**

Кадровая политика только тогда является действенной, когда она обеспечивает реализацию стратегии предприятия и направлена на достижение целей, стоящих перед предприятием.

В целях успешной реализации концепции необходимо исходить из следующих принципов:

- неразрывная связь кадровой политики с общими планами и стратегическими целями предприятия – вне этой связи она теряет всякий смысл;
- учет ресурсов, которыми реально располагает предприятие для реализации заявленных целей;
- консолидация действий руководителей всех уровней по формированию и реализации кадровой политики и корпоративной (организационной) культуры предприятия;
- овладение всеми руководителями высшего звена управления современными формами и методами управления персоналом;
- многоуровневый подход к решению кадровых проблем с учетом, как общих потребностей системы, так и специфических потребностей каждого предприятия (филиала), отдельных профессиональных и возрастных групп;
- использование результатов научных исследований, изучение и осмысливание проблем, связанных с деятельностью персонала служб ОВД и, прежде всего, диспетчеров УВД в условиях внедрения новых, в том числе связанных с CNS/ATM технологий, которые коренным образом меняют условия и характер работы персонала ОВД;
- использование опыта международного сотрудничества с целью выработки оптимальных подходов к решению проблем сохранения и развития кадрового потенциала, улучшению качества и совершенствованию методов работы с персоналом.

### **4.2. В области организационной культуры**

Развитие корпоративной культуры возможно только в соответствии с кадровой политикой и стратегией развития Корпорации, так как корпоративная культура выступает мощным механизмом управления не только персоналом, но и Корпорацией в целом.

Для эффективной реализации концепции в области развития корпоративной культуры необходимо исходить из следующих принципов:

- разработка и реализация программы развития корпоративной культуры необходима в тесном взаимодействии с внутренними особенностями Корпорации и спецификой внешней среды;
- понимание первыми лицами Корпорации самого феномена корпоративной культуры, необходимости её совершенствования, целей, задач и механизмов ее развития;
- реализация системного подхода к управлению, управление по целям;
- ориентация на постоянное совершенствование и долгосрочность процесса изменений;

- создание необходимых условий для деятельности по изучению и совершенствованию корпоративной культуры.

#### **4.3. В области социально-трудовых отношений**

В целях успешной реализации Концепции необходимо руководствоваться следующими принципами:

- сочетание государственного и договорного регулирования трудовых отношений;
- взаимодействие работодателей (объединения работодателей) с представительными органами работников (профессиональными союзами);
- заинтересованность сторон социального партнерства в дальнейшем развитии договорных отношений;
- консолидация действий всех подразделений предприятия на создание стимулов и изыскание резервов повышения производительности труда;
- экономическая обоснованность принимаемых сторонами обязательств;
- обязанность сторон трудовых отношений соблюдать условия заключенных соглашений (договоров) и повышение их ответственности за выполнение принятых на себя обязательств.

#### **4.4. В области совершенствования системы оплаты труда**

Политика в области оплаты труда должна основываться на реализации следующих принципов:

- связь уровня заработной платы всех категорий работников с общими финансово-экономическими показателями работы предприятия, повышение уровня оплаты труда в соответствии с ростом производительности труда на предприятии в целом, а также отдельных его подразделениях и участках;
- приведение дифференциации уровня оплаты труда, отражающей сложность, условия и результаты труда в соответствие с социальными и экономическими требованиями, а также с учетом оценки деятельности работника, его индивидуального вклада в общие итоги работы предприятия, отдельного подразделения, участка;
- оптимизация структуры заработной платы, повышение роли тарифа, как основного структурного элемента заработной платы, применение системы доплат и надбавок, связанных с индивидуальными профессионально-квалификационными характеристиками работника, его личными трудовыми достижениями;
- развитие системы вознаграждений за реализацию конкретных программ (проектов) производственно-технического, финансово-экономического и морального характера;
- изменение функции премии – от регулятора уровня заработной платы к вознаграждению за реальное улучшение различных показателей деятельности предприятия и его структурных подразделений.

#### **4.5. В области охраны труда**

Основными принципами реализации концепции являются:

- обеспечение права каждого работника на нормальные условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены;
- обеспечение права каждого работника на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;
- обеспечение равенства прав и возможностей работников;

- обязательное возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
- обеспечение работников полной и достоверной информацией об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- обобщение и распространение передового отечественного и зарубежного опыта работы по улучшению условий и охраны труда.

#### **4.6. В области автоматизации управления трудовыми ресурсами**

ЕК АСУТР должна строиться на следующих базовых принципах:

- системный подход, заключающийся в функционально-приказном разбиении системы на компоненты и обеспечении функционирования всей системы в целом, в которой учтены все связи, обеспечивающие ее внутреннюю деятельность и взаимодействие с другими системами;
- последовательное развитие и открытость создаваемой системы, когда внесение изменений должно осуществляться только путем дополнения действующей системы без передачи уже созданного и без нарушения ее функционирования;
- совместимость пользовательских программ и коммуникационных интерфейсов, благодаря которым проектируемая система сможет бесконфликтно взаимодействовать с другими системами согласно установленным правилам;
- рациональное использование типовых, унифицированных и стандартизированных проектных решений, пакетов прикладных программ и функциональных компонентов;
- эффективность проектируемой системы, заключающаяся в достижении рационального соотношения между затратами на создание системы и установками, достигаемыми по окончании внедрения автоматизации в процессы управления трудовыми ресурсами.

## **5. Основные направления деятельности**

### **5.1. В области кадровой политики**

Кадровая политика предприятия формируется как составная часть общей стратегии деятельности предприятия и должна обеспечивать интеграцию процессов управления персоналом с целями и задачами, стоящими перед предприятием.

Основными направлениями кадровой политики ФУП «Госкорпорация по ОВД» являются:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий УВД;
- организация привлечения, отбора, найма и расстановки персонала;
- совершенствование процедуры оценки и аттестации кадров;
- разработка программ профориентации, трудовой адаптации персонала и наставничества;
- организация непрерывного профессионального обучения персонала на основе постоянно совершенствуемых программ повышения квалификации и переподготовки с учетом ресурсов персонала и региональных особенностей систем ОВД;
- формирование кадрового резерва;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации;

- разработка программ развития персонала с целью решения не только насущных, но и перспективных задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- организация труда и рабочего места;
- разработка программы занятости и социальных программ;
- оптимизация численности персонала, эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка их социальной и экономической эффективности;
- нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.

### **5.2. В области организационной культуры**

Развитие корпоративной культуры ФУП «Госкорпорация по ОВД» предполагает создание сильной и адаптивной организационной культуры, способствующей эффективной деятельности Корпорации.

Основными направлениями в этой области являются:

- формирование понимания у руководства феномена корпоративной культуры, механизма её влияния на общую эффективность Корпорации и необходимости позитивных изменений существующей корпоративной культуры;
- создание внутрикорпоративных стандартов, общей системы ценностей Корпорации для активизации группового потенциала на достижение корпоративных целей;
- постоянный мониторинг состояния организационной культуры и тенденций её развития;
- осознанное отношение к корпоративным мероприятиям, разработка мероприятий основанных на программе развития корпоративной культуры Корпорации, превращение мероприятий в элемент культуры;
- коррекция негативных особенностей существующей в данный момент корпоративной культуры, мешающих согласованной, эффективной работе Корпорации, её деbüroкратизация.

### **5.3. В области социально-трудовых отношений**

Для обеспечения поставленных целей и решения задач необходимо:

- достигнуть доверительного сотрудничества и осознания сторонами социального партнерства того, что объединяющий их фактор – существование и успешная деятельность предприятия. Доверительное сотрудничество предполагает, что стороны, заключающие коллективные договоры и соглашения, действуют в соответствии с установленными правилами проведения процедур, предусмотренных законодательством о социальном партнерстве. Оно необходимо при составлении проекта коллективного договора, проведении коллективных переговоров, урегулировании разногласий между работниками и работодателями;
- изменить подходы к заключению коллективных договоров. Особое внимание при этом должно быть уделено проблеме формирования действительно представительных органов, как работодателя, так и работников. Только с их

- появлением на правовом поле можно говорить о наличии соответствующего социального партнерства для ведения полноценных коллективных переговоров;
- изменить содержание коллективных договоров, за счет изменения содержания и повышения роли индивидуальных трудовых договоров. Трудовой договор должен стать главным регулятором индивидуальных трудовых отношений, одной из форм реализации права свободно распоряжаться своими способностями к труду. Все основные вопросы (права и обязанности работника и работодателя, оплата и условия труда, режим работы и отдыха, льготы и социальные гарантии и др.), связанные с трудовой деятельностью работника должны быть зафиксированы в индивидуальном трудовом договоре. Роль трудового договора не ограничивается установлением трудовых правоотношений. Не менее важно в этой связи отметить и то, что он создает базу для формирования трудового коллектива и существования трудовых правоотношений во времени;
  - при заключении коллективных договоров и соглашений особое внимание уделять реальности обеспечения принимаемых обязательств и ответственности за их выполнение.

На уровне ФУП «Госкорпорация по ОВД» разрабатывается единое тарифное соглашение (коллективный договор или примерный коллективный договор), отражающий позиции сторон по главным вопросам социально-трудовых отношений:

- система оплаты и стимулирования труда, порядок индексации заработной платы;
- пакет социальных льгот и гарантий;
- условия пересмотра норм трудовых затрат и должностных обязанностей работников;
- организация подготовки и повышения квалификации кадров;
- критерии оценки условий труда и порядок проведения аттестации рабочих мест;
- организация работы по подготовке предложений по приведению в соответствие с законодательством нормативных актов, содержащих нормы трудового права, в т.ч. подготовка предложений об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха, условий труда отдельных категорий работников, труд которых непосредственно связан с движением транспортных средств и др.

Конкретизация положений единого тарифного соглашения (коллективного договора или примерного коллективного договора) применительно к реальным условиям деятельности предприятия (филиала) осуществляется в коллективном договоре предприятия (филиала) в рамках переданных полномочий, оставив достаточно правового поля для локальных нормативных актов и трудового договора.

В коллективных договорах должны быть отражены:

- конкретные формы оплаты труда, включены обязательства сторон по таким важным вопросам как нормирование труда, улучшение условий труда, санитарно-бытовых условий, режимы и графики работы, а также по реализации мероприятий, направленных на повышение производительности труда;
- мероприятия по совершенствованию системы подготовки кадров, методической базы и технических средств обучения, поддержания высокого уровня квалификации персонала при осуществлении мероприятий по укрупнению центров ОрВД, совершенствованию их организационной структуры и приведению численности работников в соответствие с объемами предоставляемых услуг и в зависимости от сложности организации воздушного движения;
- формы более тесного взаимодействия с органами службы занятости на местах по вопросам трудоустройства работников в случаях их массового высвобождения;
- с учетом реальных возможностей предприятия обязательства сторон по социальным вопросам (обеспечение санаторно-курортными путевками, проведение

летних оздоровительных кампаний, оказание материальной помощи, выдача ссуд (кредитов) на приобретение жилья и т.п.);

- обязательства сторон об участии в проводимом ФУП «Госкорпорация по ОВД» ежегодном конкурсе «Предприятие (филиал) ФУП «Госкорпорация по ОВД» высокой социальной эффективности» и изучении положительного опыта предприятий – победителей этого конкурса;

- обязательства сторон по осуществлению мероприятий, направленных на пропаганду здорового образа жизни и активного отдыха, приобщения работников к занятиям физической культурой и спортом. Наряду с задачами приобщения работников и членов их семей к занятиям физической культурой и спортом, спортивные мероприятия должны способствовать улучшению взаимоотношений между работниками внутри предприятия (филиала), а также между предприятиями (филиалами) ФУП «Госкорпорация по ОВД».

#### **5.4. В области совершенствования системы оплаты труда**

Для обеспечения поставленных целей и решения задач необходимо:

- дальнейшее совершенствование действующей тарифной системы.
- разработка нормативных документов, обеспечивающих реализацию единых принципов при установлении условий оплаты труда и материального стимулирования.
- уточнение действующих нормативных документов в целях пересмотра или отмены неэффективных и необоснованных положений по оплате труда.
- проведение структурных и организационных изменений на предприятиях (филиалах) ФУП «Госкорпорация по ОВД».

#### **5.5. В области охраны труда**

Для обеспечения поставленных целей и решения задач необходимо:

- принятие дополнительных мер по совершенствованию работы по охране труда.
- подготовка предложений и участие в работе по пересмотру устаревших и разработке новых нормативных правовых актов по охране труда.
- оказание действенной помощи и принятие, своевременных мер при обращении предприятий (филиалов) по решению возникающих проблем в области безопасности труда.
- обращение особого внимания разработке и внедрению системы управления охраны труда, а также проведению аттестации всех рабочих мест. Осуществление контроля за качеством проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Использование результатов аттестации для проведения работы по улучшению условий и охраны труда с целью сокращения работающих в неблагоприятных условиях и уровня производственного травматизма.
- оказание методической помощи предприятиям (филиалам) ФУП «Госкорпорация по ОВД» по вопросам охраны труда, т.е. подготовка методических рекомендаций, информационных писем и указаний по вопросам касающимся:
  - новых изданий и приборов по охране труда;
  - средств индивидуальной защиты;
  - организации решения проблем, связанных с обеспечением безопасности труда

и т.п.

- обобщение и распространение передового опыта работы по профилактике производственных несчастных случаев, пропаганда вопросов охраны труда.
- соблюдение работниками законодательства и иных нормативных правовых актов об охране труда, коллективного договора и локальных нормативных актов организации.

- разработка программ обучения по охране труда работников предприятий (филиалов), в том числе руководителей;
- организация своевременного обучения по охране труда работников предприятия (филиала) и руководителей, обязательного проведения вводного инструктажа по охране труда со всеми лицами, поступающими на работу, проверка знаний нормативных документов по охране труда,

### **5.6. В области автоматизации управления трудовыми ресурсами**

Создание ЕК АСУТР реализуется на современной программно-технической платформе в едином информационном пространстве со смежными автоматизированными системами. При ее разработке предусматривается создание универсального механизма информационного обеспечения единой стратегии управления персоналом ФУП «Госкорпорация по ОВД» (кадровая политика, пенсионное обеспечение, налоговая политика, социальные программы) внедрение электронного документооборота с использованием внутренних и внешних сетей передачи данных, обеспечение защиты конфиденциальной информации сертифицированными или рекомендуемыми (одобренными) соответствующими гос.органами.

Схема структурного деления ЕК АСУТР формируется, исходя из организационных уровней управления трудовыми ресурсами предприятия, и должна состоять из следующих подсистем:

- управление персоналом на уровне ФУП «Госкорпорация по ОВД»;
- управление персоналом предприятий (филиалов) и их структурных подразделений.

Таким образом, любая подсистема ЕК АСУТР комплектуется из набора типовых функциональных модулей, решающих тот или иной комплекс задач. Для оптимального выполнения подсистемой заданной ей деятельности производится соответствующая настройка каждого модуля.

Все пользователи ЕК АСУТР работают в системе на Автоматизированных Рабочих Местах (АРМ), которые представляют собой программно-технические комплексы с установленным прикладным программным обеспечением. Конкретные функциональные возможности каждого рабочего места задаются через механизм администрирования системы путем построения профилей пользователей и установления уровня их доступа.

ЕК АСУТР внедряется в рамках существующей инфраструктуры с минимальной доработкой нормативной базы и технологии работы. Система встраивается в информационную среду, предоставляя необходимую информацию для управления трудовыми ресурсами.

## **6. Механизм реализации Концепции**

### **6.1. В области кадровой политики**

Кадровая политика ФУП «Госкорпорация по ОВД» реализуется в системе подходов, принципов, методов, мероприятий, норм, правил, традиций, обычаев, в культуре предприятия в целом и других элементах, определяющих отношения субъектов внутри предприятия и применяемых при управлении их поведением.

Инструментом реализации кадровой политики является система целевых комплексных программ социальной направленности, в том числе целевая комплексная программа развития персонала.

Подпрограммы целевой комплексной программы развития персонала могут разрабатываться по любому направлению кадровой политики.

По каждому направлению программы определяются объемы, источники поступления ресурсов, сроки и затраты, связанные с научно-методическим, финансовым, материальным, кадровым, организационно-экономическим, правовым и информационным

обеспечением целей и задач. Проработанные таким образом программы выносятся на рассмотрение руководящего состава предприятия.

Руководство реализацией кадровой политики возлагается на заместителя генерального директора по кадровой и социальной политике – директора по управлению персоналом ФУП «Госкорпорация по ОВД».

В процесс реализации кадровой политики должны быть включены руководители всех уровней. Они являются непосредственными проводниками кадровой политики в рамках своих полномочий и ответственности по отношению к своим подчиненным, а все сотрудники службы управления персоналом являются участниками этого процесса.

Кадровая политика предприятия должна пересматриваться по мере изменения стратегических целей развития ФУП «Госкорпорация по ОВД», что позволит поставить процесс совершенствования кадровой политики предприятия на постоянную основу и привести в соответствие направления работы с персоналом с деятельностью других подразделений и среднесрочной стратегией Корпорации.

## **6.2. В области организационной культуры**

Развитие корпоративной культуры Корпорации, учитывая изменения, происходящие во внешней среде и ориентируясь на внутренние особенности, предполагает работу по реконструированию и созданию внутрикорпоративных стандартов, являющихся основой неформальных правил и норм поведения сотрудников, обычаев и традиций, которые в свою очередь выполняют немаловажные функции; от удержания ситуации в равновесии до ориентировки всех сотрудников и подразделений на общие цели.

В данный момент, неопределённость целей и средств их достижения не позволяет использовать групповой потенциал, а соответственно трудовой потенциал организации, что отражается на производительности и ограничивает возможности развития Корпорации. Необходимо обеспечить большую причастность работников к делам и целям Корпорации, сформировать достаточный уровень информированности о том, что и почему происходит, разработать официальную философию Корпорации, кодекс делового поведения сотрудников, прописать в общекорпоративных документах миссию Корпорации, её ценности и цели развития. Философия должна являться основой мировоззрения Корпорации и предполагать фундаментальные определяющие идеи, принципиальные взгляды на окружающий мир и себя в нём, которые являются регулятором поведения и критерием его оценки. Для того, что бы добиться большего освоения сотрудниками норм, правил и установок Корпорации необходим постоянный мониторинг групповых процессов, обучение новых сотрудников традиционному для организации поведению, разработка критериев внутриорганизационного продвижения, внедрение корпоративных символов и обрядов.

Развитие корпоративной культуры предприятия предполагает изменения в основных направлениях работы с персоналом, таких как оценка персонала (разработка критериев для оценки деятельности сотрудников, сосредоточенных на достижениях), система отбора кандидатов на работу (принимать на работу новых сотрудников, способных воспринять корпоративную культуру), система премирования персонала и разработка специализированных программ, с целью поддержания и создания такой корпоративной культуры, которая обеспечивает реализацию стратегии развития Корпорации и соответствующую адаптацию к внешним условиям.

В реализации комплекса мер, направленных на развитие корпоративной культуры Корпорации, немаловажную роль должно играть поведение высшего руководства и линейных менеджеров, задающее пример сотрудникам и демонстрирующее конкретные элементы корпоративной культуры. Кроме того, для формирования и поддержания корпоративной культуры может использоваться неотсроченная реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, оценка продемонстрированного поведения в терминах корпоративной культуры. Важно понять, что культура Корпорации складывается из мелких деталей и даже самые незначительные, с точки зрения,

руководителя линейного звена аспекты деятельности определяют корпоративную культуру Корпорации.

В процессе непосредственной реализации программы по совершенствованию корпоративной культуры, необходимо разрабатывать дополнительный комплекс мероприятий отражающих происходящие изменения ситуации и стратегические цели развития.

### **6.3. В области социально - трудовых отношений**

Инструментом реализации политики социально-трудовых отношений на предприятиях (филиалах) являются законодательные и иные нормативно правовые акты, содержащиеся в них нормы и положения, а также программы и ежегодно разрабатываемые мероприятия по дальнейшему развитию социального партнерства и совершенствованию социально-трудовых отношений. Разработка таких мероприятий должна осуществляться во взаимодействии с представительными органами работников, с участием руководителей и специалистов всех структурных подразделений предприятия. В программы могут быть включены мероприятия организационного характера, повышения квалификации специалистов, занимающихся вопросами социально-трудовых отношений, подготовка предложений по совершенствованию нормативной базы, регулирующей вопросы социально-трудовых отношений, научно исследовательские работы по данному направлению.

### **6.4. В области совершенствования системы оплаты труда:**

- установление порядка определения и пересмотра групп ЕТС по оплате труда работников предприятий ФУП «Госкорпорация по ОВД»;
- установление порядка определения тарифных коэффициентов в зависимости от объемов выполняемых работ, сложности и напряженности труда для работников МДП (ВМДП);
- установление порядка учета авиаработ, в целях совершенствования механизма отнесения к группам ЕТС по оплате труда в районах аэродромов;
- введение единого Перечня по установлению разрядов оплаты труда ЕТС по оплате труда работников предприятий ФУП «Госкорпорация по ОВД»;
- введение единой системы материального стимулирования, которая предусматривает введение Типового положения о премировании за основные результаты хозяйственной деятельности;
- пересмотр необоснованных и неэффективных доплат и надбавок.

### **6.5. В области охраны труда:**

- обеспечение участия специалистов по охране труда при подготовке и согласовании локальных нормативных и нормативно-технических актов, касающихся вопросов безопасности труда работников;
- оценка деятельности предприятий (филиалов) с учетом состояния условий и выполнения работ по охране труда;
- разработка перспективного плана мероприятий по улучшению состояния работ по охране труда и контроль за его реализацией;
- проведение семинаров-совещаний работников служб охраны труда.
- осуществление выездов на предприятия (филиалы) с целью проверки и изучения состояния работы по охране труда, оказания методической помощи и выработки конкретных мероприятий по улучшению охраны труда.

### **6.6. В области автоматизации управления трудовыми ресурсами**

Механизм реализации концепции через систему автоматизированного управления трудовыми ресурсами предполагает:

- определение общего количества предприятий (филиалов) и подразделений, функции которых должны быть охвачены ЕК АСУТР;

- формирование требований к информационной системе для последующего построения технологической модели производственных процессов, необходимой для выработки модели ЕК АСУТР;
- разработку Обобщенного технического задания, Эскизного проекта, Пилот-проекта, что потребует сформировать технологическую модель информационной системы, провести выбор системно-технической платформы для реализации решения, отработать основные принципы построения системы, создать рабочий прототип системы на базе которого сформировать подробный список требований со стороны всех потенциальных участников, выполнить пробное развертывание системы для апробирования решения на реальных объемах информационных потоков;
- разработку Технического проекта, Рабочего проекта, выполнение Интеграции и тестирования решения, проведение разворачивания (внедрения) системы на опытном участке, эксплуатация ее и устранение выявленных недостатков и сдача в постоянную эксплуатацию;
- обучение пользователей;
- внедрение системы в эксплуатацию.

## **7. Ожидаемые результаты**

### **7.1. В области кадровой политики**

Качественное обеспечение ФУП «Госкорпорация по ОВД» кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, повышение на этой основе производительности труда.

### **7.2. В области организационной культуры**

В результате реализации программы развития корпоративной культуры будет:

- проанализирована культура Корпорации, её составные особенности и возможные тенденции развития;
- положено начало направлению развития и совершенствования корпоративной культуры;
- минимизированы негативные последствия бюрократической корпоративной культуры;
- достигнута большая интеграция сотрудников для достижения общей цели и совершенствованы направления работы с персоналом.

### **7.3. В области социально-трудовых отношений**

Реализация предлагаемых мер позволит обеспечить трудовые и социальные гарантии, повысить уровень социальной защищенности работников системы ФУП «Госкорпорация по ОВД», что в свою очередь обеспечит социальную стабильность в трудовых коллективах при решении вопросов, касающихся договорного регулирования социально-трудовых отношений и согласования социально-экономических интересов работников и работодателя.

### **7.4. В области совершенствования системы оплаты труда**

Реализация концепции позволит:

- осуществить действенные меры по улучшению материального положения работников предприятий (филиалов) ФУП «Госкорпорация по ОВД»;
- ликвидировать необоснованные различия в уровне заработной платы работников;
- усилить стимулирующую роль заработной платы работников за счет усиления зависимости размера заработной платы от результатов труда, его производительности, уровня квалификации, объемов и сложности выполняемых работ.

### **7.5. В области охраны труда:**

- повышение защищенности работников от воздействия производственной среды.
- создание условий для снижения профессионального риска.
- сокращение потерь, связанных с профзаболеваниями.
- уменьшение расходов на возмещение ущерба работникам от несчастных случаев.
- повышение эффективности работы.

### **7.6. В области автоматизации управления трудовыми ресурсами**

Полномасштабное развертывание ЕК АСУТР позволит:

В техническом аспекте (сфере):

- обеспечить защиту конфиденциальной информации от несанкционированного доступа;
- создать электронные архивы с необходимой глубиной хранения;
- осуществить унификацию взаимодействия с другими отраслевыми информационными системами;
- автоматизировать процессы ввода и обработки информации;

В технологической сфере:

- добиться сокращения бумажного документооборота;
- добиться сокращения ручного труда;
- добиться упрощения технологии прохождения документов;
- обеспечить формирование статистики и отчетности, обеспечить поддержку принятия решений;
- управлять системой подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

В производственно-экономической сфере:

- обеспечить сокращение трудозатрат на производственные операции, связанные с учетом персонала и подготовкой документов;
- обеспечить повышение производительности и эффективности труда, сокращение затрат на подготовку и доставку документов;
- обеспечить улучшение условий труда работников, участвующих в документообороте;
- исключить дублирование информации в различных подразделениях и снизить количество связанных с этим ошибок;
- обеспечить сокращение бумажного документооборота и снижение затрат времени на формирование отчетной информации;
- обеспечить повышение уровня квалификации работников;
- создать единый банк персональных данных работников предприятий (филиалов) системы ФУП «Госкорпорация по ОВД».