



**Ариадна Денисова**, канд. экон. наук, генеральный директор ООО «Драйвер перемен», Президент «Ассоциации профессионалов в сфере мотивации и оргразвития», тренер, консультант, фасилитатор, сертифицированный специалист по управлению глобальным вознаграждением (GRP, Worldatwork), Москва

## Трудности перевода

*Трудовые ресурсы в нашей стране распределены неравномерно, в связи с чем, по данным Министерства труда и социальной защиты, 2,3 млн россиян ежегодно самостоятельно переезжают в другие субъекты жить и работать. Текущее положение российской экономики и предыдущий мировой финансовый кризис 2008–2009 гг. вынуждают работодателей закрывать предприятия и переводить сотрудников в другие регионы, усиливая тем самым интенсивность миграционных процессов. В результате проблема управления трудовой мобильностью сегодня становится одной из самых актуальных в повестке отечественного HR-менеджмента.*

Если верить статистике, большинство наших сограждан хоть сейчас готовы переехать в города-миллионники, особенно в Москву и Санкт-Петербург. При этом особо острая нехватка кадров ощущается на Дальнем Востоке, в Сибири и Забайкалье. Так, по данным опроса компании Headhunter<sup>1</sup>, треть готовых к переезду (вне зависимости от региона проживания) согласны отправиться как в Москву или Петербург, так и в иной крупный российский город. Пятнадцати процентам опрошенных вообще безразлично, куда ехать, однако каждый десятый рассматривает лишь города, расположенные неподалеку от нынешнего места проживания. У тех, кто категорически отвергает возможность переезда с целью трудоустройства, основным удерживающим фактором является семья.

<sup>1</sup> По данным опросам, проведенного в 2014 г.

Существует, однако, разница в отраслевой привлекательности регионов. Межрегиональную мобильность специалистов в различных отраслях изучал исследовательский центр рекрутингового портала Superjob.ru<sup>2</sup>. Согласно данным этого исследования, Москва, Петербург, Московская и Ленинградская области привлекают трудовые ресурсы практически во всех отраслях экономики, особенно в сфере бухгалтерии, секретариата и банковского сектора. В Калугу и Челябинск едут специалисты в сфере промышленного производства; в Тюмень, Сургут, Московскую и Ленинградскую области – строители; в Новосибирск, Екатеринбург, Ижевск и Тюмень – ИТ-специалисты. Сегодня, чтобы стимулировать сотрудников к переезду, государство выделяет средства на поддержку переезжающих. Распоряжением

<sup>2</sup> По данным опросам, проведенного в 2012 г.

Правительства РФ №696-р от 20 апреля 2015 г. утвержден перечень регионов, привлечение трудовых ресурсов в которые является приоритетным. Перечень из 15 субъектов РФ сформирован с учетом предложений, поступивших от заинтересованных федеральных и региональных органов исполнительной власти. Это Забайкальский, Камчатский, Красноярский, Пермский, Приморский и Хабаровский края, Амурская, Архангельская, Калужская, Липецкая, Магаданская, Мурманская, Новосибирская и Ульяновская области, Чукотский автономный округ. В этих регионах реализуется программа по поддержке мобильности населения, в рамках которой 75% затрат на релокацию сотруднику компенсирует государство через оплату сертификата в размере 225 тыс. руб. Оставшуюся сумму (75 тыс. руб.) обязуется компенсировать работодатель. Однако количество желающих переехать, особенно в регионы с

острой нехваткой рабочей силы, пока не компенсирует потребность в кадрах. Связано это прежде всего с существованием института прописки. Так, к месту прописки привязано оказание медицинских услуг, запись в школы и детсады. Переезжая в другой регион, сотрудник должен оформлять регистрацию по месту жительства, что, однако, не всегда решает проблемы с предоставлением перечисленных гарантий, несмотря на требования закона. Кроме того, регионы различаются и по уровню жизни. Например, в ряде из них есть трудности с предоставлением мест в детском саду, качеством медицинских услуг и т. п. Поэтому зачастую работодателю приходится брать на себя также и обязательства по добровольному медицинскому страхованию, обеспечению мест в образовательных учреждениях, трудоустройству членов семьи.

Об этом свидетельствуют результаты исследования, проведенного Минтрудом в 2014 г., о перспективах внутренней миграции. В опросе на сайте приняли участие 1,1 тыс. человек из 79 регионов, 64% из них – люди в возрасте наибольшей мобильности – 25–44 года. 59% респондентов заявили, что готовы ехать на заработки в другой регион. На вопрос, что им для этого нужно, 52% ответили, что подъемные, почти 46% – помощь в поиске работы, 33% – помощь по устройству детей в детсады и школы. 27% сказали, что им требуются средства на оплату проезда и провоза багажа. В связи с этим организациям приходится расширять перечень типовых выплат, положенных работникам при переезде, что повышает стоимость программ мобильности.

Гарантии и компенсации, предоставляемые при переезде на работу в другую местность, регулируются следующими нормативными актами РФ:

- ✓ Трудовым кодексом РФ;
- ✓ Постановлением Совета Министров СССР от 15.07.1981 № 677 «О гарантиях и компенсациях при переезде на работу в другую местность» (далее – Постановление № 677);
- ✓ Постановлением Правительства РФ от 02.04.2003 № 187 «О размерах возмещения организациями, финансируемыми за счет средств федерального бюджета, расходов работникам в связи с их переездом на работу в другую местность».

При этом законодательство не указывает конкретные размеры гарантий и компенсаций, предлагая сторонам трудового договора самостоятельно решить данный вопрос.

Однако, устанавливая компенсации при релокации, многие компании все же руководствуются положениями Постановления № 677, предусматривающими, что при переводе на работу в другую местность сотруднику оплачиваются:

- а) стоимость проезда его самого и членов семьи (кроме случаев, когда работодатель предоставляет соответствующие средства передвижения):
  - по железной дороге – в плацкартном (купейном) вагоне, мягкий вагон оплачивается с разрешения работодателя, если проезд продолжается свыше суток;
  - по водным путям – в каютах, оплачиваемых по V–VIII группа тарифных ставок на судах морского

флота, и в каютах III категории на судах речного флота;

- по шоссе и грунтовыми дорогами – на автомобильном транспорте общего пользования (кроме такси);
- воздушным транспортом – по тарифу экономического класса;
- б) расходы по провозу имущества и багажа железнодорожным, водным и автомобильным транспортом (общего пользования) – в количестве до 500 кг на работника и до 150 кг на каждого переезжающего члена семьи. При этом по соглашению сторон фактические расходы по провозу имущества могут быть оплачены и в большем размере;
- в) суточные за время нахождения в пути;
- г) единовременное пособие на самого работника в размере его месячного должностного оклада (тарифной ставки) по новому месту работы и в размере 1/4 пособия на каждого члена семьи;
- д) заработная плата по новому месту работы за дни сбора в дорогу и обустройства на новом месте жительства, но не более шести дней, а также за время нахождения в пути. Если сотрудник переводится или принимается на работу в другую местность на срок не свыше одного года и семья с ним не переезжает, то по соглашению сторон вместо выплаты единовременного пособия ему могут возмещаться расходы, связанные с временным проживанием в новом месте. Размер этой компенсации не должен превышать половины размера суточных. Чаще всего стандартный компенсационный пакет включает в себя следующие составляющие:
  - 1) оплату билетов (авиа или ж/д) и провоза багажа из родного города к

месту работы (а иногда и обратно по окончании контракта) для сотрудника и его семьи (в ряде случаев также и для домашних животных);

- 2) оплату проезда к семье – например, раз в квартал туда и обратно, – если семья не переезжает;
- 3) подъемные – единовременную выплату в размере от 50 до 200% месячного оклада;
- 4) оплату аренды жилья на весь период работы в другом городе и оплату услуг по поиску жилья (сумма компенсации обычно зависит от количества членов семьи и уровня должности сотрудника). Если компания владеет собственным жилым фондом, то оговариваются только условия проживания;
- 5) полис добровольного медицинского страхования для работника и членов его семьи, переезжающих вместе с ним;
- б) предоставление автомашины в личное пользование или компенсацию расходов на содержание личного автомобиля (иногда предоставляется льготный заем на покупку машины).

Если переезд рассматривается как постоянный, перед компанией встает проблема обеспечения работника постоянным жильем. Для этого работодатель нередко предоставляет сотруднику квартиру с правом перехода права собственности на нее через определенное количество лет работы либо субсидирует ипотеку. Но такую возможность, конечно, имеют только крупные компании. Отдельной головной болью при релокации персонала становится для работодателя установление заработной платы переезжающему сотруд-

нику: ее необходимо вписать в существующую тарифную сетку или штатное расписание, не вызвав недовольство в коллективе и не нарушив трудовое законодательство.

Относительно просто сделать это в случае, если на новом месте заработная плата сотрудника выше прежней. В этом случае переезд становится для него более привлекательным, уровень зарплаты соответствует установленному в компании для данного региона, другими членами коллектива условия оплаты рассматриваются как справедливые. Этот подход получил в мировой практике название «локализация». Чаще всего он применяется в отношении молодых сотрудников, привлекаемых для работы в другом регионе.

Если же работник переезжает в регион, где уровень оплаты труда ниже, возникает множество вопросов. Их решение зависит от того, переводится сотрудник постоянно или временно, а также существует ли возможность оформить его по совместительству в другом территориальном подразделении организации (как правило, управляющей компании) с целью выравнивая дохода.

#### **Расчет на примере**

Рассмотрим сначала более простой вариант, когда сотрудник направляется в другой регион временно, оставаясь при этом в штате компании на прежнем месте работы. Например, сотрудника управляющей компании столичного холдинга переводят работать в один из регионов присутствия организации. В

этом случае часть заработной платы сотрудника, превышающая стандартный для данной позиции уровень оплаты труда в новом регионе, может выплачиваться на «старом» месте работы (*табл. 1*). В итоге сотрудник получит причитающуюся ему сумму вознаграждения, однако источников дохода в компании-работодателе будет два. При этом важно отслеживать совокупную сумму вознаграждения, особенно если происходят изменения в условиях оплаты труда на каком-либо из мест работы. Допустим, на региональном предприятии производится индексация заработной платы, однако она не предусмотрена условиями трудового договора релокированного сотрудника. Поэтому его оклад здесь должен остаться без изменений. Обычно за этим следят сотрудники службы управления компенсациями и льготами головной компании.

Более сложным вариантом является постоянный либо длительный временный перевод (более года), когда работника увольняют с прежнего места работы. В данном случае отсутствует возможность выравнивания заработка за счет наличия дополнительного источника дохода, поэтому работодателю приходится изыскивать иные способы компенсации. Наиболее распространенным способом является выплата разовой премии, которая компенсирует указанную разницу в доходах (*табл. 2*). Такая премия может начисляться как ежемесячно, так и поквартально. Возможность ее получения прописывается в трудовом договоре или приложении к нему.

**Таблица 1. Расчет заработной платы релокированного сотрудника, оформленного по совместительству**

Варианты	Оклад в мес., руб.		ИТОГО в мес., руб.
	Прежний регион	Новый регион	
До перевода	100 000	–	100 000
После перевода	30 000	70 000	100 000

**Таблица 2. Расчет заработной платы релокированного сотрудника, не оформленного по совместительству**

Варианты	Оклад в мес., руб.		Премия разовая, руб.	ИТОГО в мес., руб.
	Прежний регион	Новый регион		
До перевода	100 000	–	–	100 000
После перевода	–	70 000	30 000	100 000

Основанием для выплаты является приказ генерального директора компании-работодателя. Это позволяет, не нарушая систему оплаты труда, принятую в другом регионе, довести уровень заработной платы сотрудника до требуемого уровня.

Еще один вариант – оформить релокируемого сотрудника по совместительству в специально созданную для этих целей организацию либо в штат провайдера услуг по аутсорсингу персонала. Такой подход практикуется западными компаниями с большим количеством переводимых сотрудников. При этом они могут быть оформлены по совместительству в этих организациях, и тогда часть вознаграждения сверх стандартного уровня, установленного в регионе релокации, смогут получить через них. Либо они оформляются в указанных юридических лицах на полную ставку и работают в новом регионе на условиях

договора гражданско-правового характера или аутсорсинга персонала. В российской практике этот вариант встречается крайне редко.

Отдельно следует рассмотреть вопрос о достижении соглашения между работодателем и работником об уровне заработной платы в случае релокации. Такое соглашение основывается, как правило, на разнице в уровне жизни между регионами. Для того чтобы устанавливаемое вознаграждение было справедливым и покрывало расходы работника и его семьи на проживание, следует тщательно составить баланс их расходов.

Такой подход в практике управления компенсациями получил название «Балансового листа». Он подразумевает составление баланса – таблицы расходов сотрудника и его семьи в обоих регионах, при сравнении которых можно сделать вывод о необходимости повышения текущего уровня

заработной платы или о его достаточности (табл. 3). В последнем случае обычно все же предусматривают небольшое повышение в доходах либо в уровне должности как компенсацию за неудобства переезда.

Если сотрудников часто переводят между филиалами, подход к установлению уровня заработной платы можно стандартизировать на основе разницы в уровне жизни в субъектах РФ. Такая разница может быть установлена в виде коэффициента путем расчета соотношения стоимости потребительской корзины в регионах. Однако надо помнить, что в состав потребительской корзины включается ограниченное количество продуктов, которое не всегда отражает характер потребления семей сотрудников, особенно занимающих руководящие позиции.

**Таблица 3. Балансовый лист расходов сотрудника, руб./мес.**

№ п/п	Статья расходов (ежемесячно)	Прежний регион	Новый регион	Доплата (–) / Экономия (+)
1	Оплата ЖКХ	3500	–	3500
2	Аренда квартиры	35 000	–	35 000
3	Плата за детский сад	1800	1500	300
4	Товары и услуги	55 000	45 000	10 000
5	Расходы на автомобиль	5 000	–	5 000
	<b>ИТОГО</b>	<b>100 300</b>	<b>46 500</b>	<b>53 800</b>

Все изменения в условиях вознаграждения сотрудника фиксируют в трудовом договоре либо в дополнительном соглашении к нему (*приложение*).

Также для стандартизации условий и упрощения администрирования процесса релокации следует создать Положение о релокации персонала и описать в нем основные моменты политики мобильности:

- 1) подходы к установлению заработной платы;
- 2) порядок назначения льгот;
- 3) процедуру оформления и согласования перевода;
- 4) ответственных за управление переводом сотрудников.

Большое значение при релокации имеет сопровождение работника и членов его семьи как во время перевода, так и до него. Переводимые сотрудники и их близкие нуждаются в помощи при планировании переезда, обустройстве на новом месте, а также при возвращении в родные пенаты после временного перевода. Им надо получить ответы на многие вопросы, оптимизировать процесс переезда, снять стресс, влиться в новую среду и адаптироваться на новом месте жительства. Поэтому работодатель должен оказать максимально возможную

помощь и поддержку отъезжающему работнику.

Если компания практикует массовые переводы сотрудников между подразделениями, целесообразно создать специальный раздел на корпоративном портале, посвященный вопросам релокации. Здесь работники смогут найти Положение о релокации персонала, ответы на актуальные вопросы, контакты необходимых служб и сотрудников, получить информацию о месте, куда они переезжают, пообщаться на форуме с работниками, которые имеют подобный опыт. Вопросы релокации следует периодически освещать во внутрикорпоративной прессе, размещать интервью переведенных сотрудников и истории их успеха.

Еще одним полезным инструментом может стать наличие «одного окна» – сотрудника или специальной службы внутри или вне (на условиях аутсорсинга) компании, которые будут сопровождать процесс перевода: оформлять документы, отвечать на вопросы, взаимодействовать с необходимыми подразделениями и подрядчиками. Это позволит сотрудникам оперативно решить все связанные с переездом проблемы и избавит их от беготни по инстанциям.

В заключение отметим, что одной из самых больших ошибок при переводе является недостаточное внимание к возвратившимся после временного перевода коллегам. Работодателю кажется, что, вернувшись на прежнее место, работник легко ориентируется и самостоятельно справится с возникающими вопросами. Но поскольку изменения в бизнесе в нашей стране происходят с ошеломляющей быстротой, сотрудник зачастую попадает уже в новый коллектив, а прежняя должность его не радует, так как коллеги за время его отсутствия смогли подняться выше по карьерной лестнице.

В результате компания теряет ценного сотрудника, имеющего опыт работы в регионе и хорошо разбирающегося в бизнесе, в обучение которого, вполне возможно, были вложены значительные средства. Именно поэтому в подобных случаях сотрудника необходимо сопровождать и при обратном переводе: оказать помощь в организации переезда, покупке билетов, подготовить плацдарм на старом месте работы, предложив подходящую и интересную для него должность и обустроив рабочее место.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Дополнительное соглашение № 1 к трудовому договору от 12.03.2011

г. Москва

04.03.2015

Общество с ограниченной ответственностью «Фирма» (именуемое в дальнейшем «Работодатель») в лице генерального директора Иванова Ивана Ивановича, действующего на основании Устава, с одной стороны и начальник отдела логистики Петров Петр Петрович (именуемый в дальнейшем «Работник») с другой стороны, вместе именуемые «Стороны», заключили настоящее дополнительное соглашение к трудовому договору от 12.03.2011 о нижеследующем:

1. Работник переводится на должность заместителя директора по снабжению и логистике Ярославского филиала ООО «Фирма» с 04.05.2015.
2. Работнику устанавливается оклад в размере 150 000 руб. в месяц.
3. Для организации переезда Работодатель выплачивает Работнику 40 000 руб.
4. Работодатель компенсирует следующие документально подтвержденные расходы на переезд (с зачетом ранее выданной суммы 40 000 руб.):
  - 4.1. Стоимость переезда Работника и членов его семьи (жены, двоих несовершеннолетних детей) в купейном вагоне по железной дороге.
  - 4.2. Стоимость перевозки имущества железнодорожным транспортом весом до 500 кг на работника и до 150 кг на каждого переезжающего члена его семьи.
  - 4.3. Суточные за каждый день нахождения в пути в размере 700 руб. на каждого переезжающего члена семьи Работника.
5. Работодатель выплачивает единовременное пособие на обустройство самого Работника – в размере его месячного должностного оклада по новому месту работы, каждого переезжающего члена семьи – в размере четверти месячного должностного оклада Работника по новому месту работы.
6. За дни сбора в дорогу и обустройства на новом месте жительства, но не более чем за пять рабочих дней Работодатель выплачивает Работнику пособие в размере среднемесячного заработка за каждый из этих дней.
7. Работнику предоставляется жилое помещение из расчета 18 кв. м жилой площади на каждого переезжающего члена семьи. Расходы по аренде и оплате ЖКХ помещения несет Работодатель.
8. Работник обязуется полностью вернуть средства, выплаченные ему в связи с переездом на работу в другую местность в соответствии с пп. 3–5 настоящего дополнительного соглашения, в случае если:
  - 8.1. Не явится на работу или откажется приступить к работе без уважительной причины 04.05.2015.
  - 8.2. До истечения одного года после перевода в Ярославский филиал Работодателя уволится по собственному желанию или будет уволен за виновные действия.

<...>

Генеральный директор ООО «Фирма»

И.И. Иванов

Работник

П.П. Петров