КАДРОВИК®

№ 7 • 2026

От книги вузовского руководителя до адаптационного курса — наставничество приобретает новые формы

«Долгий путь через наставления, короткий и действенный — через пример» — эти слова Сенеки как нельзя лучше передают суть наставничества. Мы можем объяснять, инструктировать, прописывать алгоритмы, но настоящая передача опыта происходит через непосредственное наблюдение за действиями и размышлениями опытного специалиста. Именно эта мысль стала лейтмотивом двух статей, которые мы публикуем в рубрике «Тема номера».

Первая статья посвящена книге вузовского руководителя как технологии наставничества. Автор убежден: автобиографическая книга успешного управленца служит действенным инструментом формирования кадрового резерва. Когда ректор или проректор описывает свой путь, ошибки и прозрения, он создает для молодых преподавателей живую карту профессионального роста. Такая книга отвечает на вопросы, которые не найти в учебниках: как принимать решения в неопределенности, как выстраивать отношения с коллегами, как не бояться ошибок. Она передает логику мышления и систему ценностей человека, достигшего успеха. Особый акцент сделан на технологиях подготовки и издания такой книги, а также на ее использовании в работе с резервом на выдвижение. Для молодых преподавателей и тех, кто готовится занять руководящие позиции, такой опыт становится ориентиром.

Вторая статья рассматривает проблему с другой стороны — через педагогический дизайн адаптационных курсов для молодых специалистов. Автор предлагает модель, которая интегрирует профессиональное, организационное и культурное развитие новичков. Такой курс не просто знакомит с должностными обязанностями — он помогает понять логику компании, ее ценности и негласные правила. Именно эти аспекты часто становятся камнем преткновения для начинающих сотрудников. Педагогический подход позволяет спроектировать обучение так, чтобы каждый элемент работал на результат: от вводных модулей до практических кейсов и обратной связи. Модель, описанная в статье, учитывает современные подходы к управлению персоналом и может быть адаптирована для разных отраслей.

Что объединяет эти две кажущиеся разными темы? И книга, и адаптационный курс — это формы наставничества. В одном случае мы опираемся на личный пример, в другом — на системную программу. Но цель у них общая: помочь новому человеку не просто освоиться в профессии, а вырасти в ней. Книга вдохновляет, дает вектор, показывает возможные траектории. Курс оснащает инструментами, структурирует знания, сокращает путь от теории к практике.

Важно, что обе статьи не просто фиксируют идеи — они предлагают конкретные технологии. Как написать книгу, чтобы она стала настольной для резервистов? Как спроектировать адаптационный курс, чтобы он действительно включал новичка в культуру организации? Эти вопросы сегодня актуальны для любого руководителя, который задумывается о преемственности и долгосрочном развитии команды. Наставничество перестало быть эпизодическим действием «опытный учит новичка» — оно становится системным процессом, где каждый элемент продуман и измерим.

Мы живем в эпоху, когда информация доступна как никогда, но живое знание, выстраданное и проверенное, остается дефицитом. Автобиографическая книга управленца — это кристаллизация такого знания. Адаптационный курс — способ упаковать это знание в форму, удобную для передачи. И если Сенека прав и путь через пример действительно короче, то задача наставника — сделать этот пример видимым, осязаемым и масштабируемым. Именно этим, на наш взгляд, ценны представленные авторами подходы.

Наставничество — это инвестиция, которая всегда окупается. Не только ростом квалификации, но и лояльностью, вовлеченностью и тем самым человеческим капиталом, без которого не бывает устойчивых организаций.

Надежда Зиновская,
главный редактор журнала «Кадровик»

ISSN 2074–0107
КАДРОВИК
Ежемесячный
научно-практический
журнал

Зарегистрирован
Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-82109 от 12.10.2021

Учредитель
Общество с ограниченной ответственностью
Издательский Дом «ПАНОРАМА»
119602, г. Москва, ул. Академика Анохина, д. 34, корп. 2

Журнал состоит из пяти тетрадей:
«Трудовое право для кадровика», «Кадровый менеджмент», «Кадровое делопроизводство», «Официальные документы и нормативные акты для кадровика», «Рекрутинг для кадровика»

Издатель
© Издательский Дом «Панорама»
127015, г. Москва, Бумажный проезд, д. 14, стр. 2, подъезд 3, а/я 27
www.panor.ru

Генеральный директор ИД «Панорама»
Г.К. Москаленко

Главный редактор ЗИНОВСКАЯ Н. Н.
staff@panor.ru
Верстка Кулакова Г. А.
Корректор Богданова Г. В.

© ИД «ПАНОРАМА»,
ИЗДАТЕЛЬСТВО «ПОЛИТЭКОНОМИЗДАТ»

Адрес редакции:
Москва, Бумажный проезд, 14, стр. 2
Почтовый адрес редакции:
125040, Москва, а/я 1,
ООО «ПАНОРАМА» «Кадровик»

тел.: 8 (495) 274-22-22 (многоканальный)
http://кадровик.рф

Подписка на журнал:

1. На нашем сайте panor.ru.
2. Через нашу редакцию по тел. 8 (495) 274-22-22 (многоканальный) или по заявке в произвольной форме на адрес: podpiska@panor.ru.
3. По официальному каталогу Почты России «Подписные издания» (индекс — П7268).
4. По «Каталогу периодических изданий. Газеты и журналы» агентства «Урал-пресс» (индекс на полугодие — 80757).

Отдел подписки:
Тел./факс: 8 (495) 274-22-22 (многоканальный),
podpiska@panor.ru

Отдел рекламы:
Тел. 8 (495) 274-22-22 (многоканальный),
reklama@panor.ru

Журнал издается под эгидой Международной Академии технических наук и промышленного производства

При работе с изданием использовалась справочная система ГАРАНТ

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов

Подписано в печать 06.07.2026

Отпечатано в типографии
ООО «ПРОФПРИНТ»,
117437, Москва, ул. Профсоюзная, д. 104

Установочный тираж 500 экз.

Все фотографии, используемые в журнале, предоставлены авторами или заимствованы в интернете из открытых источников в соответствии с нормами авторского права и соблюдением положений статей 152.1, 1259 и 1274 ГК РФ.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

ТРУДОВОЕ ПРАВО ДЛЯ КАДРОВИКА

Прокопов Ф. Т., д-р экон. наук, профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, директор Института занятости и профессий НИУ ВШЭ, профессор кафедры экономики труда и персонала ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова, заместитель председателя Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям, член правления РСПП

Кузнецов Д. Л., доктор делового администрирования (DBA), ординарный профессор НИУ ВШЭ, директор Высшей школы юриспруденции и администрирования НИУ ВШЭ, заместитель председателя Экспертного совета по дополнительному профессиональному образованию и корпоративному обучению, дополнительному образованию взрослых при Комитете по образованию и науке Государственной Думы РФ, эксперт Минтруда России, лауреат конкурса правительства Москвы в области науки и образовательных технологий

Скачкова Г. С., д-р юрид. наук, профессор кафедры гражданского права и процесса ЧОУВО «Юридический институт», г. Санкт-Петербург

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (управление персоналом)

Митрофанова Е. А., д-р экон. наук, зам. главного редактора, профессор кафедры управления персоналом, ГУУ

Коновалова В. Г., канд. экон. наук, зам. главного редактора, доцент, зам. зав. кафедрой управления персоналом, ГУУ

Новиков В. Г., д-р экон. наук, д-р соц. наук, проф., член-корреспондент РАН, научный руководитель ФГБОУ ДПО РАКО АПК

Тихонова Е. В., д-р соц. наук, профессор кафедры социологии и психологии управления, ГУУ

Красовский Ю. Д., д-р соц. наук, профессор кафедры социологии и психологии управления, ГУУ

Турчинов А. И., д-р соц. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, почетный работник высшего профессионального образования РФ, генеральный директор Национального союза «Управление персоналом», советник ректората, ГУУ

Гагаринская Г. П., д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики и управления организацией, СамГТУ

Генкин Б. М., д-р экон. наук, профессор,зав. кафедрой управления трудовыми и социальными процессами, Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет

Эсаулова И. А., д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Пермский национальный исследовательский политехнический университет

Катульский Е. Д., д-р экон. наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, профессор кафедры экономики и управления народным хозяйством, НАЧОУ ВПО СГА (Современная гуманитарная академия), заместитель председателя совета Всероссийского научно-исследовательского института труда Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (ВНИИ труда)

Свистунов В. М., д-р экон. наук, профессор кафедры управления персоналом, ГУУ

Одегов Ю. Г., д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления человеческими ресурсами, РЭА им. Г. В. Плеханова

Резник С. Д., д-р экон. наук, профессор, директор Института экономики и менеджмента, зав. кафедрой менеджмента, Пензенский государственный университет архитектуры и строительства

Шаталова Н. И., д-р соц. наук, профессор, зав. кафедрой управления персоналом и социологии, Уральский государственный университет путей сообщения

КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

Белицкая И. Я., канд. юрид. наук, заместитель директора Высшей школы юриспруденции и администрирования НИУ ВШЭ, научный руководитель Института кадрового администрирования НИУ ВШЭ

Храмцовская Н. А., ведущий эксперт по управлению документацией компании «Электронные Офисные Системы», член Гильдии управляющих документацией, член ARMA International

РЕКРУТИНГ ДЛЯ КАДРОВИКА

Долженкова Ю. В., д-р экон. наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, Академия труда и социальных отношений

Захаров Д. К., д-р экон. наук, профессор кафедры управления персоналом ГУУ, заместитель заведующего кафедрой по научной деятельности, лауреат премии Правительства РФ в области образования

Малешин В. Г., эксперт Национального центра сертификации управляющих, бизнес-тренер РАНХиГС при Президенте РФ, Бизнес-школы РСПП, Международной школы бизнеса при РГУНиГ им. И. М. Губкина, Британской высшей школы дизайна

Смирных Л. И., д-р экон. наук, профессор, председатель редсовета, заместитель заведующего Лабораторией исследований рынка труда факультета экономических наук, Департамент прикладной экономики НИУ ВШЭ

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ И НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ ДЛЯ КАДРОВИКА

Председатель редсовета — **Горохов Б. А.,** канд. юрид. наук, судья Верховного Суда РФ, председатель судебного состава по трудовым и социальным делам Судебной коллегии по гражданским делам

Журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, распоряжением Минобрнауки России от 12 февраля 2019 г. № 21-р

СОДЕРЖАНИЕ

1 СЛОВО К ЧИТАТЕЛЯМ

От книги вузовского руководителя до адаптационного курса — наставничество приобретает новые формы 1



ТРУДОВОЕ ПРАВО ДЛЯ КАДРОВИКА

8 МЕСТО ДИСКУССИЙ

Щербакова О. В.

Роль профсоюзов в формировании цифрового доверия работников к цифровым технологиям в условиях расширения цифровой власти работодателя 8

В статье рассматривается понятие цифрового доверия как ключевого фактора легитимизации цифровой власти работодателя. Автор анализирует риски, возникающие при формировании цифровых профилей работников и применении систем предиктивной аналитики. Показано, что отсутствие нормативного регулирования границ «цифрового» суверенитета личности делает работника уязвимым перед алгоритмическим менеджментом. Предложены механизмы усиления роли профсоюзов через коллективные переговоры для защиты частной жизни и минимизации рисков дискриминации при внедрении ИИ-технологий.

14 РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

Рощин М. М.

Правовой режим работы спортсменов и тренеров: нужен ли спортивный режим? 14

В статье исследуются особенности правового регулирования труда профессиональных спортсменов и тренеров в части рабочего времени и отдыха. Автор рассматривает специальные режимы, применяемые к этим категориям работников, выявляет проблемы правоприменения и предлагает пути совершенствования законодательства.

21 ТЕМА НОМЕРА: НАСТАВНИЧЕСТВО

Резник С. Д.

Книга вузовского руководителя как технология наставничества и кадрового резерва 21

Статья посвящена наставничеству в университете, проблеме обучения и передачи молодым преподавателям профессионального опыта старших поколений. Особое внимание уделено обоснованию важности написания успешными вузовскими управленцами своей автобиографической книги, технологиям ее подготовки и издания, передаче ее содержания молодым преподавателям и резерву на выдвижение.

28 ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ

Соколенко Н. Н., Бурнос Е. Н.

Болеть нельзя работать: к вопросу об «адаптивном» больничном 28

Несмотря на исторический минимум уровня безработицы (2,3 %, по данным Росстата), российские компании испытывают острую нехватку квалифицированных кадров. Особенно актуально это для сфер IT, здравоохранения, агропромышленности и производства. Причины кадрового голода — в сочетании экономических, демографических, политических, инновационных и других факторов, в связи с чем предлагается ввести в трудовое законодательство «временный адаптивный режим труда». Ввиду этого авторами проведен анализ действующего законодательства, международных стандартов, зарубежного опыта, а также законопроекта по данному вопросу и предложены пути решения указанной проблемы.

41 ОХРАНА ТРУДА

Русских Т. В., Артемьева А. А.

К вопросу о правовом регулировании микроповреждений (микротравм) по трудовому законодательству Российской Федерации 41

В статье рассматриваются некоторые вопросы правового регулирования микроповреждений (микротравм) по трудовому законодательству Российской Федерации. Авторами на основе анализа научной литературы и судебной практики выделен ряд проблемных аспектов в вопросе учета и рассмотрения микроповреждений. Сделан вывод о том, что рекомендательный характер норм, касающихся микротравм на производстве, на практике приводит к формальному подходу и многочисленным нарушениям, что не соответствует концепции «Нулевой травматизм».

51 ЗАНЯТОСТЬ И ТРУДОУСТРОЙСТВО

Кучина Ю. А.

Региональные практики трудовой реинтеграции участников специальной военной операции 51

Возвращение участников специальной военной операции к мирной жизни нередко сопряжено с необходимостью комплексной реабилитации, что создает острую потребность в разработке эффективной федеральной и региональной политики трудовой реинтеграции, основанной на расширении возможностей в сфере труда и стремлении к высокому качеству трудовой жизни. На основе изучения региональных нормативных актов выделены ключевые направления поддержки: содействие в трудоустройстве, создание адаптированных условий труда, стимулирование работодателей к найму соответствующей категории граждан.



КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ)

61 ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Климова Ю. Н.

Локальные нормативные акты работодателя как обязательная часть антикоррупционного комплаенс-контроля в целях предупреждения коррупционного поведения работников 61

Статья посвящена исследованию системы локальных нормативных актов работодателя как части эффективной системы антикоррупционного комплаенс-контроля в организациях. Рассматриваются правовые основы и практические аспекты разработки и внедрения антикоррупционных стандартов поведения. Особое внимание уделяется различным моделям комплаенс-контроля, влиянию национальных правовых традиций на выбор оптимальной модели, а также опыту российских компаний в формировании правовой основы комплексной системы антикоррупционного управления.

73 КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Щербакова С. А., Ильин М. А.

Геоэкономические риски кадрового обеспечения «зеленого» перехода: сценарии перераспределения влияния в глобальных цепочках создания стоимости 73

В статье исследуются геоэкономические риски, обусловленные кадровым обеспечением глобального энергетического перехода. Анализируется влияние дефицита и неравномер-

ного распределения критических компетенций (от фундаментальных исследований до высокотехнологичного производства) в сфере возобновляемой энергетики и энергоэффективности на трансформацию и перераспределение влияния в глобальных цепочках создания стоимости.

82 ТЕМА НОМЕРА: НАСТАВНИЧЕСТВО

Лукиных С. Н., Хаматнурова Е. Н.

Педагогическая модель адаптации молодых специалистов в корпоративном обучении 82

В статье рассматривается проблема конструирования эффективных адаптационных курсов для молодых специалистов с позиций педагогического дизайна и современных подходов к управлению персоналом. Обоснована педагогическая модель адаптационного курса, интегрирующая профессиональное, организационное и культурное развитие новичков. Предложена модель адаптационного курса.

89 МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Канарейко Д. А.

Архитектура драйва: как создать условия для тех, кто горит на работе 89

В статье представлен авторский подход к менеджменту драйва в бизнесе. Выявлены ключевые барьеры (микроменеджмент, бюрократия, токсичная среда) и предложена модель «каркаса» организации — система из миссии, культуры, процессов, признания, свободы и безопасной среды. Эмпирическая часть основана на 43 интервью. Разработанная авторами формула драйва базируется на трех потребностях: автономии, мастерстве, цели (переосмысление теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана).

96 МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ

Гольтяпина И. Ю., Гарафутдинова Н. Я., Волкова Н. В.

Цифровой паспорт надпрофессиональных компетенций в кадровой практике: опыт взаимодействия работодателей и АНО «Россия — страна возможностей» 96

В статье рассматривается практика учета паспорта надпрофессиональных компетенций, разработанного АНО «Россия — страна возможностей», в кадровой работе предприятий и организаций различных форм собственности. Авторы приходят к выводу, что такой инструмент значительно расширяет кадровый потенциал предприятий и повышает конкурентоспособность молодых специалистов на рынке труда.

Диннер И. В.

Профессиональный выбор школьников: риски для работодателя и возможности профориентации 100

В статье рассматривается проблема профессионального выбора школьников как фактора формирования человеческого капитала в условиях трансформации рынка труда. Цель исследования — выявить факторы профессионального выбора обучающихся и оценить их влияние на формирование человеческого капитала с точки зрения рисков для работодателя. В ходе исследования установлено, что профессиональный выбор школьников характеризуется высокой степенью неопределенности, доминированием субъективных факторов (личные интересы, престиж профессии) и недостаточной ориентацией на потребности рынка труда.

114 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Новикова М. В.

Предотвращение профессиональных стрессов как стратегия сохранения когнитивного капитала компании 114

В статье рассматривается актуальная проблема сохранения и развития когнитивного капитала организации через системное предотвращение профессиональных стрессов.

Предложена стратегия профилактики стрессов, включающая организационные изменения, развитие корпоративной культуры, внедрение программ управления здоровьем и обучение работников методам саморегуляции. Реализация данных мер рассматривается как стратегическая инвестиция в человеческий капитал, обеспечивающая устойчивое конкурентное преимущество компании на рынке.

120 HR-ПЕРСОНАЛ

Михайлова А. В., Охлопкова Л. Р.

Личный блог предпринимателя как инструмент формирования HR-бренда работодателя в малом и среднем бизнесе города Якутска **120**

В статье рассматривается влияние личного блога предпринимателя на формирование HR-бренда работодателя в малом и среднем бизнесе Якутска. Актуальность исследования обусловлена тем, что в малом и среднем бизнесе формальный HR-бренд нередко заменяется публичной репутацией собственника, а социальные сети становятся каналом не только маркетинговой, но и кадровой коммуникации. Предложена стратегия формирования HR-бренда через личный блог, включающая контент-стратегию, правила взаимодействия с командой, пассивный рекрутинг и мониторинг HR-показателей.



КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

131 ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Владимирова С. А., Поминова А. И.

Цифровая трансформация кадрового делопроизводства в контексте управления HR-брендом **131**

Статья посвящена проблеме интеграции цифровых технологий в кадровое делопроизводство как ключевому фактору формирования устойчивого HR-бренда организации. Автором обоснована концепция трансформации кадровой службы от «бумажного» архива к цифровой экосистеме, где прозрачность, скорость и качество обработки кадровых данных напрямую влияют на репутацию работодателя.

136 КАДРОВИК ОФОРМЛЯЕТ

Павловская О. Ю.

Эффективный контракт и занятость научно-педагогических работников в цифровую эпоху **136**

В статье в контексте обеспечения трудовой занятости на принципах эффективного контракта исследуется проблематика мотивации и стимулирования научно-педагогической деятельности, обосновывается необходимость формирования необходимых цифровых компетенций интеллектуальной деятельности научно-педагогических работников с целью достижения условий для эффективного осуществления их трудовой деятельности.

151 ТЕМА НОМЕРА: НАСТАВНИЧЕСТВО

Наставничество и договор о предоставлении персоала: правовая несовместимость **151**

На вопрос отвечает эксперт службы правового консалтинга ГАРАНТ.

УДК 349.2

К вопросу о правовом регулировании микроповреждений (микротравм) по трудовому законодательству Российской Федерации

Русских Татьяна Владимировна,
канд. юрид. наук, доцент кафедры экологического, трудового, административного права, основ права и российской государственности
ORCID ID: 0000-0002-1093-1103
Артемьева Алёна Александровна,
канд. геогр. наук, доцент кафедры экологии и природопользования
ORCID ID: 0009-0006-7312-7661
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
426034, г. Ижевск, ул. Университетская, д. 1

В статье рассматриваются некоторые вопросы правового регулирования микроповреждений (микротравм) по трудовому законодательству Российской Федерации. Авторами на основе анализа научной литературы и судебной практики выделен ряд проблемных аспектов в вопросе учета и рассмотрения микроповреждений. Сделан вывод о том, что рекомендательный характер норм, касающихся микротравм на производстве, на практике приводит к формальному подходу и многочисленным нарушениям, что не соответствует концепции «Нулевой травматизм». Трудовое законодательство, регулирующее вопросы расследования и учета микроповреждений (микротравм) на производстве, нуждается в дальнейшем совершенствовании.

Ключевые слова: работник, работодатель, микроповреждения (микротравмы), несчастный случай на производстве.

On the legal regulation of micro-injuries (micritraumas) under the labor legislation of the Russian Federatio

Russkikh Tatyana Vladimirovna,
Candidate of Law, Associate Professor of the Department of Environmental, Labor, Administrative Law, Fundamentals of Law and Russian Statehood
ORCID ID: 0000-0002-1093-1103
Artemyeva Alyona Alexandrovna,
Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the Department of Ecology and Nature Management
ORCID ID: 0009-0006-7312-7661
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Udmurt State University"
426034, Izhevsk, Universitetskaya St., 1

The article discusses some issues of legal regulation of micro-injuries (microtraumas) under the labor legislation of the Russian Federation. Based on an analysis of scientific literature and judicial practice, the authors identify a number of problematic aspects in the issue of accounting for and considering micro-injuries. It is concluded that the advisory nature of the norms related to micro-injuries at work leads to a formal approach and numerous violations in practice, which does not comply with the concept of "Zero Injuries". The labor legislation governing the investigation and registration of micro-injuries (microtraumas) at workplaces needs further improvement.

Keywords: employee, employer, micro-injuries (microtraumas), industrial accident.

Правовое регулирование и понятие микротравмы

Правовое регулирование микроповреждений (микротравм) в трудовом законодательстве России впервые было осуществлено в 2021 г. Федеральным законом РФ от 02.07.2021 № 311-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» в Трудовой кодекс РФ была введена глава 36.1, объединяющая нормы, регулирующие отношения, возникающие при расследовании, оформлении (рассмотрении), учете микроповреждений (микротравм), несчастных случаев. В ст. 226 ТК РФ было дано определение микроповреждений (микротравм), на работодателя возложена обязанность обеспечить учет и рассмотрение причин и обстоятельств событий, приведших к возникновению микроповреждений (микротравм). Для оказания содействия работодателям в исполнении возложенной на них обязанности приказом Минтруда России от 15.09.2021 № 632н были утверждены Рекомендации по учету микроповреждений (микротравм) работников.

Для того чтобы устранить верхушку пирамиды, нужно работать с ее основанием, то есть устранять опасные условия и действия работников, а также предупреждать возникновение микротравм.

Как указывает Л. В. Серегина, «в 2017 г. Российская Федерация присоединилась к разработанной Международной ассоциацией социального обеспечения (МАСО) концепции «Нулевой травматизм» (Vision Zero), предусматривающей новый подход к организации профилактики, объединяющий три направления — безопасность, гигиену труда и благополучие работников на всех уровнях производства, исходящей из убежденности в том, что любой несчастный случай можно предотвратить» [1]. Соответственно, важность данного нововведения заключается в том, что предотвращение микротравм (или микроповреждений) на производстве стало рассматриваться как один из способов предотвращения более серьезных происшествий — несчастных случаев на производстве, а сама микротравма — как неоконченный несчастный случай. Учет, рассмотрение и анализ случаев микротравматизма с работниками, по мнению законодателя, позволяют выявить его причины и в будущем предупредить развитие производственного травматизма и минимизировать риски повреждения здоровья работников, своевременно предприняв меры по улучшению условий и безопасности труда.

По мнению В. А. Сенченко, Т. Т. Каверзневой, в основе теории о рассмотрении микротравм (микроповреждений) как неоконченных несчастных случаев лежат основные положения теории безопасности труда, представленные в работах американского инженера Г. У. Гейнриха (1931) [2, с. 61–64]. Авторы в своей статье ссылаются на работу Г. У. Гейнриха «Пирамида несчастных случаев», в которой отражена зависимость возникновения тяжелых не-

счастных случаев, расположенных на вершине пирамиды, от опасных условий, опасных действий и частоты незначительных повреждений состояния здоровья работников (микротравм), оставленных без внимания, расположенных в основании пирамиды. Для того чтобы устранить верхушку пирамиды, нужно работать с ее основанием, то есть устранять опасные условия и действия работников, а также предупреждать возникновение микротравм. Ссылаясь на данную теорию, авторы акцентируют внимание на том, что нельзя ограничиваться только борьбой с опасными действиями и условиями, а прежде всего нужно рассматривать и устранять причины их возникновения. При этом необходимо повышать достоверность и полноту данных о происшествиях (даже незначительных), для чего исключать позицию поиска виновного и не допускать постановку мотивирующей цели «нулевых инцидентов» и сокрытия информации.

В соответствии со ст. 226 Трудового кодекса РФ микротравма (микроповреждение) — это такие локальные повреждения состояния здоровья работников, не повлекшие общего расстройства здоровья или наступления временной нетрудоспособности, как ссадины, кровоподтеки, ушибы мягких тканей, поверхностные раны и прочие повреждения, полученные работниками и другими лицами, участвующими в производственной деятельности работодателя при исполнении ими трудовых обязанностей или выполнении работы по поручению работодателя (его представителя), а также иных правомерных действий, обусловленных трудовыми отношениями либо совершаемых в интересах работодателя.

При этом к другим лицам, участвующим в производственной деятельности работодателя в соответствии с ч. 2 ст. 227 Трудового кодекса РФ, относятся: работники и другие лица, получающие образование по ученическим договорам, а также обучающиеся, которые проходят производственную практику; лица с психическими расстройствами, участвующие в производительном труде для трудовой терапии (по медицинским рекомендациям); лица, осужденные к лишению свободы и привлекаемые к труду; лица, привлекаемые к выполнению общественно полезных работ; члены производственных кооперативов и крестьянских (фермерских) хозяйств, принимающие непосредственное трудовое участие в деятельности.

Обязанность работодателя по учету, рассмотрению и анализу причин и обстоятельств событий, приведших к возникновению микротравм у работников на производстве, закреплена в ст. 214 Трудового кодекса РФ. Данная обязанность предусмотрена с целью предупреждения в будущем производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников.

Согласно ст. 226 Трудового кодекса РФ, основанием для регистрации микротравм работников является обращение пострадавшего работника к своему непосредственному руководителю, либо вышестоящему руководителю, либо к самому работодателю или его представителю. При этом в данной статье не регламентируется сам порядок осуществления работодателем учета и рассмотрения случаев микротравматизма, а лишь дается отсылка

Обязанность работодателя по учету, рассмотрению и анализу причин и обстоятельств событий, приведших к возникновению микротравм у работников на производстве, закреплена в ст. 214 Трудового кодекса РФ.

на рекомендации по учету микротравм работников, утвержденные приказом Министерства труда и социальной защиты РФ (Минтруда России) от 15.09.2021 № 632н «Об утверждении рекомендаций по учету микроповреждений (микротравм) работников» (далее — Рекомендации). Настоящие Рекомендации нацелены на содействие работодателям по совершенствованию внутренних процессов управления охраной труда в организациях, предупреждению производственного травматизма и не содержат обязательных требований.

Рекомендации по учету микротравм: порядок действий работодателя

Согласно п. 3 Рекомендаций, для осуществления учета и рассмотрения обстоятельств и причин, приведших к возникновению микротравм работников, работодателю рекомендуется:

1) утвердить приказом или распоряжением по организации порядок учета микротравм работников и обеспечить ознакомление с данным порядком всех должностных лиц организации;

2) организовать информирование работников организации о действиях при получении микротравм;

3) организовать рассмотрение обстоятельств и установление причин, которые привели к возникновению микротравм у работников, с фиксацией результатов рассмотрения и регистрацией происшествий в соответствующих документах в бумажном или электронном виде с использованием электронной подписи с рекомендованным сроком хранения данных сведений не менее одного года. Необходимо отметить, что в приложениях 1 и 2 к данным Рекомендациям содержатся образцы документов для фиксации результатов рассмотрения микротравмы (справка) и для регистрации происшествия (журнал).

В пп. 5–11 Рекомендаций представлены рекомендуемые действия в организации в случае обращения работника с микротравмой. Должностному лицу, которому работник сообщил о происшествии, рекомендуется незамедлительно обеспечить оказание пострадавшему первой помощи, а затем информировать специалиста по охране труда или другого уполномоченного работодателем работника (далее — уполномоченное лицо). При получении информации о микротравме работника уполномоченному лицу рекомендуется рассмотреть обстоятельства и причины ее возникновения в течение трех календарных дней. Данный срок может быть продлен для выяснения обстоятельств, но не более чем на два календарных дня. Уполномоченному лицу рекомендуется запросить объяснение у пострадавшего работника об указанных обстоятельствах и провести осмотр места происшествия, может быть проведен опрос очевидцев. Пострадавший работник имеет право на личное участие или участие через своих представителей в рассмотрении причин и обстоятельств возникновения микротравмы. В свою очередь, работодателю рекомендуется привлекать пострадавшего к участию в рассмотрении дела и ознакомить его с результатами указанного рассмотрения.

Проблемные аспекты учета микротравм

Обзор и анализ научных статей некоторых авторов по вопросам правового регулирования микро-

повреждений (микротравм) (например, Е. В. Елфимовой и Л. И. Миннегалиевой [3], А. Х. Билаловой и Г. М. Шарафутдиновой [4], Е. В. Климовой и В. А. Петровой [5], Е. С. Семеновой и А. Ш. Дубиной [6], Ю. С. Сергеенко [7]) позволяет выделить ряд проблемных аспектов в вопросе учета и рассмотрения микроповреждений (микротравм).

Во-первых, авторы акцентируют внимание на том, что, несмотря на незначительность последствий микротравм, их следует относить к профессиональным рискам, и, как следствие, очевидна важность их выявления и учета.

Во-вторых, обращается внимание на отсутствие четко определенного состава участников рассмотрения обстоятельств микротравм. Так, в Рекомендациях указано, что рассмотрение и учет микротравм рекомендуется вести уполномоченному лицу, которое при необходимости может привлекать к рассмотрению должностное лицо, передавшее сообщение о микротравме, руководителя структурного подразделения, в котором зафиксировано происшествие, очевидцев происшедшего. Е. В Елфимовой и Л. И. Миннегалиевой поднимается вопрос о возможности рассмотрения микротравм комиссионно (по аналогии с несчастным случаем) с привлечением специалиста по охране труда, представителя работодателя и профсоюзной организации (при наличии).

В-третьих, указывается важность внедрения на производстве системы мониторинга микротравм для детального рассмотрения причин травмирования работников, оценки профессиональных рисков на рабочих местах и, как следствие, разработки и проведения профилактических мероприятий по снижению риска микротравм с целью повышения безопасности труда.

В-четвертых, делается акцент на приоритет создания системы электронного учета микротравм и доступности ознакомления с результатами рассмотрения и учета микротравм для должностных лиц организации, руководителей структурных подразделений. Это позволит обеспечить, по мнению авторов, быстроту реагирования на сложившуюся ситуацию, возможность анализа причин микротравм в реальном времени и прогнозирования мероприятий по предотвращению возникновения аналогичных случаев в дальнейшем.

В-пятых, рассматриваются возможные спорные ситуации, когда работодатель отказывается фиксировать факт получения микротравмы, либо работник своевременно не сообщает работодателю информацию о получении микроповреждения (микротравмы). Совершенно обоснованно отмечается, что недобросовестное поведение в части утаивания информации о случившемся происшествии возможно как со стороны работника, так и со стороны работодателя.

Нужно отметить, что в случае сокрытия работодателем фактов получения работниками микротравм на рабочем месте работодатель может быть привлечен к административной ответственности по ст. 5.27.1 КоАП РФ за нарушение государственных нормативных требований охраны труда, содержащихся в федеральных законах и иных нормативных правовых актах РФ. Что касается работника, то в действующем трудовом законодательстве отсутствуют нормы, обязывающие его своевременно сообщать ра-

В случае сокрытия работодателем фактов получения работниками микротравм на рабочем месте работодатель может быть привлечен к административной ответственности по ст. 5.27.1 КоАП РФ.

ботодателю информацию о факте получения им микроповреждения (микротравмы) на рабочем месте.

Судебная практика по делам о микротравмах

Анализ сложившейся правоприменительной и судебной практики по делам о рассмотрении и учете микроповреждений (микротравм) работников позволяет выделить три основные группы дел, касающихся данного вопроса.

Первая категория дел: работодатель не осуществляет учет и рассмотрение обстоятельств и причин, приведших к возникновению микротравм работников на производстве, либо выполняет данную обязанность не в полной мере (частично).

Работодатели либо игнорируют требования законодательства об организации учета и рассмотрения микроповреждений (микротравм) на производстве, либо подходят к этому вопросу формально.

Например, решением Центрального районного суда г. Тулы была оставлена без удовлетворения жалоба работодателя о привлечении его к административной ответственности по ч. 1 ст. 5.27.1 КоАП РФ (решение Центрального районного суда г. Тулы (Тульской области) от 04.06.2024 по делу № 12-454/2024)[1]. В рамках проверки Государственная инспекция труда выявила нарушения трудового законодательства: руководителем предприятия не был принят локальный нормативно-правовой акт о порядке учета микротравматизма на предприятии, учет и рассмотрение обстоятельств и причин возникновения микротравм работников не осуществлялся. Постановлением главного государственного инспектора труда руководитель предприятия был привлечен к административной ответственности. Решением Ленинского районного суда г. Владивостока суд также признал законным привлечение работодателя к ответственности (решение Ленинского районного суда г. Владивостока (Приморского края) от 24.03.2023 № 12-377/2023)[2]. В рамках проведения прокурорского надзора за деятельностью некоммерческой организации прокуратура выявила, что в организации в нарушение положений ч. 2–4 ст. 226 и ч. 1 ст. 230.1 ТК РФ отсутствуют журналы учета микротравм работников и регистрации несчастных случаев на производстве. Прокурором в отношении руководителя организации возбуждено дело об административном правонарушении, Постановлением государственного инспектора труда руководитель организации признана виновной в совершении административного правонарушения, предусмотренного ч. 1 ст. 5.27.1 КоАП РФ.

Определением судебной коллегии по гражданским делам Ленинградского областного суда было оставлено в силе решение суда первой инстанции о компенсации морального вреда (определение судебной коллегии по гражданским делам Ленинградского областного суда от 20.06.2023 по делу № 33-3653/2023)[3]. Судом был установлен факт того, что в период осуществления трудовых обязанностей на территории предприятия работник получил микротравму в результате контакта с собакой, проживающей на территории работодателя. Работнику была оказана первая помощь начальником структурного подразделения, и был зафиксирован факт наличия линейной раны без кровотечения

[1] https://sudact.ru/regular/doc/OR86EgGQvprX/.
[2] https://судебныерешения.рф/74390772.
[3] https://e.otruda.ru/npd-doc?npmid=98&npid=103755092.

размером до 6 см на лодыжке левой ноги. По заявлению работника на предприятии проведено служебное расследование и подготовлен акт, в котором было указано, что описание события и перечисления физических травм в заявлении пострадавшего работника явно преувеличены и не соответствуют действительности. После соответствующей жалобы прокуратурой была проведена проверка соблюдения требований трудового законодательства на предприятии, в ходе которой было установлено, что руководителем предприятия не было обеспечено выявление причин, которые привели к микротравме работника, не произведена фиксация результатов рассмотрения происшествия в рекомендуемой справке, не произведена регистрация микротравмы в журнале, мероприятия по устранению причин, приведших к возникновению микротравмы, также не проводились. Прокурор, действующий в интересах работника, обратился в городской суд с иском к предприятию о взыскании компенсации морального вреда. При рассмотрении материалов дела суды пришли к выводу, что факт укуса собакой на территории предприятия доказан, является микротравмой, истцу причинены физические, нравственные страдания, а потому он имеет право на возмещение причиненного ему морального вреда.

Указанные выше примеры, по нашему мнению, отражают наиболее значимые черты данной категории дел: работодатели либо игнорируют требования законодательства об организации учета и рассмотрения микроповреждений (микротравм) на производстве, либо подходят к этому вопросу формально: составляют акт, не разобравшись в причинах и обстоятельствах события, не проводят мероприятия по предупреждению и снижению рисков травмирования.

Вторая категория выделенных нами дел: работодатель под видом микротравмы на производстве скрывает происшедший с работником несчастный случай.

Например, решением Минераловодского городского суда (решение Минераловодского городского суда (Ставропольский край) от 31.03.2025 № 2-555/2025)[4] удовлетворены требования работника о признании незаконным акта о рассмотрении причин и обстоятельств, приведших к возникновению микроповреждений (микротравмы) работника; полученные травмы были признаны несчастным случаем на производстве (страховым случаем). В суде было установлено, что работник осуществлял свои трудовые обязанности по посадке пассажиров в вагон. При выходе из тамбура он открыл дверь, закрепил ее на фиксатор, протер вагонный поручень, поднял откидную площадку, закрепил ее на фиксатор и хотел протереть поручень площадки, в этот момент работник поскользнулся на мокром полу и ударился спиной о край пола рабочего тамбура, после чего скатился по лестнице вниз на платформу, при падении порезал руку о выступающий нижний край дверного проема. В связи с данным фактом незамедлительно была вызвана начальник пассажирского поезда, которая оказала первую медицинскую помощь, а по прибытии на станцию вызвала медицинских работников, которые

[4] https://www.zakonrf.info/gorsud/doc-cad7ea6d-8504-555f-9a50-77a33b4c66df/.

зафиксировали резаную рану в области большого пальца левой руки и ушиб поясничного отдела. Работнику сделали перевязку руки и выдали обезболивающие препараты, поскольку он отказался от госпитализации из-за необходимости исполнения трудовых обязанностей и пожелав получить лечение по месту жительства. Лист нетрудоспособности был получен работником после прибытия домой. В дальнейшем работодателем в адрес работника было направлено уведомление о расследовании случая микроповреждения (микротравмы) и составлении соответствующего акта. Суд с учетом анализа представленных доказательств, исходя из того что ответчиком в силу правильного распределения бремени доказывания по трудовому спору, как сильной стороной трудовых отношений, не представлено доказательств объективного, полного расследования произошедшего с истцом случая, а также доказательств принятия мер к обеспечению безопасных условий труда на рабочем месте истца на дату получения им травмы в опровержение доводов работника, слабой стороны трудовых отношений, о получении травмы по вине работодателя, пришел к выводу о квалификации произошедшего с работником события как несчастного случая на производстве.

Само по себе «недомогание», о котором работник ставил работодателя в известность, к понятию «микроповреждение (микротравма)» не относится.

Таким образом, в случаях, когда временная нетрудоспособность работника устанавливается не сразу после травмирования, а через некоторый промежуток времени, работодатель использует понятие «микротравма» для того, чтобы скрыть реальный несчастный случай, не учитывать его и не производить соответствующие выплаты. В дальнейшем, при возникновении судебного спора, именно на работодателе как сильной стороне трудового отношения будет лежать бремя доказывания объективного, полного расследования произошедшего с работником случая, принятия мер к обеспечению безопасных условий труда на рабочем месте.

Третья категория дел: работник не сообщает работодателю о факте получения микроповреждения, но далее она приводит к тяжелым последствиям, в том числе «перерастает» в несчастный случай со смертельным исходом.

Показательным примером данной категории дел, на наш взгляд, является определение судебной коллегии по административным делам Пермского краевого суда (определение судебной коллегии по административным делам Пермского краевого суда от 28.03.2023 № 33а-2544/2023)[5], которым было оставлено в силе решение суда первой инстанции, признавшее законным заключение и предписание государственного инспектора труда. Материалами дела было установлено, что работник работал в должности проводника пассажирского вагона. В процессе исполнения должностных обязанностей, следуя по маршруту, почувствовал ухудшение самочувствия, о чем сообщил начальнику поезда. В течение четырех последующих дней самочувствие работника ухудшалось, о чем он неоднократно сообщал представителю работодателя. На пятый день работник был госпитализирован в городскую клиническую больницу, в которой скончался. Согласно медицинскому свидетельству о смерти,

[5] https://permsovprof.ru/o-profsojuze/profsojuz-pomog/skryt-ne-udalos.html.

причинами смерти стали: сепсис; септическая инфекция кисти, раны открытые уточненной части кисти. Экспертиза трупа показала, что раны кисти образовались в результате ударных взаимодействий с твердыми предметами от 2 до 4 суток до момента смерти. Согласно выводам государственного инспектора труда, данные раны были получены работником при осуществлении им трудовой функции, и поскольку причиной смерти явился сепсис в связи с инфицированием ран (ссадин) кисти, то случай подлежит квалификации, как связанный с производством. Несмотря на то что работник в ходе исполнения трудовых обязанностей не сообщал работодателю о каких-либо повреждениях, а говорил только об общем недомогании, суд апелляционной инстанции пришел к выводу о том, что на момент происшедшего пострадавший являлся работником административного истца, событие, в результате которого наступила его смерть, произошло в период рабочего времени на территории работодателя при исполнении трудовых обязанностей, обусловленных трудовым договором. Доказательств того, что причиной смерти являлось иное заболевание, нежели инфицированные ссадины кистей, образовавшиеся в иные сроки, в материалы дела не представлено.

В данном случае получение пострадавшим микротравм (ссадин кисти), о которых он не сообщал работодателю, переросло в дальнейшем в несчастный случай со смертельным исходом. Само по себе «недомогание», о котором работник ставил работодателя в известность, к понятию «микроповреждение (микротравма)» не относится, так как оно охватывает исключительно «повреждения» (ссадины, кровоподтеки, ушибы мягких тканей, поверхностные раны и другие повреждения). Полагаем, приведенный пример еще раз подтверждает, что в судебных спорах, связанных с травматизмом работника, именно на работодателе лежит бремя доказывания объективного, полного расследования происшедшего с работником случая, принятия мер к обеспечению безопасных условий труда на рабочем месте. Работник, как более слабая сторона трудового правоотношения, даже в случае несообщения работодателю информации о факте произошедшей с ним микротравмы не отвечает за последствия такого умалчивания.

Заключение: необходимость совершенствования законодательства

Таким образом, правовое регулирование микроповреждений (микротравм) в трудовом законодательстве Российской Федерации, несомненно, необходимо. Это соответствует не только международной концепции нулевого травматизма, но и ст. 75.1 Конституции РФ, провозглашающей уважение человека труда как одно из условий устойчивого экономического роста страны и повышения благосостояния граждан. Обязанность работодателя по учету и рассмотрению случаев микротравматизма с работниками на производстве закреплена в ст. 214, 226 ТК РФ. Однако следует отметить, что в данных нормах не регламентируется сам порядок организации и осуществления работодателем указанных процедур, а лишь дается отсылка на Рекомендации по учету микротравм работников, которые нацелены исключительно на со-

Обязанность работодателя по учету и рассмотрению случаев микротравматизма с работниками на производстве закреплена в ст. 214, 226 ТК РФ.

действие работодателю в решении данного вопроса, но не содержат обязательных требований.

Анализ судебной практики позволил выделить ряд проблем, сложившихся в данной сфере, в том числе по причине рекомендательного характера норм. Работодатели либо игнорируют рекомендации об организации учета и рассмотрения микротравм на производстве, либо подходят к этому вопросу формально и составляют акт, не разобравшись в причинах и обстоятельствах события, не проводят мероприятия по предупреждению и снижению рисков травмирования. Поэтому в вопросе правового регулирования учета и рассмотрения микроповреждений (микротравм), по мнению авторов, усматривается опасность того, что принятые нормы могут остаться формально существующими, но недействующими. В этой связи трудовое законодательство, регулирующее вопросы расследования и учета микроповреждений (микротравм) на производстве, нуждается в дальнейшем совершенствовании.

Библиографический список

1. *Серегина Л. В.* Охрана труда в Российской Федерации. Научно-практический комментарий к разделу X Трудового кодекса Российской Федерации (постатейный). — М.: КОНТРАКТ, 2023. — 312 с.

2. *Сенченко В. А., Каверзнева Т. Т.* Учет микротравм на работе — информационная основа для предупреждения и профилактики опасностей // Безопасность и охрана труда. — № 4. — 2021. — С. 61–64.

3. *Елфимова Е. В., Миннегалиева Л. И.* Микроповреждения (микротравмы) работников: причины и порядок проведения расследований // Электронное приложение к «Российскому юридическому журналу». — 2022. — № 5. — С. 33–37. DOI: https://doi.org/l0.34076/2219 6838_2022_5_33.

4. *Билалова А. Х., Шарафутдинова Г. М.* Разработка системы мониторинга микротравм на предприятиях // Инновационная наука. — 2022. — № 6-2. — С. 8–11.

5. *Климова Е. В., Петрова В. А.* Система повышения безопасности труда путем учета, анализа и прогнозирования микротравм / Астраханский государственный архитектурно-строительный университет // Инженерно-строительный вестник Прикаспия: научно-технический журнал. — Астрахань: ГАОУ АО ВО «АГАСУ», 2022. — № 4 (42). — С. 119–123.

6. *Семенова Е. С., Дубина А. Ш.* Охрана труда: Ключевые изменения с 1 марта 2022 года // Вестник СГУПС: гуманитарные исследования. — 2022. — № 1 (12). — С. 66–70.

7. *Сергеенко Ю. С.* Микроповреждения работников в процессе выполнения трудовых обязанностей: проблемы правоприменительной практики // Трудовое право в России и за рубежом. — 2023. — № 1. — С. 37–39. DOI: 10.18572/2221-3295-2023-1-37-3.

ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПОДПИСКЕ:
телефон: 8 (495) 274-2222 (многоканальный).
E-mail: podpiska@panor.ru www.panor.ru