

# **Сокращаем штат или расходы: правовые аспекты управления персоналом**

**Елена Балашова, LL.M.**

**Конференция Ассоциации Европейского Бизнеса**

**01 апреля 2009  
г. Москва**

# Содержание

- Введение
- Общие основания увольнения
- Сокращение численности или штата: Что необходимо помнить работодателю!
- Оптимизация расходов на персонал
- Контакт и референт

**Введение:**  
**Ситуация на рынке персонала вчера и сегодня**

# Введение

- Всемирный экономический кризис, хотя и с некоторым запозданием, пришел в Россию
- Первые последствия заметны на рынке труда:
  - Массовые увольнения, прежде всего в российских компаниях;
  - Сокращение заработных плат (как альтернатива увольнению);
  - Увеличение числа безработных и, как следствие, потока соискателей на рабочие места.
- ***Кризис затрагивает также интересы иностранных инвесторов, но его можно рассматривать как шанс для реструктуризации бизнеса, повышения эффективности производства и оптимизации управления персоналом***

## Ситуация на рынке персонала вчера:

- В России был зафиксирован один из самых низких показателей безработицы по сравнению с другими европейскими странами (около 6%), в г. Москве и г. Санкт-Петербурге уровень безработицы ниже 1%
- Работодатели «ведут борьбу» за квалифицированный персонал
- Работники не держатся за свои рабочие места; **Текучность кадров!**

## Ситуация на рынке персонала сегодня:

- По данным Минсоцразвития и МОТ к февралю 2009 г. более 6 млн. человек в России остались без работы; более 1 млн. занятого населения переведены на режим сокращенного рабочего времени или находятся в вынужденном отпуске
- Заработные платы сотрудников сокращаются в среднем примерно на 25%
- Частично или полностью отменяются дополнительные выплаты (премии, бонусы) и компенсации (на питание, спорт, транспорт, обучение, страхование и т.д.), сокращаются командировочные и иные расходы
- ***Инфляция + девальвация рубля = снижение покупательской способности и уровня жизни населения!***

## Общие основания увольнения

## Общие основания увольнения (1):

- **Срочный трудовой договор** – об истечении срока договора работник должен быть письменно уведомлен не позднее, чем за **три календарных дня** до окончания срока действия договора
- **Увольнение работника по собственному желанию** – предупреждение работодателя письменно за **две недели**. ***Внимание!*** В период срока предупреждения об увольнении работник вправе передумать и отозвать свое заявление об увольнении
- **В период испытательного срока (до 3-х (иногда 6-ти) месяцев)** – предупреждение за **три дня** до увольнения с указанием причин



## Общие основания увольнения (2):

- **По соглашению сторон** (широко используется на практике) – соглашение о прекращении трудового договора и, зачастую, «ответная услуга» (выходное пособие)
  
- **По причинам, не зависящим от воли сторон:**
  - Призыв работника на воинскую службу;
  - Осуждение работника к наказанию по приговору суда;
  - Восстановление на работе (по решению суда);
  - Признание работника полностью нетрудоспособным и др.

## Общие основания увольнения (3):

### ■ Увольнение по инициативе работодателя

**Всегда требует законного обоснования!**

#### ➤ По причинам, связанным с поведением работника:

- Неоднократное неисполнение трудовых обязанностей при наличии одного дисциплинарного взыскания (замечание, выговор);
- Однократное грубое нарушение трудовых обязанностей;
- Предоставление подложных документов при трудоустройстве и т.д.

#### ➤ По причинам, связанным с профессиональными качествами работника:

- Несоответствие квалификации сотрудника занимаемой должности (в рамках аттестации)

#### ➤ Производственные причины:

- Ликвидация или закрытие предприятия;
- Сокращение численности или штата работников.

## Общие основания увольнения (4):

- **Специфика в связи с занимаемой должностью**
- **В отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера:**
  - Смена собственника имущества организации;
  - Принятие необоснованного решения, которое ведет к возникновению ущерба;
  - Однократное грубое нарушение трудовых обязанностей.
- **Дополнительные основания увольнения руководителя:**
  - В связи с принятием уполномоченным органом юридического лица либо собственником имущества организации решения о прекращении трудового договора (компенсация в размере не менее 3-х среднемесячных должностных окладов (или большая сумма согласно договору));
  - Дополнительные причины увольнения в договоре (напр., невыполнение решений участников (акционеров), нарушение запрета на конкуренцию и др.).

## Сокращение численности или штата

# Проблемы при сокращении персонала



- Нарушение работодателем установленного законодательством порядка
- Незаконные увольнения
- Давление на сотрудников с целью увольнения по их собственной инициативе
- Негативная атмосфера в коллективе; Чувство нестабильности
- Работники, уведомленные об увольнении - неэффективная рабочая сила
- «Избавление» от неудобных работников под прикрытием сокращения



***Как избежать судебных разбирательств с работниками и что необходимо знать при проведении процедуры сокращения персонала?***

# 10 ЗАПОВЕДЕЙ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

# Заповедь ПЕРВАЯ

## Принимаем обоснованное решение о сокращении численности или штата!

- Сокращение численности и штата должно проходить с соблюдением установленной законом процедуры!
- Допустимо только при наличии объективных причин и обоснованного решения:
  - Реорганизация предприятия или реструктуризация бизнеса;
  - Сокращение объема работ и/ или общая неплатежеспособность компании;
  - Оптимизация расходов, в том числе сокращение фонда оплаты труда;
  - Автоматизация производства и т.д.



# Заповедь ВТОРАЯ

**Документально подтверждаем, что сокращение численности или штата действительно имело место!**

**Приказ об утверждении новой персональной структуры, внесении изменений в старое и утверждение (через 2 месяца) нового штатного расписания**

# Заповедь ТРЕТЬЯ

## Создаем специальную комиссию для проведения процедуры сокращения (*Не является обязательным условием!*)

- Представители трудового коллектива, профсоюзной организации (*при наличии*) и администрации
- Назначается приказом генерального директора
- Разъясняет работникам их права при сокращении
- Вручает сокращаемым работникам уведомления
- Подбирает вакансии
- Разрешает спорные ситуации между сторонами

# Заповедь ЧЕТВЕРТАЯ

## Принимаем решение о сокращении конкретных работников!

Учитываем преимущественные права на оставление на работе (ст. 179 ТК РФ)

- Более высокая производительность труда и квалификация

*Условием сравнительной оценки производительности труда и квалификации является выполнение одной и той же работы либо схожесть трудовой функции*

- При равной производительности труда и квалификации:
  - Семейные (2 и более иждивенца: *нетрудоспособные члены семьи на полном содержании работника*);
  - Лица, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком;
  - Работники, получившие у данного работодателя трудовое увечье или профессиональное заболевание и т.д.

# Заповедь ПЯТАЯ

**Предупреждаем/ уведомляем работника о предстоящем увольнении в связи с сокращением численности или штата!**

- Персонально и в письменной форме
- Под роспись работника (*обычно на копии работодателя*)
- Не позднее чем за 2 месяца до увольнения
- При отказе работника получить уведомление составляется соответствующий акт в присутствии не менее 2-х свидетелей

# Заповедь ШЕСТАЯ

## Предлагаем увольняемому работнику перевод на имеющиеся у работодателя вакантные должности!

- В письменной форме (*перечень вакансий и должностные обязанности*)
- Как соответствующие квалификации работника, так и иные вакантные нижестоящие и нижеоплачиваемые позиции
- Имеющиеся у работодателя в данной местности (*предложение вакантных должностей в другой местности может быть предусмотрено в коллективном, трудовом договоре*)
- В течение всего срока предупреждения об увольнении

*Отказ работника от вакантных должностей должен быть также оформлен в письменной форме: «От предложенных вакансий отказываюсь», дата, подпись*

# Заповедь СЕДЬМАЯ

**Сообщаем о сокращении численности или штата выборному органу первичной профсоюзной организации (\*если таковая имеется в организации) и в орган службы занятости населения!**

- В письменной форме
- Не позднее чем за 2 месяца до начала проведения соответствующих мероприятий
- Если может привести к массовому увольнению - не позднее чем за 3 месяца

## **Массовое увольнение:**

**Основной критерий** – сокращение численности сотрудников или штатного расписания в определенный календарный период, например, 50 человек за 30 календарных дней

## Заповедь СЕДЬМАЯ

- Если работник является членом профсоюзной организации необходимо получить мотивированное мнение данной профсоюзной организации (ст. 373 ТК РФ)

*Несогласие профсоюза с увольнением члена профсоюза не препятствует возможности работодателя завершить процедуру увольнения*

- Увольнение руководителя профсоюзной организации возможно только с согласия соответствующего вышестоящего профсоюзного органа (ст. 374 ТК РФ)

# Заповедь ВОСЬМАЯ

## Издаем приказ о расторжении трудового договора!

- В письменной форме (по форме Т-8 или Т-8а)
- **Основание**: пункт 2 части 1 статьи 81 Трудового Кодекса Российской Федерации в связи с сокращением численности или штата
- Под роспись работника для ознакомления
- При отказе работника ознакомиться с приказом об увольнении составляется соответствующий акт в присутствии не менее 2-х свидетелей

### **ПРИМЕР:**

*"Увольнение в связи с сокращением штата работников организации, пункт 2 части 1 статьи 81 Трудового кодекса РФ"*



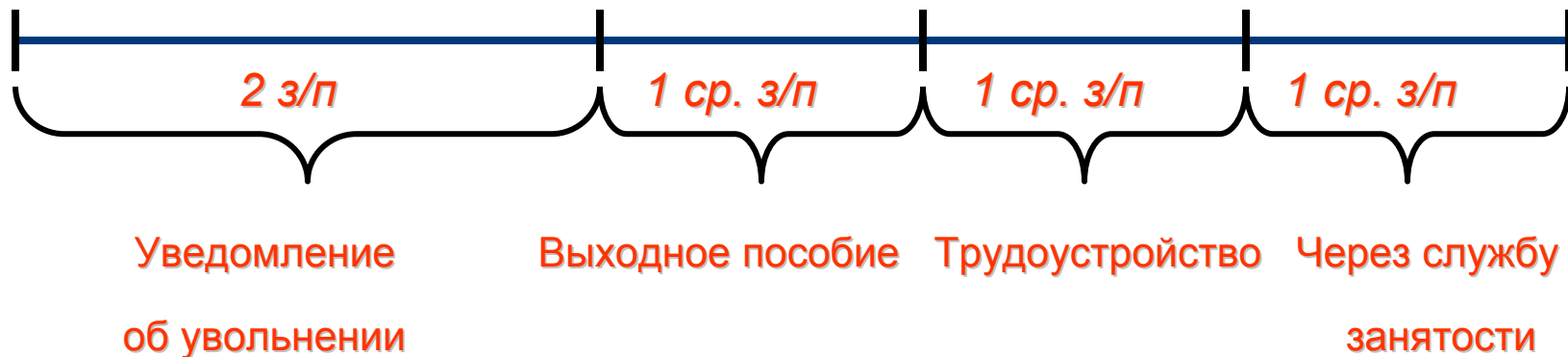
# Заповедь ДЕВЯТАЯ

## Производим полный и окончательный расчет с работником!

- Заработная плата за фактически отработанное время (*2 месяца уведомления*)
- Компенсация за неиспользованный отпуск
- Выходное пособие в размере среднего месячного заработка
- Средний месячный заработок сохраняется на период трудоустройства работника, но не свыше 2-х месяцев со дня увольнения (*с зачетом выходного пособия*)
- В исключительных случаях по решению службы занятости средний месячный заработок сохраняется в течение 3 месяца (*если в течение 2-х недель после увольнения работник обратился в орган занятости и не был им трудоустроен*)

# Заповедь ДЕВЯТАЯ

Работодатель с письменного согласия работника (на основании ЗАЯВЛЕНИЯ) имеет право расторгнуть с ним трудовой договор до истечения срока предупреждения об увольнении, выплатив работнику дополнительную компенсацию в размере его среднего заработка, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении (ч. 3 ст. 180 ТК РФ)



## Заповедь ДЕСЯТАЯ

- Делаем запись и выдаем работнику его трудовую книжку в день увольнения (в случае невозможности – направляем уведомление с просьбой о прибытии в офис для получения трудовой книжки или о разрешении направить трудовую книжку по почте)

**ПРИМЕР:** "Уволен в связи с сокращением штата работников организации пункт 2 части 1 статьи 81 Трудового кодекса РФ"

- Ознакамливаем работника под роспись с записью в личном деле и трудовой книжке

**Что важно помнить работодателю?**

# ЗАПРЕТ на увольнение

- В период временной нетрудоспособности
- В период пребывания в отпуске
- Беременных женщин
- Женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком
- Женщин, имеющих детей до 3-х лет
- Одиноких матерей, воспитывающих ребенка в возрасте до 14 лет
- Других лиц, воспитывающих детей в возрасте до 14 лет без матери

# Что важно помнить работодателю?



- Срок обращения работника в суд по спорам об увольнении – **1 месяц** со дня вручения ему копии приказа об увольнении либо со дня выдачи трудовой книжки
- При пропуске сроков по уважительным причинам (*например, в связи с болезнью или командировкой истца, необходимостью ухода за тяжелобольными членами семьи*) они могут быть восстановлены судом
- При обращении в суд по требованию, вытекающему из трудовых отношений, работник освобождается от оплаты пошлин и судебных расходов

## Последствия незаконного увольнения

# Последствия незаконного увольнения

## ■ Восстановление работника на работе

- Решение подлежит немедленному исполнению
- Выплата среднего заработка за все время вынужденного прогула
- Компенсация морального вреда
- Судебные расходы





# Последствия незаконного увольнения

- **Изменение формулировки основания увольнения**
  - В случае признания основания и/или причин увольнения не соответствующими действующему законодательству
  - Если формулировка основания и/или причина увольнения препятствовали работнику получить другую работу, работнику также выплачивается средний заработок за все время вынужденного прогула

## Оптимизация расходов на персонал

# Оптимизация расходов на персонал:

## ■ Потенциал для оптимизации расходов:

### ➤ **Работники:**

- Нагрузка/ распределение работы/ объем работы/ сверхурочная работа/ потребность в персонале/ прекращение приема на работу новых сотрудников
- Отпуск/ работа на дому/ повышение квалификации/ командирование/ аутсорсинг

### ➤ **Оплата труда и другие компенсации**

- Гибкая, переменная и ориентированная на результат система оплаты труда
- Снижение уровня оплаты труда как альтернатива увольнению!
- Обучение, командировки, питание, спорт, транспорт, мобильная связь, страхование и т.д.

### ➤ **Рабочее время**

- Гибкий/ сокращенный рабочий график
- Суммарное рабочее время/ отказ от работы во внеурочное время
- Временный простой

# Экономия на персонале вместо сокращения



**Помните!**

**СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА = СОКРАЩЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ!!!**

*Высокие расходы на персонал могут оказать длительное негативное влияние на экономические показатели компании.*

*Поэтому особенно весомым вкладом в повышение эффективности компании и в минимизацию рисков может стать сокращение расходов на персонал, экономия на персонале, эффективное управление персоналом, а также выбор правильной стратегии развития персонала. В конечном итоге эти меры защитят интересы Ваших сотрудников и обеспечат стабильное развитие Вашего предприятия!*

## Контакт и референт

# Референт



Турчаниновпер. 6/2  
119034 Москва, Россия  
Elena.Balashova@bblaw.com  
Тел.: +7 495 2329635

Елена Балашова, LL.M.

Магистр права (Дрезден), юрист (РФ), партнер

**Департамент**

трудовое право (руководитель)

**Специализация**

трудовое, миграционное право, право соц. обеспечения, вопросы командирования сотрудников в Россию

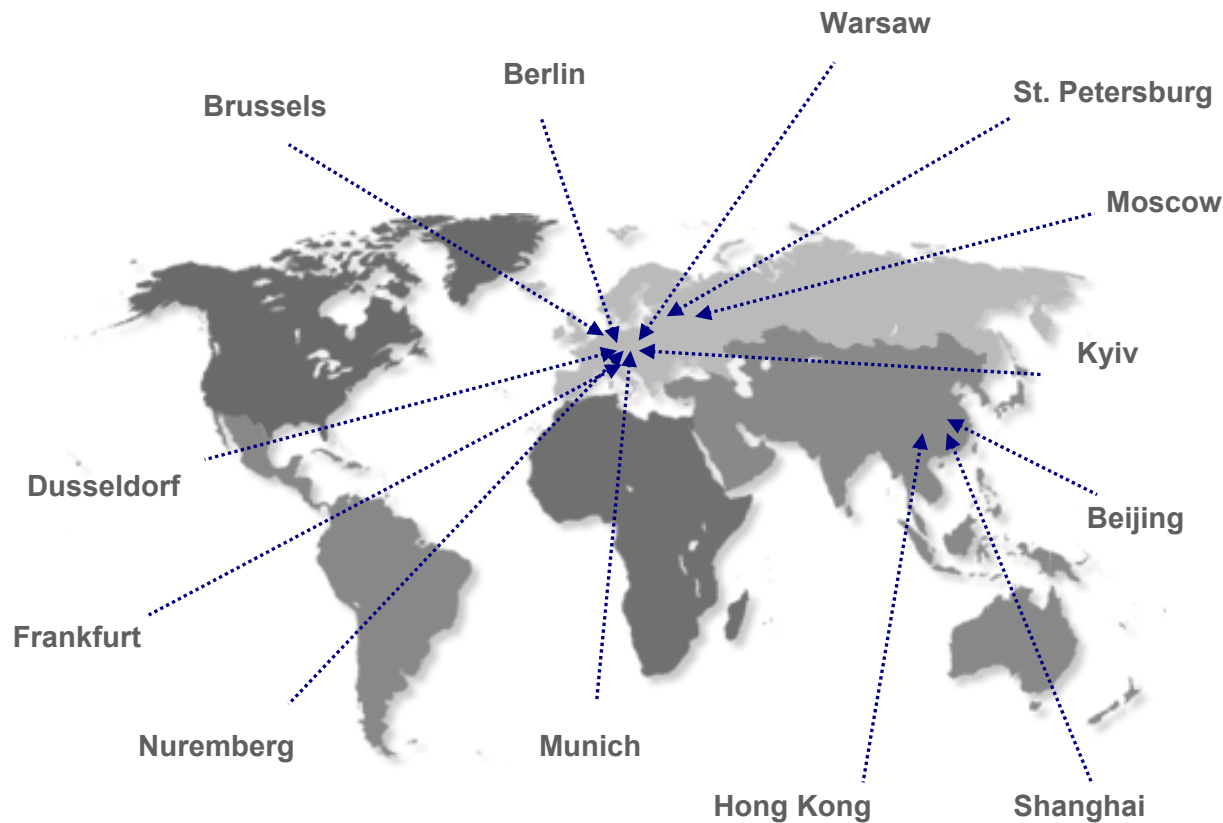
**Карьера**

Московский Университет; Дрезденский Университет (LL.M. 2003); Институт трудовых правоотношений в Европейском сообществе, г. Трир; Центробанк РФ; с 2006 г. руководитель департамента трудового права в Байтен Буркхардт

**Языки**

русский, немецкий, английский

# БАЙТЕН БУРКХАРДТ – международная юридическая фирма



- около 400 юристов
- Значительный опыт в сфере корпоративного права, слияний и поглощений, рынков капитала, банковского, и финансового права, недвижимости, трудового и налогового права, судебной процессуальной практики
- Сильная практика в странах Восточной Европы (4 офиса, более 100 юристов)
- Сотрудничество с ведущими юридическими фирмами США и Великобритании

# БАЙТЕН БУРКХАРДТ - 17 лет в России

БАЙТЕН БУРКХАРДТ - 17 лет работы в российско-немецком бизнесе



С 1992 года - первая и крупнейшая немецкая юридическая фирма в г. Москве



С 1996 года в г. Санкт-Петербурге - одна из ведущих юридических фирм Северо-западного региона России



с 2004 года в г. Киеве – Международная юридическая фирма 2007 года (по рейтингу журнала “Юридическая практика”)



## Консультирование в России

- **Консультирование по всем вопросам хозяйственного права:**
  - Трудовое право, миграционное право, право соц. обеспечения
  - Инвестиционное право, слияния и поглощения, совместные предприятия
  - Право в области недвижимости, оформление договоров, финансирование/банковское право, налоговое право, право интеллектуальной собственности, разбирательства в суде
- **Опытная команда консультантов:**
  - Немецкие юристы с международным опытом и знаниями российского права
  - Российские юристы с международным образованием и отличными профессиональными знаниями и знанием языков
  - Команда опытных переводчиков

## Отдел трудового права в г. Москве

- Юридическое консультирование международных компаний по вопросам командирования сотрудников в Россию
- Разработка моделей занятости для международных компаний, включая занятость местной рабочей силы
- Составление соответствующих трудовых договоров, а также разработка и введение внутренних правил
- Поддержка при создании эффективной структуры управления персоналом
- Иммиграционное законодательство: получение разрешений на привлечение иностранных работников, рабочие визы, разрешения на работу, постановка на учет в миграционных службах
- Поддержка в судебных спорах по трудовым делам
- Консультирование по российскому коллективному трудовому праву, в частности, по вопросам профсоюзного законодательства

# Контакт

**ЕЛЕНА БАЛАШОВА, LL.M**

**Байтен Буркхардт**

Представительство в Москве

Турчанинов пер., 6/2

RF- 119034 Москва, Россия

Тел.: +7-495-232 96 35

Факс: +7-495-232 96 33

E-Mail: [Elena.Balashova@bblaw.com](mailto:Elena.Balashova@bblaw.com)

[www.beitenburkhardt.com](http://www.beitenburkhardt.com)

**Спасибо за внимание!**