

Возможности трудового права в кризис

Экономическая ситуация в стране в настоящее время не самая лучшая: падают доходы, растут цены. Граждане стараются «ужаться», чтобы сэкономить лишнюю копейку. А как «ужаться» работодателям? Первое, что приходит на ум руководству, - сократить расходы на персонал.

Если работодатель принял решение о снижении затрат за счет коллектива, стоит иметь в виду, что необязательно сразу проводить сокращение, поскольку это наименее лояльная к сотрудникам и достаточно сложная процедура. Для начала есть возможность перевести сотрудников на режим неполного рабочего времени, объявить простой или изменить условия оплаты труда. И только если это не поможет, тогда будет применена крайняя мера – сокращение численности работников или штата.

В данном аналитическом материале мы рассказали, как работодателю выбрать кадровую стратегию в условиях кризиса, проанализировали наиболее актуальные и эффективные антикризисные решения, разложив их по наиболее значимым факторам, и описали алгоритм действий при каждом выбранном варианте.

Бонус! Правовая памятка «Антикризисные решения и их анализ по общим факторам»

Содержание материала:

1. [Что учесть работодателю при выборе антикризисного решения?](#)
2. [Простой как антикризисная мера](#)
3. [Введение режима неполного рабочего времени](#)
4. [Сокращение численности или штата](#)
5. [Изменение системы оплаты труда](#)
6. [Изменение режима работы](#)
7. [Можно ли отправить часть сотрудников в ежегодный отпуск или отпуск без сохранения заработной платы?](#)

Что учесть работодателю при выборе антикризисного решения?

При выборе антикризисного решения важно учитывать несколько общих факторов. На наш взгляд, это:

1. сроки внедрения;
2. возможность получить экономический эффект (оптимизировать фонд оплаты труда и др.);
3. ограничения в применении процедуры;
4. законность инструмента и правовые риски (восстановления на работе, дополнительных выплат);
5. управленческие и репутационные риски (в кризис чаще всего не оцениваются);
6. трудозатратность процедуры и сложности, связанные с ней (чаще всего не важны для работодателя, но важны для фактических исполнителей), а также иные индивидуальные факторы.

Обратите внимание!

Рекомендуется обсудить с руководителем и установить свой индивидуальный перечень значимых факторов для компании.

Кроме того, важно еще учесть, что контролирующие органы усилят контроль за сохранением рабочих мест. Будут отслеживать мероприятия, связанные с увольнениями: ликвидацией и сокращением. Повышенное внимание будут уделять компаниям с иностранным участием и иностранным менеджментом. При этом проверяющие будут щадяще относиться к мероприятиям, которые направлены на сохранение рабочих мест. При выборе антикризисного решения все это нужно принимать во внимание.

Что важно учитывать при выборе мероприятий?

№	Важный фактор	Последствия
1.	Сохранение рабочих мест: контроль	1. Контроль за мероприятиями, связанными с увольнениями:

		- ликвидацией юридических лиц; - запрет на банкротства; - сокращения численности или штата. 2. Повышенное внимание на компании с иностранным участием. 3. Цифровой мониторинг за действиями работодателя в части нарушения прав работников.
2.	Сохранение рабочих мест: выгоды	1. Снижение нагрузки по плановым проверкам (малый и средний бизнес). 2. Потенциально «щадящее» отношение к любым мероприятиям, направленным на сохранение рабочих мест. 3. Субсидирование и иные преференции работодателя.
3.	Для бизнеса	1. Падение (полная остановка производства) объемов работы (увеличение объемов работы). 2. Оптимизация (адаптация под новые условия) организационных структур. 3. Реорганизации (слияния, поглощения). 4. Изменения в органах управления компаний.
4.	Для рынка труда	1. Рост уровня заработных плат IT-специалистов. 2. Уход с рынка части иностранных работников, в том числе ВКС. 3. Рост рынка российских кандидатов.
5.	Изменения в законодательстве	1. Налоговые льготы для развития IT-проектов (ускорение всех проектов по

		цифровизации).
		2. Потенциальные изменения
		законодательства по привлечению
		иностранных работников из
		недружественных стран и др.

Кроме того, необходимо поддерживать коммуникацию с работниками, чтобы профилировать негативное отношение к процедурам, приводящим к увольнениям, и повысить лояльность к процессам, нацеленным на сохранение рабочих мест.

Обратите внимание!

Важно объяснять причины изменений и последствия для компании внешних обстоятельств, например, использовать формулировки «в связи с введенными экономическими санкциями против России (название компании-поставщика, клиента и т. д.) отказалась продолжать экономическое сотрудничество с нашей страной, в том числе с нашей компанией. Это вызвало (конкретные обстоятельства с допустимым указанием их масштабов в числовом формате), которые привели к необходимости (описать изменения, мероприятия работодателя и др.). Наша компания предпринимает все возможные усилия для (минимизации последствий, сохранения персонала, сохранения заработка и т. д.). Тем не менее сейчас, до стабилизации ситуации, мы вынуждены (указать планируемые мероприятия)».

Вы также можете указать информационные каналы, куда работник может обратиться, задать вопрос и т. д.

Простой как антикризисная мера

Простой – это временная приостановка работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера ([ч. 3 ст. 72.2 ТК РФ](#)). Причины простоя могут возникнуть по вине работника, по вине работодателя, а также по причинам, не зависящим от сторон. Причинами такого вида простоя могут быть, в частности:

1. издание ненормативного акта уполномоченным на это органом власти, в результате чего приостанавливается деятельность предприятия;
2. падение спроса на продукцию организации;
3. неблагоприятное финансовое положение организации;
4. проведение технологической модернизации производства;
5. возникновение неисправности оборудования, не связанной с работником и работодателем;
6. осуществление реорганизации предприятия;
7. отзыв или аннулирование лицензии на деятельность.

Законодательно предельный перечень обстоятельств, которые могут стать причиной простоя, не определен. Однако необходимо учесть, что причиной объявления простоя могут быть лишь те обстоятельства, которые носят временный характер.

Простой ([ст. 157 ТК РФ](#)) или невыполнение нормы ([ст. 155 ТК РФ](#))?

Параметр	Простой – ст. 157 ТК РФ	Невыполнение норм – ст. 155 ТК РФ
Оплата при вине работника	Не оплачивается	Нормируемая часть заработной платы производится в соответствии с объемом выполненной работы
Оплата по вине работодателя	Оплачивается в размере не менее 2/3 средней	В размере не ниже средней заработной платы

	заработной платы работника	работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени
Причины, не зависящие от сторон	Не менее 2/3 тарифной ставки, оклада (должностного оклада), рассчитанных пропорционально времени простоя	Сохраняется не менее 2/3 тарифной ставки, оклада (должностного оклада), рассчитанных пропорционально фактически отработанному времени

Если предпринимательский риск связан с внешними факторами, в частности, в связи с введением санкций против России и отечественных компаний, может быть объявлен простой по обстоятельствам, не зависящим от работника и работодателя.

Анализ введения простоя как антикризисного решения

Параметр	Оценка
Скорость. Возможность ввести оперативно	Высокая. Можно ввести с любой даты без какого-либо уведомления работников
Экономический эффект. Возможность оптимизировать фонд оплаты труда	Средняя - при простое по причинам, не зависящим от сторон. Низкая - при простое по вине работодателя.
Ограничения	Нет льготных категорий работников, которых нельзя отправить в простой.
Трудозатратность	Низкая
Сложность	Обоснование, по чьей вине возник простой.
Риски	Требования повышенной оплаты простоя.

В случае если возникший простой затрагивает структурное подразделение организации,

то его руководителю необходимо оформить акты о простое с указанием всех его обстоятельств. Данные акты оформляются произвольно, их унифицированная форма законодательно не установлена.

На основании служебной записки работодатель издает соответствующий приказ, в котором он указывает:

1. причину простоя (обоснование его введения). Рекомендуем в приказе прописать все обстоятельства, которые привели к простоям. Не используйте общие фразы наподобие «в связи с экономической ситуацией в стране». Если речь идет о политической обстановке, возможно сослаться на Указы Президента РФ о введении санкций. Укажите, какие контракты не исполняются, какие работы не могут быть выполнены, почему работник не может выполнять свою трудовую функцию. Если можете привести цифры, приводите. Например, «сокращение производства на 54% процента», «снижение объема заказов на 80%» и т. п.
2. дату начала простоя и (по возможности) конкретный срок простоя (укажите, на какой период вводите простой и когда он будет окончен, если дата известна);
3. категории работников, для которых устанавливается простой;
4. порядок оплаты простоя (при простое по причинам, не зависящим от работника и работодателя, в том числе из-за введения экономических санкций, платите 2/3 дневной части оклада за каждый рабочий день ([ст. 157 ТК РФ](#)));
5. необходимость нахождения работников на рабочем месте (в приказе нужно указать, где будут находиться сотрудники в период простоя: на своих рабочих местах или вне места нахождения работодателя по своему усмотрению);
6. порядок информирования работников об окончании простоя. Есть два варианта оповещения работников в зависимости от периода в приказе.

Вариант	Что прописано в приказе	Как оповестить об окончании простоя
1.	Указали конкретную дату окончания простоя, например, «объявить простой с 01.03.2022 по 01.05.2022»	Действие приказа автоматически прекращается в указанную дату. Оповещать работников еще

		одним документом не надо. Они уже были ознакомлены под подпись с приказом об объявлении простоя, в котором указали точная дата окончания этой процедуры.
2.	В приказе не указали конкретную дату окончания простоя	Издать приказ об окончании простоя и ознакомить с ним работников.

Как правило, о начале простоя работники уведомляются под подпись в приказе о простое.

Обратите внимание!

Порядок доведения до сведения работников приказа может быть любым, в зависимости от установленного в компании, в том числе электронным с возможностью подтверждения работниками.

Пример содержания приказа о введении простоя

В связи с введенными экономическими санкциями против России и отказом (название компании поставщика, клиента и т.д.) продолжать экономическое сотрудничество, в том числе с нашей компанией, что вызвало значительное (можно указать масштабы) падение объемов производства,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. С (дата) для (категории) ввести простой по причинам, не зависящим от работников и работодателя.
2. Во время всего периода простоя работники не находятся на территории работодателя.
3. Оплата времени простоя осуществляется согласно [ст. 157](#) Трудового кодекса РФ в размере 2/3 от должностного оклада. Оплата простоя будет происходить в установленные даты выплаты заработной платы. Ответственный: главный бухгалтер ФИО.
4. Об окончании времени простоя работники будут извещены в следующем порядке (как) не позднее чем за (сколько) дней до его окончания. В указанную дату окончания простоя

работники обязаны будут выйти на рабочее место в соответствии с установленными для них режимами работы. Ответственный: директор по персоналу ФИО.

5. Контроль за исполнением приказа возлагаю на себя.

В том случае, если по всей организации объявляется приостановка производства в целом, работодатель должен уведомить об этом службу занятости в течение трех рабочих дней с момента издания приказа о простое (п. 2 ст. 25 Закона РФ от 19.04.1991 N 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации», п. 6 Письма Роструда от 19.03.2012 N 395-6-1).

После издания приказа формируется табель учета рабочего времени, который должен содержать обязательные реквизиты, предусмотренные ч. 2 ст. 9 Федерального закона от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». В соответствующих графах табеля учета рабочего времени отражается буквенный или цифровой код простоя (время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, буквенный код - "НП", цифровой код - 32).

Стоит отметить, что в настоящее время формы первичных учетных документов, содержащиеся в альбомах унифицированных форм первичной учетной документации, не являются обязательными к применению (Информация Минфина России N ПЗ-10/2012).

Введение режима неполного рабочего времени

Режим рабочего времени и времени отдыха является обязательным условием для включения в трудовой договор, если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у работодателя ([ст. 57 ТК РФ](#)).

В соответствии со [ст. 100 ТК РФ](#) режим рабочего времени должен предусматривать продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), в том числе неполного рабочего дня (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а для работников, режим рабочего времени которых отличается от общих правил, установленных у данного работодателя, - трудовым договором.

Анализ введения режима неполного рабочего времени как антикризисной меры

Параметр	Оценка
Скорость. Возможность ввести оперативно	Необходимость соблюдения 2-месячного уведомления является спорной. Мнение Роструда и Минтруда – требуется уведомлять.
Экономический эффект. Возможность оптимизировать фонд оплаты труда	Самая высокая. Оплата труда производится пропорционально сокращенной норме часов.
Ограничения	Нет льготных категорий сотрудников, которых нельзя перевести на неполный рабочий день.

Трудозатратность	При наличии объективных обоснований введения – низкая трудозатратность.
Сложность	Обоснование введения неполного рабочего времени.
Риски	Требование уведомления за 2 месяца и доплаты за этот период.

Для введения режима неполного рабочего времени (дня, недели) предложите работнику перейти на неполную рабочую неделю (неполный день). Если он согласится, заключите с ним дополнительное соглашение к трудовому договору. Дополнительное соглашение к трудовому договору составьте в письменной форме. Документ обязательный, ведь у работника в том числе изменятся режим работы и оплата труда. В таком соглашении укажите, в частности [абз. 5, 6 ч. 2 ст. 57, ст. 72](#) ТК РФ):

- режим рабочего времени и времени отдыха. Укажите, в частности, продолжительность неполной рабочей недели, чередование рабочих и выходных дней, продолжительность рабочего дня, время его начала и окончания, обеденный перерыв. Можете не прописывать режим подробно, если он такой же, как в правилах внутреннего трудового распорядка. Достаточно будет сделать ссылку на правила. Если наряду с неполной рабочей неделей у работника будет неполный рабочий день, а ранее у него был ненормированный рабочий день, то условие о ненормированности нужно исключить. Это следует из [ч. 1 ст. 100, ч. 2 ст. 101](#) ТК РФ;
- оплату труда: пропорционально отработанному времени или в зависимости от выполненного объема работ ([ч. 3 ст. 93](#) ТК РФ);
- дату, с которой изменится режим работы;
- срок, на который устанавливается неполная рабочая неделя (неполный день). Это может быть любой срок, о котором вы договорились с работником ([ч. 1 ст. 93](#) ТК РФ).

Составьте дополнительное соглашение в двух экземплярах (один - вам, второй - работнику). Каждый должен быть подписан вами и работником. Пусть работник поставит на вашем экземпляре подпись о получении своего экземпляра. Такие правила применяются при заключении трудового договора, а дополнительное соглашение

является его неотъемлемой частью ([ч. 3 ст. 57](#), [ч. 1 ст. 67](#), [ст. 72](#) ТК РФ).

На практике еще издают приказ. Составьте такой приказ в произвольной форме, поскольку нормативно утвержденной нет. Документ необязательный, но полезный. Например, с его помощью можно проинформировать специалиста по кадрам об изменении режима работы работника, бухгалтера - об изменениях в оплате труда.

Если будете оформлять такой приказ, то рекомендуем указать в нем, в частности:

- Ф.И.О., должность и структурное подразделение (при наличии) работника;
- новый режим работы;
- [срок](#), на который устанавливается неполная рабочая неделя (неполный день);
- поручения ответственным работникам, например, бухгалтеру - оплачивать труд работника пропорционально отработанному времени или в зависимости от выполненного объема работ ([ч. 3 ст. 93](#) ТК РФ);
- основание издания приказа. Обычно указывают реквизиты [дополнительного соглашения](#) к трудовому договору.

С приказом рекомендуем ознакомить под подпись работника и других поименованных в нем лиц.

Если работник отказывается переходить на режим неполного рабочего дня (рабочей недели), то вы можете изменить его режим работы в одностороннем порядке с учетом [ст. 74](#) ТК РФ. Для этого, в частности, обоснуйте новый режим изменениями организационных или технологических условий труда, издайте [приказ](#) об этом. Сообщите о принятом решении в [органы службы занятости](#), [уведомьте](#) работников об изменениях и их причинах (обычно минимум за два месяца), письменно предложите вакансии для перевода (если есть). Если работник по окончании срока предупреждения так и не согласится работать в режиме неполного рабочего дня (неполной рабочей недели), [оформите увольнение](#) по специальной статье. А если передумает и согласится - подпишите с ним [дополнительное соглашение](#) к трудовому договору.

Обратите внимание!

Работодатель вправе в одностороннем порядке ввести режим неполного рабочего времени, если изменение организационных или технологических условий труда может повлечь массовое увольнение работников ([ст. 74](#) ТК РФ). Если в организации есть профсоюз, то при

введении такого режима должно учитываться его мнение.

Критерии массового увольнения устанавливаются отраслевыми и (или) территориальными соглашениями ([ч. 1 ст. 82](#) ТК РФ), например:

Соглашение	Критерии массового увольнения при сокращении численности или штата работников
Отраслевое соглашение по организациям железнодорожного транспорта на 2020 - 2022 годы (п. 6.5)	Сокращение численности или штата работников организации, филиала, иного структурного подразделения на пять и более процентов в течение 90 календарных дней
Отраслевое соглашение между Министерством культуры РФ и Общероссийским профессиональным союзом работников культуры на 2018 - 2020 годы (продлено по 31.12.2022 включительно) (п. 3.3)	Следующее сокращение численности или штата работников организации одновременно в течение 30 календарных дней: - 25 человек и более при численности работающих 1000 человек и более; - 20 - 24 человека при численности работающих от 500 до 1000 человек; - 15 - 19 человек при численности работающих от 300 до 500 человек; - пять процентов от общей численности работающих
Московское трехстороннее соглашение на 2019 - 2021 годы между Правительством Москвы, московскими объединениями профсоюзов и московскими объединениями работодателей (п. 2.13.2)	Сокращение численности или штата работников организации в количестве: - 50 и более человек в течение 30 календарных дней; - 200 и более человек в течение 60 календарных дней; - 500 и более человек в течение 90 календарных дней

Если в отрасли соглашение отсутствует или не распространяется на данного работодателя,

то критерии массового увольнения следует определять на основании [п. 1](#) Положения об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения (утв. Постановлением Совета Министров РФ от 05.02.1993 N 99). Согласно этому документу увольнение считается массовым при сокращении:

- 50 человек и более в течение 30 календарных дней;
- 200 человек и более в течение 60 календарных дней;
- 500 человек и более в течение 90 календарных дней;
- одного процента от общего числа работающих в течение 30 календарных дней в регионах с общей численностью менее пяти тысяч человек.

При введении режима неполного рабочего дня в связи с угрозой массового высвобождения работников ввиду экономических изменений придерживайтесь следующего алгоритма действий:

1. обоснование необходимости внесения изменений в трудовые договоры в связи с технологическими, организационными и иными изменениями + обоснование угрозы массового высвобождения в связи с вводимыми изменениями (служебная записка, иные документы);
2. издание приказа (решения) о введении неполного режима рабочего времени:
 - обоснование необходимости изменения условий трудового договора и угрозы массового высвобождения в связи с этими изменениями;
 - дата начала (сроки, но не более чем на 6 месяцев) введения неполного режима рабочего времени;
 - категории работников, для которых вводится неполный режим рабочего времени;
 - оплата пропорционально отработанному времени;
3. доведение до сведения работников приказа о введении неполного режима рабочего времени;
4. получение согласия работника на работу в условиях неполного рабочего времени;
5. при отказе работника – вручение уведомления о сокращении численности или штата через 2 месяца.

Пример содержания приказа о введении режима неполного рабочего дня (рабочего времени) в связи с риском массового увольнения работников

ПРИКАЗ

В связи с изменениями размеров должностных окладов для специалистов отдела продаж и риском массового увольнения работников,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. С (дата) для (категории) ввести режим неполного рабочего времени – 30 часов в неделю.
2. Режим работы устанавливается в следующем порядке:
 - Рабочие дни 5 дней в неделю с понедельника по пятницу. Выходные – суббота, воскресенье.
 - Начало рабочего дня с 10.00 до 16.00.
 - Перерыв для отдыха и питания, продолжительностью 1 час предоставляется в течение рабочего дня. Перерыв для отдыха и питания в рабочее время не включается и не оплачивается.
 - Продолжительность рабочего дня – 5 часов.
3. Оплата работы производится пропорционально отработанному времени.
Ответственный: главный бухгалтер ФИО.
4. Срок введения неполного режима рабочего времени – 6 месяцев.
5. Контроль за исполнением приказа возлагаю на себя.

Обратите внимание, что в случае спора именно работодатель обязан доказать, что изменение условий трудового договора действительно произошло из-за изменений организационных или технологических условий труда. Законодательство не устанавливает количество часов или дней, на которое сокращать рабочее время. Это работодатель определяет самостоятельно с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации. **Оплату труда работникам на условиях неполного рабочего времени производят пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работы.**

Еще хотелось бы обратить внимание на такой момент, как уведомление сотрудников о введении неполного режима рабочего времени. Здесь есть две позиции:

1. позиция №1: работодатель должен уведомлять работников о введении режима

неполного рабочего времени за два месяца до наступления изменения по правилам ст. 74 ТК РФ. Если придерживайтесь этой позиции, то работодатель несет материальные издержки, так как процедура введения режима неполного рабочего получается длительной;

2. позиция №2: работодатель не должен за два месяца уведомлять работника о введении режима неполного рабочего времени, поскольку [ч. 5 ст. 74 ТК РФ](#) является специальной нормой по отношению к общей и носит чрезвычайный характер. Чтобы ввести режима неполного рабочего времени необходимо только учесть мнение органа первичной профсоюзной организации ([ст. 372 ТК РФ](#)). Если придерживайтесь этой позиции, то работодатель может быть привлечен к административной ответственности по [ч. 1, 2 ст. 5.27 КоАП РФ](#), а также введение режима могут признать незаконным. Чтобы избежать санкций, рекомендуем при возникновении вопросов со стороны проверяющих органов, ссылаться на то, что [ч. 5 ст. 74 ТК РФ](#) является специальной нормы, ее специальный характер не подразумевает двухмесячного ожидания для изменения условий труда. Аргументируйте свои действия наличием цели сохранить рабочие места и избежать угрозы массового сокращения.

Важно!

В соответствии со [ст. 25](#) Закона РФ от 19.04.1991 №1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» при введении режима неполного рабочего дня (смены) и (или) неполной рабочей недели, а также при приостановке производства работодатель обязан в письменной форме сообщить об этом в органы службы занятости в течение трех рабочих дней после принятия решения о проведении соответствующих мероприятий.

Сокращение численности или штата

Сокращение из-за экономических сложностей ввиду санкций оформляют как обычное сокращение численности или штата.

Анализ сокращения численности или штата (п. 2 ст. 81, ст. 178 - 180 ТК РФ) как антикризисной меры

Параметр	Оценка
Скорость	Низкая. Требуется двухмесячное уведомление. Возможно при наличии соглашения досрочно прекратить договор, но с дополнительными выплатами.
Экономический эффект	Только в среднесрочной перспективе, после фактического увольнения работников.
Ограничения	Есть льготные категории сотрудников, которых запрещено сокращать. Есть категории с преимущественным правом остаться на работе.
Трудозатратность	Высокая. Сложная кадровая процедура.
Сложность	Оценка преимущественного права. Предложение вакансий.
Риски	Риски трудовых конфликтов, внимания государственных органов. Низкая практика принятия решений в пользу работодателя (от 7% до 25%).

Основания для сокращения численности (штата) законом не определены. Вы сами решаете, есть ли у вас необходимость сократить численность (штат) работников. Ведь решение о том, делать это или нет - это ваше право и исключительная компетенция ([ч. 1 ст. 22](#) ТК РФ, [п. 10](#) Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2,

Определение Конституционного Суда РФ от 15.07.2008 N 413-О-О).

Чтобы избежать в суде вопросов, почему вы решили уволить работников, постарайтесь быть готовыми обосновать свое решение. Есть практика, когда суд запрашивал необходимую информацию (см., например, Определение Верховного Суда РФ от 03.12.2007 N 19-В07-34).

Процедура увольнения работников по сокращению четко регламентирована:

1. издайте приказ о сокращении;
2. определите, кого нельзя сокращать;
3. оцените преимущественное право работников остаться на работе;
4. уведомите увольняемых работников, службу занятости и профсоюз (если есть);
5. предложите работникам подходящие вакансии, а если их нет или работник откажется от перевода, увольте его;
6. при увольнении оформите стандартный пакет документов (в частности, приказ об увольнении, трудовую книжку (в случае ее ведения)) и внесите информацию в сведения о трудовой деятельности;
7. выплатите работнику все положенные суммы: как правило, это заработная плата, компенсация за неиспользованные отпуска, выходное пособие, средний месячный заработок на период трудоустройства.

Обратите внимание!

Самые проблемные вопросы при рассмотрении споров в суде – предложение вакансий.

Льготные категории и учет преимущественного права – ст. 178 ТК РФ

Шаг	Описание этапа	Что должно быть учтено
1.	Исключение категорий, не подлежащих сокращению	См. ст. 261 ТК РФ
2.	Учет производительности труда	Оценка количественных характеристик труда работников, подлежащих сокращению
3.	Учет квалификации	Проведение оценки персонала согласно ст. 195.1 ТК РФ – оценка уровня знаний, умений,

		навыков, опыта работы
4.	Учет преимущественных прав	См. категории, которые имеют преимущественные права при равной производительности труда и равной квалификации

В соответствии с законодательством нельзя сокращать:

- 1) беременных женщин;
- 2) женщин, имеющих ребенка в возрасте до трех лет;
- 3) одиноких матерей, воспитывающих ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет или ребенка в возрасте до 14 лет;
- 4) лиц, воспитывающих без матери ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет);
- 5) единственных кормильцев ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет или ребенка в возрасте до трех лет в семье, где трое и более малолетних детей, если второй родитель (законный представитель) не работает;
- 6) работников, которых нельзя увольнять по итогам [оценки преимущественного права](#);
- 7) находящихся на больничном или в отпуске на день увольнения ([дату увольнения](#) в таком случае необходимо перенести).

Перечисленные категории работников определены в [ч. 6 ст. 81](#), [ст. 179](#), [ч. 1](#), [4 ст. 261](#), [ст. 264](#) ТК РФ и [п. п. 15, 28](#) Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 28.01.2014 N 1.

Возможность досрочного увольнения при сокращении численности (штата)

В соответствии с [ч. 3 ст. 180](#) ТК РФ работодатель вправе расторгнуть с работником трудовой договор до окончания срока, указанного в [ч. 2](#) данной статьи, выплатив ему дополнительную компенсацию в размере среднего заработка, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении. Для такого досрочного расторжения трудового договора работодателю необходимо получить письменное согласие работника.

Важно!

При досрочном расторжении трудового договора работник получает не только дополнительную компенсацию, исчисленную пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения, но и остальные выплаты, предусмотренные [ст. 178](#) ТК РФ.

При этом следует обратить внимание на следующие моменты:

1. фонд оплаты труда не минимизируется (вместо выплаты заработной платы за период двухмесячного уведомления дополнительная компенсация считается исходя из среднего заработка);
2. штатное расписание либо сразу вводится в действие после принятия решения с уже сокращенными позициями, либо корректируется в момент увольнения каждого работника, согласившегося на досрочное прекращение договора.

Важно!

О сокращении численности (штата) работников организации необходимо уведомить Центр занятости.

Порядок уведомления следующий: направьте в орган службы занятости информацию о каждом сокращаемом работнике, в частности, укажите его должность, профессию, специальность и квалификационные требования ([абз. 1 п. 2 ст. 25](#) Закона о занятости).

Срок уведомления центра занятости о сокращении штата - не позднее чем за два месяца до начала проведения соответствующих мероприятий ([абз. 1 п. 2 ст. 25](#) Закона о занятости).

Уведомьте центр занятости при массовом сокращении. Сделать это нужно не позднее чем за три месяца до начала проведения мероприятий ([абз. 1 п. 2 ст. 25](#) Закона о занятости).

Изменение системы оплаты труда

В соответствии со [ст. 135 ТК РФ](#) заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Структура заработной платы в соответствии со ст. 129 ТК РФ и обоснование ее изменения

Вид выплаты	Цель выплаты	Кто определяет	Обоснование изменения
Вознаграждение за труд	Оплата непосредственно самого труда	Работодатель (повременная, сдельная)	Изменение квалификации, сложности работы, объемов работы, если эти характеристики были установлены в компании
Компенсационные выплаты	Компенсировать определенные условия труда	Законодательство (повышенная оплата сверхурочной работы, работы в выходные, во вредных условиях труда, ночной, в особых климатических условиях и др.) Работодатель (за сложность, напряженность и т. д.)	Изменение условий работы, за которые работникам полагались компенсационные выплаты: сложность, напряженность труда, разъездной характер работы и т. д.

Стимулирующие выплаты	Поощрять работников за достижение определенных критериев	Работодатель (премии, надбавки, доплаты, KPI и другие)	Изменение условий работы, за которые полагались стимулирующие выплаты, целей и задач компании, подразделения, целей и задач должности и др. факторов, которые влияли на параметры стимулирования
------------------------------	--	--	--

Согласно [ч. 2 ст. 57](#) ТК РФ, обязательным для включения в трудовой договор является, в частности, условие оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты).

Анализ изменения системы оплаты труда (ст. 72, 74 ТК РФ) как антикризисной меры

Параметр	Оценка
Скорость. Возможность ввести оперативно	Низкая, при соглашении сторон. Высокая – при инициативе работодателя и отсутствии договоренности с работниками. Требуется двухмесячное уведомление.
Экономический эффект. Возможность оптимизировать фонд оплаты труда	Значительный. В зависимости от внедряемых решений.
Ограничения	Нет льготных категорий работников, нет ограничения по срокам применения.
Трудозатратность	Высокая при отсутствии договоренности с работниками, сложная процедура по ст. 74 ТК РФ.
Сложность	Обоснование причин изменений, предложение вакансий.
Риски	Риски трудовых конфликтов, признания изменений незаконными и требование

	вернуть работникам недоплаченные суммы.
--	---

В случаях, предусмотренных ТК РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, коллективным договором, соглашениями, работодатель при принятии локальных нормативных актов учитывает мнение представительного органа работников (при наличии такого представительного органа) ([ч. 2 ст. 8](#) ТК РФ).

Таким образом, изменение системы оплаты труда должно быть оформлено соответствующим локальным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа (при его наличии). При отсутствии в организации представительного органа работников работодатель самостоятельно разрабатывает и принимает локальные нормативные акты ([ст. 135](#) ТК РФ, [п. 3](#) Письма Роструда от 08.12.2008 N 2742-6-1).

В то же время изменение определенных сторонами условий трудового договора допускается только по соглашению сторон трудового договора, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ ([ст. 72](#) ТК РФ).

В свою очередь, в случае когда по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (изменения в технике и технологии производства, структурная реорганизация производства, другие причины), определенные сторонами условия трудового договора не могут быть сохранены, допускается их изменение по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника.

При этом о предстоящих изменениях определенных сторонами условий трудового договора, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений, работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее чем за два месяца ([ч. 1, 2 ст. 74](#) ТК РФ).

Работодатель должен доказать, что изменение определенных сторонами условий трудового договора явилось следствием изменений организационных или технологических условий труда ([п. 21](#) Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2).

Одновременно отмечаем, что изменения определенных сторонами условий трудового

договора, вводимые в соответствии со [ст. 74](#) ТК РФ, не должны ухудшать положение работника по сравнению с установленным коллективным договором, соглашениями ([ч. 8 ст. 74](#) ТК РФ).

Таким образом, работодатель не имеет права изменять оплату труда работников без их согласия или уведомления. Иная позиция может привести к спору с контролирующими органами.

Аналогичная позиция содержится в Апелляционном [определении](#) Московского городского суда от 14.05.2014 по делу N 33-19412/14.

С учетом изложенного полагаем, что работодателю при изменении системы оплаты труда в организации необходимо уведомить работников в письменной форме об изменении условий оплаты их труда, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений, не позднее чем за два месяца. В том случае, если изменение условий оплаты труда происходит по соглашению сторон согласно [ст. 72](#) ТК РФ, уведомлять работника за два месяца о предстоящем изменении работодателю не требуется.

Обратите внимание!

При нарушении требований [ТК](#) РФ, в том числе порядка изменения систем оплаты труда работников, работодатель может быть привлечен к административной ответственности согласно [ч. 1 ст. 5.27](#) КоАП.

Одновременно необходимо иметь в виду, что в случае отказа работника работать в измененных условиях работодатель обязан в письменной форме предложить ему другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья ([ч. 3 ст. 74](#) ТК РФ).

Важно!

В случае любого форс-мажора окупится и принесет свои результаты прописание составных частей заработной платы с учетом конкретных объемов работы, финансовых возможностей компании и негарантированных частей.

Пример

Было:

- оклад – 80 000 руб. за отработанную норму рабочего времени;
- материальная помощь к очередному отпуску в размере должностного оклада;
- оплата проезда – 3 000 руб./мес.;
- оплата питания – 6 000 руб./мес.;
- премия ежемесячная – 20% от оклада;
- премия квартальная – до 70% от оклада.

В среднем расход на сотрудника в месяц с учетом налогов и взносов – 170 000 руб.

Стало:

- оклад – 80 000 руб. за отработанную норму рабочего времени при выполнении нормативного объема работы;
- материальная помощь к очередному отпуску в размере оклада, в случае использования отпуска по графику отпусков;
- компенсация за использование оборудования при дистанционной работе – 500 руб./мес.;
- премии при наличии финансовой возможности работодателя, в том числе премия квартальная – до 150% от оклада при условии достижения критериев эффективности деятельности, определяемых по операционным задачам компании.

Расход на сотрудника в месяц с учетом налогов и взносов – от 100 000 до 162 000 руб. В среднем 130 000 руб.

Результат:

- экономия ФОТ – 25%;
- дифференциация персонала, направленная на стимулирование эффективных работников;
- установление нормативов и критериев оценки труда;
- система оплаты труда, позволяющая вовлечь работников в реализацию операционных и стратегических задач компании (подразделения).

Изменение режима работы

Поскольку поменять график работы без согласия работника можно только при изменении организационных или технологических условий труда, советуем сначала оформить [приказ](#) об изменении режима рабочего времени, указав в нем причины введения нового графика. Напомним, что эти причины должны быть связаны с изменением организационных (например, переход на круглосуточную работу) или технологических (например, сокращение продолжительности работы из-за переоборудования производства) условий труда. В этом случае оформите приказ об изменении режима работы, а работнику направьте уведомление минимум за 2 месяца до изменения ([ст. ст. 72, 74](#) ТК РФ).

При согласии работника на работу по новому режиму оформите дополнительное соглашение в письменной форме ([ст. 72](#) ТК РФ). Отрадите в нем дату, с которой вводятся изменения, а также новый [режим рабочего времени](#). В частности, продолжительность рабочей недели и рабочего дня (смены), выходные дни, время начала и окончания работы, время перерывов в работе. Можете не прописывать режим подробно, если он такой же, как в правилах внутреннего трудового распорядка (в том числе если вы внесли в них [изменения](#)). В этом случае в дополнительном соглашении достаточно указать реквизиты правил в актуальной редакции.

Также укажите в дополнительном соглашении период, на который устанавливается новый режим работы, если вводите его на определенный срок.

По окончании срока предупреждения о введении нового режима, если работник все же отказывается принять новые условия работы, оформите его [увольнение](#) по специальной статье.

Обратите внимание!

Когда вы меняете режим рабочего времени в целом по организации или, например, для структурного подразделения, режим которого отражен в правилах, необходимо внести в ПВТР соответствующие изменения по режиму рабочего времени. Это следует из [ч. 1 ст. 100](#) ТК РФ.

Чтобы внести изменения в правила, нужно сделать, в частности, следующее: составьте

приказ об изменении режима рабочего времени в правилах внутреннего трудового распорядка; если у вас есть профсоюз, учтите его мнение по проекту правил; ознакомьте с изменениями под подпись тех работников, которых они касаются.

Если при изменении режима работы дополнительно нужно менять график работы, который оформлен как отдельный документ (например, график сменности, скользящий или гибкий график), оформите изменения и в него. Советуем это делать в том порядке, как вы утверждали исходный график. Например, при изменении графика сменности еще нужно учесть мнение профсоюза.

Анализ изменения режима работы (ст. 72, 74 ТК РФ)

Параметр	Оценка
Скорость. Возможность ввести оперативно	Низкая – при соглашении сторон. Высокая – при инициативе работодателя и отсутствии договоренности с работниками, требуется двухмесячное уведомление.
Экономический эффект. Возможность оптимизировать фонд оплаты труда	Как правило, не влияет на фонд оплаты труда, кроме отдельных решений, например, изменение режима работы с введением суммированного учета рабочего времени.
Ограничения	Нет льготных категорий работников, нет ограничения срока применения.
Трудозатратность	Высокая – при отсутствии договоренности с работниками. Сложная процедура по ст. 74 ТК РФ.
Сложность	Обоснование причин изменений, предложение вакансий.
Риски	Риски трудовых конфликтов.

Рекомендации!

Не прописывайте в трудовом договоре режим работы, если он установлен работнику не индивидуально. Если режим работы прописан только в ПВТР, то при необходимости его изменения работодатель вносит изменения в ПВТР, знакомит работника под подпись ([ст. 22 ТК РФ](#)). При этом изменения в трудовой договор не вносятся. Работник при этом не уведомляется за 2 месяца, если в трудовом договоре не сделана ссылка на ПВТР.

Если условие о режиме работы уже было включено в трудовой договор, то изменения вносятся по соглашению сторон по [ст. 72 ТК РФ](#) или по инициативе работодателя в порядке [ст. 74 ТК РФ](#).

Важно!

Если изменение режима работы вносится в трудовой договор по инициативе работодателя, важно, чтобы работодатель мог доказать наличие организационных или технологических изменений условий труда, при которых ранее установленный режим не может быть сохранен. Например, изменение технологического процесса и переход подразделения на непрерывную работу может потребовать изменения режима работы с нормированного режима на сменный режим работы.

**Можно ли отправить часть сотрудников в ежегодный отпуск
или отпуск без сохранения зарплаты?**

Некоторые компании в целях оптимизации пытаются отправить сотрудников в отпуск либо оплачиваемый, либо нет. Либо хотят неоплачиваемыми отпусками заменить простой.

Хочется напомнить, что Трудовой кодекс не предусматривает возможность направлять работника в отпуск как оплачиваемый, так и без сохранения заработной платы, по инициативе работодателя. Предоставление работнику ежегодного оплачиваемого отпуска определяется в соответствии с графиком отпусков, который утверждается работодателем с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации. График отпусков обязателен как для работника, так и для работодателя ([ст. 123 ТК РФ](#)).

Изменения в график вносят только в случаях, предусмотренных законодательством:

- перенос отпуска с согласия работника ([ст. 124 ТК РФ](#));
- отзыв работника из отпуска ([ч. 2 ст. 125 ТК РФ](#));
- прием новых работников после утверждения графика отпусков.

Таким образом, в случае отсутствия инициативы работника, работодатель не может по своей инициативе перенести ежегодный оплачиваемый отпуск работнику. При этом локальным нормативным актом организации может быть предусмотрено право работника с согласия работодателя перенести свой ежегодный оплачиваемый отпуск на период, отличный от утвержденного в графике отпусков.

То же самое относится и к отпуску без сохранения заработной платы. Направить сотрудника в такой отпуск можно только по его инициативе, выраженной посредством письменного заявления. Продолжительность такого отпуска определяется по соглашению между работником и работодателем ([ст. 128 ТК РФ](#)). Законодательство не запрещает предоставлять ежегодный оплачиваемый отпуск, либо отпуск без сохранения зарплаты одновременно всем сотрудникам. Но это можно сделать только по их просьбе, выраженной в заявлении.

Однако если работодатель заменит отпуском без сохранения заработной платы, например, период простоя в связи с экономическими трудностями, работники могут обратиться в суд и взыскать с работодателя заработную плату за период простоя. В

судебная практика большинство аналогичных исков подлежат удовлетворению (апелляционные определения [Санкт-Петербургского городского суда](#) от 25.09.2019 № 33-21632/2019 по делу № 2-2570/2019, [Приморского краевого суда](#) от 29.01.2019 по делу № 33-349/2019(33-12594/2018; и др.). Также работодателя могут привлечь к ответственности за нарушение трудового законодательства по [ст. 5.27 КоАП РФ](#).

Дополнительные полезные материалы из СПС «КонсультантПлюс»:

-  [*Типовая ситуация: Простой: оформление и оплата \(Издательство "Главная книга", 2022\) {КонсультантПлюс}*](#)
-  [*Статья: Причины простоя по вине работодателя \(Куревина Л.В.\) \("Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение", 2021, N 8\) {КонсультантПлюс}*](#)
-  [*Вопрос: Каков порядок оформления простоя по причинам, не зависящим от работника и работодателя? \(Консультация эксперта, 2022\) {КонсультантПлюс}*](#)
-  [*Подборка форм: Оформление и учет дополнительного времени отдыха, простоя, отстранения от работы, перерывов \(КонсультантПлюс, 2022\) {КонсультантПлюс}*](#)
-  [*Готовое решение: Как ввести неполное рабочее время - неполный рабочий день по инициативе работодателя \(КонсультантПлюс, 2022\) {КонсультантПлюс}*](#)
-  [*Готовое решение: Как ввести режим неполного рабочего времени - неполной рабочей недели по инициативе работодателя \(КонсультантПлюс, 2022\) {КонсультантПлюс}*](#)
-  [*Путеводитель по кадровым вопросам. Как изменить существенные условия трудового договора {КонсультантПлюс}*](#)
-  [*Готовое решение: Как произвести увольнение работников по сокращению численности \(штата\) \(КонсультантПлюс, 2022\) {КонсультантПлюс}*](#)
-  [*Типовая ситуация: Как оформить увольнение по сокращению \(Издательство "Главная книга", 2022\) {КонсультантПлюс}*](#)
-  [*Путеводитель по кадровым вопросам. Увольнение {КонсультантПлюс}*](#)