

Увольнение: как избежать конфликтов с работниками

Ежедневно организации оформляют и заканчивают трудовые отношения с тысячами сотрудников. Зачастую увольнение перерастает в конфликт, а в дальнейшем – в судебный процесс. Это, в свою очередь, обязывает работодателя нести дополнительные финансовые расходы, связанные с оплатой времени вынужденного прогула, компенсацией морального вреда и возмещением судебных издержек работника.

Внимания заслуживают и изменения в подходе судов к рассмотрению трудовых конфликтов: последние 3 года судебная практика по трудовым спорам демонстрирует совершенно иной подход – рассмотрение фактологии конфликта. Уже неоднократно и сами судьи говорили, что практику до 2020 года можно не принимать во внимание по многим значимым вопросам трудовых споров, так как очевиден крен с рассмотрения по формальным признакам на фактические обстоятельства конфликта даже не подтвержденные формальными документами.

Что сейчас очевидно наблюдается в судебной практике:

1. растет количество споров по увольнению по соглашению сторон - где суды исследуют добровольность принятия решения работником (без давлений и угроз);
2. растет количество проигранных споров по дисциплинарным взысканиям – где суды исследуют факт добросовестности сторон, а не формальное выполнение процедуры вынесения взыскания;
3. растет количество проигранных споров по сокращению численности или штата – где суды исследуют фиктивность сокращения;
4. растет количество споров по оплате труда – где суды исследуют обоснованность выплат (невыплат), принципы справедливости и т. д.

В материале подскажем, как заранее подготовиться к процедуре увольнения и какие риски учесть работодателю.

Какие факторы необходимо учесть при выборе основания для увольнения?

1. Законность основания.
2. Срок от момента принятия решения до возможности фактического увольнения.
3. Финансовая затратность увольнения («стоимость» увольнения).
4. Сложность процедуры.

5. Риски возникновения конфликта.

6. Репутационные риски.

Выбор основания увольнения необходимо делать по совокупности факторов либо по фактору, который является ключевым для работодателя.

На что обратить внимание при увольнении по собственному желанию?

№	Важные факторы
1.	Недостатки: - право работника отозвать заявление, в том числе в день увольнения
2.	Процедура (ст. 80 ТК РФ): - заявление (работник должен подать заявление не позднее чем за 2 недели до предполагаемой даты увольнения. Возможно увольнение и до истечения 2 недель, но есть сложности со сроком отзыва); - отдельные категории могут уволиться в указанную ими дату без соблюдения двухнедельного срока предупреждения.
3.	Основания для оспаривания: - давление на работника, шантаж, введение в заблуждение (отсутствие доброй воли работника на увольнение).

Рекомендуем изучить следующие материалы:

-  [Готовое решение: Как оформить увольнение работника по собственному желанию \(КонсультантПлюс, 2022\) {КонсультантПлюс}](#)
-  [Вопрос: Что делать в случае принуждения работодателя к увольнению по собственному желанию? \("Сайт "Онлайнинспекция.РФ", 2020\) {КонсультантПлюс}](#)
-  [Путеводитель по трудовым спорам. Спорные ситуации при увольнении работника по собственному желанию {КонсультантПлюс}](#)
-  [Путеводитель по трудовым спорам. Спорные ситуации при увольнении работника по собственному желанию {КонсультантПлюс}](#)
-  [Перспективы и риски спора в суде общей юрисдикции: Споры, связанные с прекращением трудового договора: Работник оспаривает увольнение по собственному желанию \(КонсультантПлюс, 2022\) {КонсультантПлюс}](#)

На что обратить внимание при увольнении по соглашению сторон?

№	Важные факторы
---	----------------

1.	Преимущества: - высокий уровень защиты рисков восстановления на работе; - отсутствие у работника права отозвать соглашение или изменить его даты.
2.	Процедура: - подписание соглашения (к трудовому договору или отдельно); - выходное пособие законом не предусмотрено. При выплате выходного пособия – до 3-месячного заработка не облагается НДФЛ (ст. 217 НК РФ)
3.	Основания для оспаривания: - беременность работницы (если она не знала о ней на дату подписания соглашения); - введение в заблуждение работника (фиктивность достигнутого соглашения); - изменение основания (работник хотел уволиться по собственному желанию).

Рекомендуем изучить следующие материалы:

-  [Перспективы и риски спора в суде общей юрисдикции: Споры, связанные с прекращением трудового договора: Работник оспаривает увольнение по соглашению сторон \(КонсультантПлюс, 2023\) {КонсультантПлюс}](#)
-  [Готовое решение: Как уволить работника по соглашению сторон \(КонсультантПлюс, 2022\) {КонсультантПлюс}](#)
-  [Типовая ситуация: Как оформить увольнение по соглашению сторон \(Издательство "Главная книга", 2022\) {КонсультантПлюс}](#)
-  [Статья: Спор об изменении формулировки основания увольнения \(на основании судебной практики Московского городского суда\) \("Электронный журнал "Помощник адвоката", 2022\) {КонсультантПлюс}](#)

На что обратить внимание при увольнении за виновные действия?

№	Важные факторы
1.	Наличие проступка: 1. нарушение; 2. вина; 3. причинно-следственная связь.
2.	Процедура – ст. 193 Трудового кодекса РФ 1. фиксация нарушения; 2. запрос объяснения и его получение (либо акт об отказе);

	3. приказ о вынесении дисциплинарного взыскания.
3.	Соблюдение сроков – ст. 193 Трудового кодекса РФ: 1. 1 месяц с момента обнаружения проступка; 2. 6 месяцев со дня фактического нарушения (по итогам ревизии, проверки – 2 года); 3. 3 рабочих дня на ознакомление работника с приказом.

Рекомендуем изучить следующие материалы:

-  [Перспективы и риски спора в суде общей юрисдикции: Споры, связанные с прекращением трудового договора: Перечень всех ситуаций \(КонсультантПлюс, 2023\) {КонсультантПлюс}](#)
-  [Типовая ситуация: Как применить дисциплинарное взыскание \(Издательство "Главная книга", 2022\) {КонсультантПлюс}](#)
-  [Готовое решение: Какие виды дисциплинарных взысканий могут быть применены работодателем к работнику \(КонсультантПлюс, 2022\) {КонсультантПлюс}](#)
-  [Путеводитель по кадровым вопросам. Дисциплинарные взыскания. Замечание, выговор, увольнение {КонсультантПлюс}](#)
-  [Путеводитель по кадровым вопросам. Увольнение {КонсультантПлюс}](#)
-  [Путеводитель по трудовым спорам. Спорные ситуации при увольнении в связи с неоднократным неисполнением работником трудовых обязанностей {КонсультантПлюс}](#)

Как работодателю подготовиться к процедуре увольнения?

1. Рассмотрите другие варианты

Если хороший специалист оказался одновременно и токсичным человеком, и неформальным лидером, он может подрывать авторитет работодателя (например, рассказывая сотрудникам, что руководство их не ценит, принимает сомнительные решения и мало платит).

Но вместо того чтобы увольнять такого сотрудника, можно попробовать ограничить зону его влияния и возможность коммуникации с коллегами по нерабочим вопросам, например, переведя его или ее на дистанционную работу. Таким образом, вы оставите ценного работника в команде, но не нарушите атмосферу в ней — а также избежите большого количества потенциальных проблем, связанных с увольнением.

2. Прикройте тылы

Если вы уверены, что увольнение и последующий конфликт неизбежны, убедитесь в том, что они не перерастут в катастрофу для вашей компании: ведь уволенный работник может, например, пожаловаться на нарушения на прежнем рабочем месте в суд, инспекцию труда и даже в Следственный комитет.

Наличия трудового договора с каждым работником и регулярно выплачиваемой белой зарплаты будет недостаточно для того, чтобы обезопасить себя от претензий. Вы должны регулярно проводить обучение по охране труда среди руководителей и специалистов и проводить спецоценку условий труда, а ваши работники — подписывать карты спецоценки на каждое рабочее место. Если эти требования не соблюдены, вас ждут в лучшем случае большие штрафы, а в худшем — дисквалификация генерального директора.

Поэтому перед увольнением обязательно проверьте, подписаны ли у вас с сотрудником трудовой договор и карта специальной оценки рабочего места, а также была ли у него возможность ознакомиться под роспись с локальными нормативными актами компании. Если эти условия не выполнены, возможно, чтобы избежать проверок, вам придется удовлетворить требования работника.

3. Будьте готовы к любым последствиям

Не забывайте: даже если вы договоритесь с сотрудником, через какое-то время он все равно может решить обратиться в какую-либо инстанцию с жалобами на компанию. Даже если нарушений нет, подготовка документации, письменных объяснений, выезды в государственную инспекцию труда займут немалое время.

Если вы уверены в правильности своей позиции и всего лишь не готовы давать увольняемому больше, чем положено, смело отстаивайте свои права. Обычно инспектор верно оценивает ситуацию и занимает справедливую позицию. Однако будьте готовы к тому, что в процессе проверки инспекция все равно может найти небольшие нарушения, которые не относятся к содержанию жалобы.

4. Подтвердите некомпетентность сотрудника заранее

Будьте готовы документально подтвердить причину увольнения: как минимум за месяц собирайте переписку и выгрузки таск-менеджеров с подробным разбором выполненной работы.

Многие компании теряют деньги, выполняя необоснованные прихоти сотрудников, только потому, что не хотят документировать все моменты взаимодействия — от постановки задачи с описанием ожидаемого результата и сроков его достижения до подведения

итогов работы над заданием с разбором конкретных ошибок. В то же время сегодня суд принимает в качестве доказательства и электронную переписку: это существенно упрощает процедуру сбора доказательств.

Но если сотрудник выполнял все задания в срок, а работодателя не устроило качество результатов, взаимодействие с сотрудником или даже количество энергии, вкладываемой в работу, то доказать, что качество работы не соответствует заявленным ожиданиям, будет сложно. В этом случае работодателю, вероятно, придется расстаться с деньгами (вплоть до суммы нескольких окладов сотрудника)

5. Составьте сценарий увольнения

До того как вы объявите сотруднику, что намерены его уволить, вы должны подготовиться к различным сценариям развития конфликта: как вы будете вести себя, если работник начинает угрожать? Что делать, если его условия превышают ваши возможности? На какие выплаты и компенсации вы готовы пойти? Определите для себя, в каком случае вы согласны уступить требованиям сотрудника, а в каком — потратить несколько месяцев на судебные разбирательства и отстоять свою позицию.

Также вы должны предупредить о предстоящем увольнении сотрудников бухгалтерии, кадровый и административный отдел, системного администратора, службу безопасности.

Как только вы объявили работнику о своем решении, его учетную запись должны заблокировать, сделать бэкап почты и файлов, произвести анализ задолженности по его подотчетным средствам, расчет и выплату заработной платы. По окончании переговоров административный отдел принимает ИТ-оборудование, пропуск и прочие материальные ценности. Важно, чтобы сотрудники этих подразделений сохраняли режим конфиденциальности.

Иногда работодатели готовы сохранить за сотрудником место, пока он не найдет новую работу. Это решение зависит от вашего уровня доверия. Но желательно расставаться «по инициативе работодателя» одним днем — ведь вы не можете быть уверены, как поведет себя работник в стрессовой ситуации.

6. Подумайте о бренде работодателя

Сотрудники часто оставляют анонимные отзывы о компании, в которой они работали. Отслеживайте негативные отзывы, но стоит ли отвечать на них, решать вам. У ретейлеров в большинстве случаев оказывается огромное количество негативных отзывов от продавцов, которые покинули компанию, даже не успев разобраться в том, как строится

график работы или как функционирует система мотивации. Таким количеством негатива управлять невозможно.

Если же вы работаете, например, в сфере аудита и консалтинга, то отзывы стоит принимать во внимание. Это сигнал к работе над собой.

7. Смиритесь, если ничего сделать нельзя

В Трудовом кодексе выделены особые категории работников, у которых есть дополнительные гарантии при расторжении трудового договора, например беременные женщины, одинокие матери или единственные кормильцы в семье. Если вам принципиально отстранить такого сотрудника от работы, готовьтесь расстаться с деньгами. Можно попробовать договориться о переводе на дистанционную работу или даже «на простой» с выплатой двух третей среднего заработка без допуска к рабочему месту. Вы также можете попытаться перевести неэффективного сотрудника в другое подразделение, но вам вряд ли удастся сократить его заработную плату.

Иногда руководство компании хочет избавиться от работника любыми способами. Однако помните, что бывают случаи, когда специалист по работе с персоналом действительно бессилен. Уволить беременную женщину или единственного кормильца семьи — это нарушение закона.

Бонус. Как снизить количество конфликтов в коллективе?

1. Учите сотрудников оценке атмосферы в коллективе, предотвращению конфликтных ситуаций, установлению конструктивной обратной связи. Проводите тренинги по управлению конфликтами в мини-группах. Организуйте миникурсы или вебинары, которые помогут развить эмоциональный интеллект, поддерживать в кризис и так далее.
2. Рекомендуйте сотрудникам индивидуальные беседы с психологом, если в вашей компании реализована такая возможность.
3. Делайте «замеры» психологического состояния коллектива. С этим помогут опросы и формы обратной связи, благодаря которым можно своевременно выявлять проблемные моменты и работать с ними, чтобы они не перерастали в масштабный конфликт. Одновременно вы сможете улучшать коммуникации в коллективе, создавать единое инфополе, облегчать работу с документацией (справки, заявления и пр.).
3. Улучшайте коммуникацию сотрудников. Сотрудники могут читать корпоративные блоги, вести собственный, лайкать фото коллег, принимать участие в тренингах и многое другое. Так люди смогут знакомиться, расширять профессиональные связи, благодарить друг друга и будут меньше конфликтовать из-за рутины.

В заключение добавим: полностью избежать конфликтов не получится, но можно к ним подготовиться и проводить профилактику. По возможности исправляйте ситуацию и ищите компромиссы до того, как конфликт разгорится в полную силу, дайте сотрудникам возможность рассказать о своих проблемах и чувствах. Тогда получится погасить разногласия намного эффективнее и избежать таких негативных событий, как перевод или увольнение.