

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

**Наталья Володина** – директор по персоналу  
Otto Group Russia, Москва

**Лариса Леонтьева** – директор по организационному  
развитию группы компаний «ЭнСофт Консалтинг»

**Сергей Ряковский** – директор дирекции  
Корпоративного университета холдинга «Сухой»

**Екатерина Успенская** – исполнительный директор,  
руководитель службы человеческих ресурсов  
ОАО «Уралсиб»

**Геннадий Хныкин** – доктор юрид. наук,  
профессор кафедры трудового права  
МГУ им. М.В. Ломоносова

**Алла Вучкович** – директор департамента управления  
персоналом ОАО «ОАК – Объединенная  
авиастроительная корпорация»

**Виктория Петрова** – заместитель генерального  
директора компании «Базовый Элемент»

### ИЗДАТЕЛЬ

ВКК – Национальный союз кадровиков  
Председатель – **Софья Данилкина**

### РЕДАКЦИЯ

Главный редактор – **Мария Молодцова**  
Выпускающий редактор – **Анна Усенко**  
e-mail: magazine@kadrovik.ru, тел. / факс: (495) 937-49-55

### ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ

**Татьяна Ведерникова**  
e-mail: reclama@kadrovik.ru

### НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ

**О. Власова, О. Дергачева, Е. Рощупкина,  
Е. Султанова и др.**

### ОТДЕЛ ПОДПИСКИ

**Татьяна Воронова**  
e-mail: tvoronova@kadrovik.ru, тел.: (495) 937-49-55

### ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ в каталоге «Роспечать»

36571 (на полугодие), 36572 (на год)

*Редакция не несет ответственности  
за содержание рекламных материалов.*

*Мнение редакции может не совпадать  
с мнением авторов.*

*Материалы, опубликованные на коммерческой основе,  
помечены словом «реклама».*

*Перепечатка материалов,  
опубликованных в журнале «Кадровик.ру»,  
допускается только с письменного согласия редакции.*

Подписано в печать XX.09.2012  
Формат 60 x 90 1/8. Бумага мелованная.  
Усл. печ. л. 11,0. Тираж 10 000 экз.  
Изд. № 120909. Зак. № 0XX

Отпечатано в типографии ООО «Офсет Принт»  
127550, г. Москва, Дмитровское ш., д. 39, корп. 1

## ПО СОБСТВЕННОМУ НЕЖЕЛАНИЮ

стр. **18**

## РАБОТНИКИ БАСТУЮТ

стр. **8**

## ЗАРПЛАТНЫЙ ВОПРОС

стр. **34**

## МОББИНГ НА РАБОТЕ

стр. **64**

**Новости**

в стране и в мире  
в законодательстве

**Каждый кадровик  
должен знать...***Елена Герасимова***Как работодателю  
реагировать  
на забастовку**

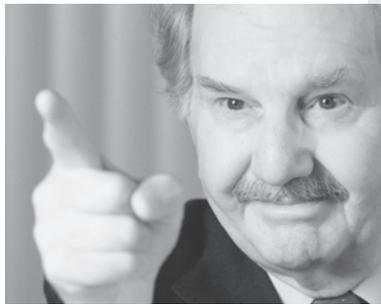
Наиболее распространенной причиной прекращения работы в настоящее время является полная или частичная невыплата заработной платы. Растет и доля забастовок из-за низкой заработной платы, при этом выдвигаются требования о ее увеличении (15% и 10,2% соответственно в 2008 и 2010 гг.). Однако реагировать уже на сам факт забастовки – значит, глубоко запустить проблему. Безусловно, реакция должна следовать не на забастовку, а на ситуацию неудовлетворенности или конфликта, чтобы не дать ему развиваться до критического состояния.

*Иван Прозоров***Проверка на полиграфе:  
у страха глаза велики?**

Что хочет узнать полиграфолог? Как он поступит с этой информацией? Зачем предоставлять незнакомым людям информацию о себе? Могут ли из-за проверки возникнуть проблемы на работе? Эти и другие вопросы наверняка волнуют того, кому предстоит проверка на детекторе лжи. Но все не так страшно, как может показаться.

4  
6*Наталья Пластинина***Увольнение  
по инициативе  
работодателя:  
история с продолжением**

18



Как правило, компании стараются расстаться с по тем или иным причинам переставшим подходить работником «полюбовно». Однако кое-кто кое-где у нас порой по-хорошему не желает, да и вообще не собирается уходить из ставшей родной организации. Как же быть работодателю? Разберем практические ситуации.

8

**Увеличение зарплат  
в организации-банкроте**

26

Эксперты службы Правового консалтинга ГАРАНТ Руслан Габбасов и Аркадий Серков рассматривают вопрос о правомерности увеличения заработной платы сотрудникам организации, которая находится в состоянии банкротства.

*Аким Бенмерабет***Материальная  
и дисциплинарная  
ответственность  
работника**

28

Продолжаем начатую в прошлом номере беседу об ответственности работника и её пределах.

*Александра Ильинская***Зарплатный вопрос:  
об ответственности  
работодателя**

34

Законодатель, стремясь защитить интересы работника, установил ряд норм, в соответствии с которыми работодатель может быть привлечен к ответственности за невыплату или несвоевременную выплату заработной платы. В частности, в подобных случаях статьи 233, 236 ТК РФ предусматривают материальную ответственность работодателя, статья 5.27 КоАП РФ – административную, а статья 145.1 УК РФ – уголовную. Чтобы получить свои деньги, работникам обязательно придется обращаться в суд.

**Корпоративные пенсии  
в России:  
на краю пропасти**

40

Система обязательного пенсионного страхования в ее нынешнем виде выглядит не слишком впечатляюще: даже под управлением негосударственных пенсионных фондов и управляющих компаний доходность пенсионных накоплений не каждый год превышает уровень инфляции, т.е. с трудом обеспечивается их сохранность, не говоря уже о преумножении. В таких условиях важность самостоятельного формирования дополнительной будущей пенсии возрастает, а помощь компании-работодателя может оказаться неочевидной.

**На ошибках учатся  
/Внимание! ОШИБКА**

44

## Форум

**Юридическая помощь**

46

**Комментирует эксперт**

50

**Кадры жизни**

55



**Учат в школе НСК**

**Проверочная работа:  
кто если не ГИТ**

56

**HR-блог**

*Галина Хенинг*

**Игры, в которые  
играют корпорации,  
или Школа выживания**

60

Чем больше у компании ответвлений и филиалов, тем сильнее она нуждается в сплоченности персонала, единстве взглядов и упорядоченности процессов, что можно реализовать только с помощью внедрения сильной корпоративной культуры. Привыкнуть к корпоративной среде непросто, но если понять, как действуют корпоративные принципы и бизнес-механизмы, можно значительно облегчить себе жизнь. Попробуем разобраться вместе.

*Светлана Царенко*

**Все против одного:  
моббинг  
на рабочем месте**

64

Не всем знакомое и, возможно, не слишком приятное на слух слово «моббинг» обозначает весьма болезненное и уродливое явление. Преследование человека группой людей, моральное унижение, нападки, публичное унижение – все это моббинг. К сожалению, в некоторых коллективах встречаются подобные агрессивные действия. Как же с ними бороться? Советуют психологи.

*Татьяна Скоробогатова*

**Справочный портал  
как часть корпоративной  
культуры компании**

68



Не все новые сотрудники быстро вливаются в коллектив. Сказываются и психологический дискомфорт, и необходимость приспосабливаться к непривычным условиям труда или приемам ведения дел. А ведь надо еще и запомнить, как зовут коллег, сколько в компании подразделений и к кому обращаться с неотложными вопросами. Все эти проблемы можно с легкостью решить с помощью удобно и разумно организованного внутреннего сайта компании.

*Татьяна Козлова*

**Профиль компетентности:  
замеряем уровень  
профессионализма**

74

HR-специалисты постоянно имеют дело с должностными инструкциями и нормативными актами. Однако на деле оказывается, что многие процедуры не имеют готовых алгоритмов. В подобных ситуациях искать решения приходится самим HR-менеджерам. Представленный в статье опыт применения профиля компетентности может оказаться хорошим подспорьем.

**На ошибках учатся  
/Проверьте себя**

80

**Новое в законодательстве**

**Решение  
Конституционного суда РФ  
от 17 июля 2012 г.  
«Об утверждении обзора  
практики Конституционного  
Суда Российской Федерации  
за первый квартал 2012 года»**

84

**Обзор практики  
Конституционного Суда  
Российской Федерации  
за первый квартал 2012 года  
(извлечение)**

84

**Федеральный закон  
от 28 июля 2012 г. № 136-ФЗ  
«О внесении изменений  
в Трудовой кодекс  
Российской Федерации  
и статью 16 Федерального  
закона «О физической  
культуре и спорте  
в Российской Федерации»**

86

## Лучшее средство мотивации – четкое распределение обязанностей

Исследовательский центр портала Superjob.ru предложил 1 500 работающих россиян представить себя в роли руководителей своего нынешнего коллектива и выбрать лучший, на их взгляд, способ мотивации сотрудников. Выяснилось, что большинство опрошенных не считают деньги ключевым фактором мотивации персонала и, оказавшись в кресле руководителя, начали бы вовсе не с пересмотра зарплат.

Почти четверть опрошенных (23%) первым делом четко распределили бы функциональные и должностные обязанности между сотрудниками. Но есть респонденты, которые не забывают о деньгах и считают, что у сотрудника должна быть личная материальная заинтересованность в повышении производительности труда. При этом речь идет не только об уровне зарплаты, но и о финансовой ответственности за упущения в работе – штрафах. Так, 19% опрошенных предлагают ввести систему премирования и штрафов. Еще 10% россиян уверены, что подстегнуть сотрудников к улучшению показателей должно все-таки повышение зарплаты. По 9% россиян, став начальниками отделов, изменили бы график работы в компании и чаще проводили бы тренинги и обучение сотрудников.

7% опрошенных выступают за проведение оценки персонала, еще 5% наладили бы дисциплину, а 4% ради того, чтобы подстегнуть коллектив к трудовым подвигам, и вовсе уволили бы некоторых сотрудников. Расширение списка социальных льгот считают действенной мерой 3% опрошенных, еще 2% полагают, что мотивировать персонал можно, чаще проводя корпоративные мероприятия.

Другие меры предложили 2% россиян: «Ввел бы критерии профессионального опыта и зарплату в зависимости от категории мастерства, например 2-й разряд, 1-й разряд, мастер», «Ввела бы в действие систему кадрового резерва». Затруднились ответить на поставленный вопрос 6% респондентов, а 1% опрошенных ничего не стал бы предпринимать

## Неприятности в личной жизни работе не помеха

Всероссийский интернет-опрос портала Работа@Mail.Ru показал, что лишь каждому десятому работнику сложно выполнять свои обязанности, когда у него неприятности в личной жизни. 72% в такие моменты стараются не думать о плохом, в большинстве случаев полагаясь на свой характер и волю (33%).

17%, дабы отвлечься, взваливают на себя побольше рабочих задач, а 14% принимаются за творческую работу. 9% респондентов, напротив, предпочитают рутину – в кризис все сложные дела лучше оставить на потом. Отметим, что 16% опрошенных умудряются направлять всю накопившуюся негативную энергетику в рабочее русло и добиваются более высоких результатов.

8% работников признались, что им случалось вымещать неприятности в личной жизни на коллегах, клиентах или даже начальстве: 15% в чувствах высказывали то, что давно уже накипело, 11% в порыве эмоций позволяли себя ругательствам и оскорблениям, а 4% лезли в драку. При этом каждый третий отмечает, что ему ни капельки не стыдно за случившееся.



Примечательно, что рабочие проблемы гораздо больше влияют на личную жизнь. Так, 36% опрошенных не скрывают, что им случалось срывать злость из-за рабочих проблем на родных и близких.

Работа@Mail.Ru

для того, чтобы мотивировать сотрудников на трудовые подвиги.

В ходе исследования также выяснилось, что такие меры, как расширение списка социальных льгот, организация обучения персонала, улучшение условий труда и повышение зарплаты, чаще выбирают женщины. В свою очередь мужчины, если бы им представилась возможность занять руководящий пост, для повышения работоспособности сотрудников скорее применили бы систему бонусов и штрафов, провели бы оценку персонала и четко обозначили бы круг обязанностей каждого сотрудника.

Superjob.ru

## Россияне не ждут от кризиса безработицы и снижения зарплат

Количество россиян, ожидающих в случае второй волны кризиса сокращения зарплат и массовых увольнений,

за год сократилось в несколько раз. Такие данные опроса, проведенного исследовательским холдингом «Ромир» в августе 2012 г. Так, к сокращению зарплат при наступлении нового витка кризиса в текущем году готовятся 6% респондентов против 18% годом ранее, а к массовым увольнениям – 4% против 15%.

По данным опроса, почти четверть (23%) россиян, уверенных в наступлении кризиса, полагают, что он выразится в подорожании всех товаров и услуг. Годом ранее такого мнения придерживались 29% респондентов. Еще 28% ждут ухудшения уровня жизни (против 26% опрошенных годом ранее). Количество тех, кто опасается роста цен на товары первой необходимости, за год снизилось с 21% до 6% в этом году. И, наконец, 28% опрошенных уверены, что кризис проявится во всех вышеперечисленных сферах. Год назад так полагали 45% респондентов «Ромир».

Всего же второй волны кризиса ожидают 56% россиян (против 53% в 2011 г.). Из них 17% россиян считают,

что кризис «точно будет», еще 39% полагают, что «скорее будет». Не ждут кризиса лишь 13% участников опроса, а 31% затрудняется давать прогнозы на будущее.

По данным «Ромира», ни пол, ни возраст, ни образование, ни даже уровень дохода не оказывает заметного влияния на распределение ответов по вопросу о вероятности нового экономического кризиса осенью 2012 г. А вот при сравнении ответов жителей разных регионов и типов населенных пунктов были выявлены значительные различия. Так, на Урале «пессимистов» в десятки раз больше, чем «оптимистов», в Сибири – всего в 2,5 раза, в СЗФО – в 3 раза. В селах и малых городах России уровень пессимизма несколько ниже, чем в среднем по выборке. Зато среди жителей городов-миллионников было выявлено в 10 раз больше «пессимистов», чем «оптимистов».

JOB.RU

## Корпоративные соцсети будут «считывать» эмоции сотрудииков

Офисным работникам больше не удастся скрывать от начальства свои эмоции – по крайней мере, в тех компаниях, где для построения внутренней социальной сети использовался «конструктор» Yammer. Оператор социальных сетей для бизнеса предложил заказчикам новую необычную функцию, позволяющую распознать эмоции людей, общающихся в корпоративных соцсетях. Руководители смогут отслеживать настроение сотрудников благодаря анализу сообщений, которые они отправляют друг другу, сообщает издание Mashable.

Корпоративные соцсети чем-то похожи на интранет: в них содержатся данные о сотрудниках, публикуются внутренние новости, проводятся конференции. Обычно предусмотрены и такие возможности, как совместная работа над проектами. Разработчики ищут все новые способы извлекать из корпоративных соцсетей максимум полезных для заказчиков данных. Yammer, например, предложила боссам, которые заботятся о «моральном духе» коллектива, инструмент для оценки атмосферы

## Минимальная зарплата в странах Евросоюза до и во время кризиса

ИА REGNUM опубликовал официальные данные о минимальных зарплатах в странах Европейского союза на середину 2012 г. В Австрии, Германии, Дании, Италии, на Кипре, Финляндии и Швеции нет определенной законом минимальной заработной платы. Сведения о минимальной зарплате в странах Евросоюза взяты из материалов европейского статистического бюро Eurostat.

Для сравнения приводятся сведения о минимальной заработной плате в странах ЕС на январь 2009 г, т.е. начало нынешнего мирового финансового кризиса.

Отмечается, что минимальная зарплата в условиях кризиса заморожена в Ирландии, но даже в настоящее время в этой обанкротившейся в 2010 г. стране ее уровень выше, чем в относительно благополучной соседней Великобритании. Минимальная зарплата в Греции с ее катастрофической ситуацией все еще остается на том же уровне, что в 2009 г.

Из новоприбывших членов ЕС в регионе Центральной Европы только Словения удалось в годы кризиса увеличить минимальную зарплату и опередить

по этому параметру страны Средиземноморья – Испанию, Мальту, Португалию, Грецию. Впрочем, словенцам, по-видимому, делать этого не следовало – страна сейчас находится в предкризисном состоянии.

В странах Вышеградской группы в Центральной Европе минимальная зарплата повышалась в Польше, Венгрии и Словакии по большей части в счет компенсации инфляции цен на потребительском рынке. По всем макроэкономическим показателям Чехия сейчас опережает всех своих партнеров по Вышеградской группе, но только не по уровню минимальной зарплаты.

В Прибалтике и на Балканах ситуация с минимальной зарплатой в условиях нынешнего кризиса находится в тяжелом застойном состоянии.

ИА REGNUM

	Середина 2012 г., €	Январь 2009 г., €
Люксембург	1 801	1 642
Бельгия	1 471	1 387
Ирландия	1 462	1 462
Голландия	1 456	1 382
Франция	1 462	1 321
Великобритания	1 244	1 010
Словения	763	589
Испания	748	728
Греция	684	681
Мальта	680	630
Португалия	566	525
Польша	353	281
Словакия	327	296
Венгрия	323	270
Чехия	312	306
Эстония	290	278
Латвия	287	254
Литва	232	232
Румыния	157	153
Болгария	148	123

в том или ином отделе компании. Он позволяет выявлять в переписке сотрудников эмоции и анализировать их, собирать и анализировать тексты, выдавать результаты в графиках и таблицах, определять самые распространенные в коллективе слова и выражения и даже выделять «лидеров» групп.

Какая-то видимость приватности все же остается: отслеживать эмоциональное состояние можно лишь в какой-либо группе внутри компании, например в отделе продаж или в бухгалтерии, – программа не выдает настроение

конкретных сотрудников. Впрочем, выявив «лидеров» группы, работодатель может понять, чьи эмоции сильнее всего влияют на состояние коллектива.

Разработчики утверждают, что новый инструмент может принести пользу и руководству и сотрудникам. Например, в условиях цейтнота перед запуском большого проекта менеджер может убедить сотрудников от излишнего стресса, вовремя заметив возрастающий накал страстей.

BFM.ru

**Федеральный закон  
от 28.07.2012 № 136-ФЗ****«О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации  
и статью 16 Федерального закона «О физической культуре и спорте  
в Российской Федерации»**

Внесены поправки в Трудовой кодекс Российской Федерации и Закон о физкультуре и спорте. Спортсмен, тренер вправе расторгнуть трудовой договор по своей инициативе (по собственному желанию), предупредив работодателя по общему правилу – не позднее чем за месяц.

Установлено, что в договорах с отдельными категориями спортсменов, тренеров может быть закреплен более длительный срок. Речь идет о случаях, когда общероссийская спортивная федерация по соответствующему виду (видам) спорта для данных лиц утвердила ограничения (условия) перехода в другие спортклубы или физкультурно-спортивные организации, предусматривающие сроки предупреждения о переходе, превышающие месяц.

Перечень соответствующих видов спорта определяет федеральный орган исполнительной власти в области физкультуры и спорта.

*Полный текст документа – на с. 84.*

**Постановление Правительства РФ  
от 21.08.2012 № 841****«О соблюдении работниками государственных корпораций  
и государственных компаний положений статьи 349.1 Трудового кодекса  
Российской Федерации»**

Утверждено Положение о представлении работником госкорпорации (компания) сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера (своих, а также супруги (супруга) и несовершеннолетних детей). Установлены формы соответствующих справок.

Трудовое законодательство запрещает указанным работникам участвовать в деятельности органов управления и контроля коммерческой организации, за исключением участия с согласия высшего органа управления госкорпорации или компании.

Установлено, что данный запрет не касается работников Агентства по страхованию вкладов. Речь идет о случаях, когда участие обусловлено определенными причинами. К ним относятся исполнение работником обязанности представителя конкурсного управляющего или ликвидатора кредитной организации, включение в состав временной администрации по управлению последней, избрание в состав органов управления и контроля коммерческих организаций, акции (доли) которых приобретены корпорацией при осуществлении мер по предупреждению банкротства банков, и др.

При исполнении трудовых обязанностей сотрудник обязан уведомить работодателя о личной заинтересованности, которая может привести к конфликту интересов, как только ему станет об этом известно, и принять меры по предотвращению подобного конфликта.

Также установлено, что если работник владеет ценными бумагами, акциями (долями участия, паями в уставных (складочных) капиталах) и это приводит или может привести к конфликту интересов, то он обязан передать данное имущество в доверительное управление.

**Решение Конституционного суда РФ  
от 17.07.2012**

**«Об утверждении обзора практики Конституционного Суда Российской Федерации за первый квартал 2012 года»**

Обзор постановлений и определений Конституционного Суда РФ за первый квартал 2012 г. включает в себя выдержки из решений, опубликованных на официальном сайте КС РФ.

*Полный текст документа – на с. 86.*

**Приказ Минтруда России  
от 09.08.2012 № 50**

**«Об официальном сайте Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации в сети Интернет»**

В целях информирования граждан и организаций о деятельности Минтруда России утвержден официальный сайт министерства, его адрес – [www.rosmintrud.ru](http://www.rosmintrud.ru).

Департаменту комплексного анализа и прогнозирования поручено подготовить положение о сайте и регламент его информационного наполнения. Срок – до 01.11.2012.

Указанный департамент также отвечает за информационное наполнение сайта и его развитие.

Техническое сопровождение сайта должен обеспечить департамент управления делами.

**Постановление Фонда социального страхования РФ  
от 31.05.2012 № 122**

**«Об утверждении значений основных показателей по видам экономической деятельности для расчета скидок и надбавок к страховым тарифам на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2013 год»**

Для повышения заинтересованности работодателей снижать профессиональный риск к тарифам на ОСС от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний применяются скидки и надбавки. В 2012 г. Правительством РФ были утверждены новые правила их установления.

Определены значения основных показателей по видам экономической деятельности для расчета скидок и надбавок в 2013 г. Величина скидки (надбавки) определяется исходя из следующих основных показателей деятельности страхователя. Это отношение суммы страхового обеспечения в связи со всеми произошедшими страховыми случаями к начисленной сумме страховых взносов, число страховых случаев на 1 000 работающих, количество дней временной нетрудоспособности на 1 страховой несчастный случай (кроме тех, что закончились смертельным исходом). Так, показатели для овощеводства составляют 0,10; 2,52 и 53,26 соответственно, для лесоводства – 0,21; 2,62 и 73,84.

Данные берутся за предыдущие 3 года. Если все показатели меньше установленных ФСС РФ, то предусмотрена скидка, если больше – надбавка.

*Елена Герасимова,*

*канд. юрид. наук, доцент Национального  
исследовательского университета «Высшая  
школа экономики», директор Центра  
социально-трудовых прав, Москва*

# Как работодателю реагировать на забастовку

**2012 год уже стал для России годом повышенной протестной активности. На фоне масштабных общественно-политических событий трудовые конфликты не столь заметны, но статистика свидетельствует, что количество последних в начале 2012 г. оказалось рекордным.**

По данным мониторинга Центра социально-трудовых прав, в течение пяти месяцев 2012 г. состоялись 124 акции протеста, связанные с трудовыми отношениями. Для сравнения: за аналогичный период в 2011 г. году прошли 99 акций, в 2010 г. – 79, в 2009 г. – 94, в 2008 г. – 28. Среди этих 124 протестных выступлений в 48 случаях останавливалась работа – в среднем 9,6 раз в месяц (в 2008–2011 гг. – 15, 44, 32 и 38 случаев соответственно).

Наиболее распространенной причиной прекращения работы является полная или частичная невыплата заработной платы (в среднем 76% акций). Растет доля забастовок из-за низкой заработной платы, при этом выдвигаются требования о ее увеличении (15% и 10,2% соответственно в 2008 и 2010 гг.). Среди других причин выделяются ухудшение условий труда (в среднем 9,4% от общего числа зафиксированных акций за 2008–2010 гг.), политика руководства, связанная с реорганизацией

и закрытием предприятий (12,2% акций). 6,3% акций за тот же период происходило из-за изменения оплаты труда, 5,1% – из-за увольнений в связи с сокращением.

## Пределы понятия «забастовка»

Приведенные данные статистики охватывают разные случаи коллективного прекращения работы. Назвать их все забастовками будет неверно с юридической точки зрения, поскольку не всякое прекращение работы российским законодательством признается забастовкой. Статьей 398 Трудового кодекса РФ (ТК РФ) она определяется как временный добровольный отказ работников от исполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора. Не является формально забастовкой прекращение работы в связи с невыплатой заработной платы, даже если оно

осуществляется одновременно группой работников. Такое действие квалифицируется как самостоятельный способ защиты трудовых прав – самозащита (ст. 142, 379 ТК РФ).

Не регулируется законодательством в России право на забастовку в случаях, когда оно должно гарантироваться с точки зрения норм международного права – для поиска решения вопросов и проблем, возникающих на предприятии и непосредственно затрагивающих интересы работников, а также право на забастовку солидарности, забастовку с требованиями о признании профсоюза, забастовку с целью критики социально-экономической политики государства. Хотя этот вопрос неоднократно обсуждался контрольными органами Международной организации труда (МОТ) и в адрес России выносились соответствующие рекомендации, необходимые изменения в законодательство так и не были внесены.

Чтобы выяснить, в каком случае прекращение работы является забастовкой, следует разграничить индивидуальные и коллективные трудовые споры. Это довольно сложный вопрос. В самом общем виде такое разграничение проводится по признакам предмета и субъектов. Существенное значение имеет процедура возбуждения спора. Коллективный трудовой спор может возникнуть из-за неурегулированных разногласий по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров и соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии локальных нормативных актов (ст. 398 ТК РФ)<sup>1</sup>.

Решение о том, является ли трудовой спор коллективным, имеет принципиальное значение для обеих сторон конфликта. От этого зависит, какие процедуры будут использоваться для разрешения ситуации, получат ли стороны законодательные гарантии и т.д. Часто такое решение принимается субъективно, хотя и на основании закона. Инициаторами коллективного

трудового спора являются работники, определяя его предмет и стороны. Но далеко не всегда работодатель соглашается с тем, как сотрудники определяют предмет спора или идентифицируют себя в качестве субъекта коллективного трудового спора. В разных формах возражения выдвигаются на этапе реагирования на выдвинутые требования, разрешения спора, оспаривания законности забастовки. Например, рассматриваются вопросы о полномочности стороны работников или обоснованности отнесения требования к коллективному трудовому спору.

**Не является формально забастовкой прекращение работы в связи с невыплатой заработной платы, даже если оно осуществляется одновременно группой работников**

Процедуры возбуждения коллективного трудового спора, его рассмотрения и разрешения объемны, исследовались неоднократно, и рассматривать их подробно мы не будем. Отметим лишь, что они сложны для выполнения и обременительны, в первую очередь, для работников. Несмотря на то, что около десяти лет в разных формах ставится вопрос о несоответствии ряда норм ТК РФ о коллективных трудовых спорах и забастовках нормам международного права, изменения вносятся крайне медленно и отрывочно. В последний раз изменения в главу 61 ТК РФ, регулирующие разрешение коллективных трудовых споров, были внесены 22 ноября 2011 г.<sup>2</sup> Их основной целью было сокращение сроков примирительных процедур и дифференциация их продолжительности в зависимости от уровня коллективного трудового спора. Однако и этим законом многие необходимые изменения так и не были внесены<sup>3</sup>.

Теоретически забастовке должно предшествовать возбуждение коллективного трудового спора и его разрешение с использованием примирительных процедур,

<sup>1</sup> Забастовки, как и коллективные трудовые споры, могут проводиться на локальном уровне и на уровне выше локального. В данной статье мы будем обращаться к спорам на локальном уровне.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 22.11.2011 № 334-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части совершенствования порядка рассмотрения и разрешения коллективных трудовых споров». Собрание законодательства РФ, 28.11.2011, № 48, ст. 6735.

<sup>3</sup> По информационным материалам сайта Межрегионального профсоюза работников автотранспорта <http://www.mpra.ru>, Конфедерации труда России <http://www.ktr.su> и сайта «Профсоюзы сегодня» <http://www.unionstoday.ru>.

но на практике так происходит только в части случаев. Существуют два сценария: стихийный и организованный. При организованном сценарии забастовке предшествует контролируемая предыстория разрешения спора и присутствует организованный субъект на стороне работников – как правило, профсоюз. При стихийной забастовке протест проявляется внезапно, отсутствует субъект, с которым возможен диалог. Это не значит, что в таком случае отсутствуют веские причины или не сформулированы требования. С точки зрения субъекта и предмета разногласий, стихийная забастовка вполне может укладываться в рамки коллективного трудового спора, хотя однозначно не будет соблюдаться критерий выдвижения требований в установленном порядке. На стихийную забастовку намного сложнее реагировать, труднее строить переговорные отношения, выявлять проблемы, потребности и запросы, искать решение.

**При стихийной забастовке протест проявляется внезапно, отсутствует субъект, с которым возможен диалог**

Но какой бы ни была забастовка – связанной с коллективным трудовым спором или не укладывающейся в его рамки, организованной или стихийной, – перед работодателем встает вопрос: «Как реагировать?»

### Как реагировать?

Прежде всего, отметим, что забастовка не возникает на пустом месте. Ей предшествует определенная предыстория, «облако событий», даже если протест кажется стихийным, неожиданным. Ей всегда предшествует формализованный или неформализованный конфликт, неудовлетворенность, проблемы.

Реагировать уже на факт забастовку – значит, глубоко запустить эти проблемы. Безусловно, реакция должна следовать не на забастовку, а на ситуацию неудовлетворенности или конфликта, чтобы не дать ему развиваться до критического состояния.

Принято считать, что работники легко решаются на забастовку, что забастовки используются рабочими лидерами

для «повышения собственного рейтинга», достижения «дешевой популярности» и «самопиара» и т.д. Однако, по нашему опыту, такие выводы малоосновательны. Если рабочие места и условия труда устраивают работников, забастовка вряд ли возможна. Российские работники довольно инертны и начинают сопротивляться, когда положение становится действительно невыносимым.

Анализ практики позволяет условно разделить используемые работодателями тактики реагирования на «позитивные» и «негативные». Под первыми мы будем понимать те, что предполагают вступление в переговоры с работниками, их представителями, добросовестное и полноценное ведение переговоров, конструктивное и заинтересованное разрешение спора, конфликта.

К «негативным» отнесем различные формы ухода от рассмотрения и разрешения спора по существу: использование различных юридических аргументов для отказа от вступлении в коллективный трудовой спор и проведения примирительных процедур; отказ от реального диалога и переговоров в примирительных процедурах или их исключительно формальное соблюдение; различные формы давления на активистов и профсоюз, иногда с привлечением внешнего ресурса; приостановление, откладывание или признание забастовки незаконной в судебном порядке и др.

По сути именно «позитивный» сценарий, предусматривающий реагирование на выдвинутые требования работников, добросовестное участие в примирительных процедурах, является нормой поведения, в том числе и предполагаемой законом.

### В духе социального партнерства

Участие в разрешении коллективных трудовых споров и забастовка как способ разрешения коллективного трудового спора – это формы социального партнерства (ст. 27 ТК РФ), и воспринимать их следует именно в этом контексте. Согласно ТК РФ, социальное партнерство представляет собой систему взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями

работодателей), органами государственной власти, МСУ, направленную на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений (ст. 23 ТК РФ). Коллективные трудовые споры должны разрешаться на основании общих принципов социального партнерства, таких как: уважение и учет интересов сторон; заинтересованность сторон в договорных отношениях; свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда; добровольность принятия сторонами на себя обязательств; реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами; соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

Принципиальным является то, что процедуры урегулирования конфликта должны помогать сторонами самим решать разногласия (Рекомендация МОТ № 163 1981 г. о содействии коллективным переговорам).

Законодательства многих стран и международное право также используют принцип добросовестности. Например, контрольные органы МОТ отмечали, что «коллективные переговоры могут проходить эффективно, только если стороны добросовестно относятся к процессу ведения переговоров», но при этом «добросовестное отношение не может быть навязано законом и может быть достигнуто как результат добровольных и постоянных усилий обеих сторон».

Такой сценарий предполагает, что работодатель:

- вступит в диалог;
- выяснит проблемы, интересы, потребности сторон;
- предоставит достаточную и полную информацию, необходимую для понимания и анализа ситуации, принятия решений;
- честно выявит и обсудит в другой стороне возможные варианты исхода событий;
- примет решение совместно с другой стороной.

Такое поведение может базироваться только на реальном признании в другой стороне уважаемого и равноправного – партнера, с которым возможен

полноценный диалог. На практике работодатели не всегда готовы признать такого партнера со стороны работников. Действительно, реальное социальное партнерство, в том числе эффективное разрешение конфликтов, возможно при наличии профсоюза (иногда – иного представительного органа), полноценно представляющего интересы работников, грамотного, сильного и ответственного. Поэтому работодатель не менее самих работников должен быть заинтересован в существовании и развитии представительных органов, не ограничивая право работников на объединение.

### **Коллективные трудовые споры должны разрешаться на основании общих принципов социального партнерства**

Именно добросовестное участие поможет эффективно разрешить спор и избежать забастовки. Напротив, деструктивные отношения при недобросовестном социальном партнерстве (например, продавливание интересов одной из сторон, опора на силовые методы, закрытость, отсутствие честного и конструктивного диалога при формальном соблюдении правовых норм, регламентирующих процедуры) могут привести к тупиковому варианту развития событий и конфликту.

Таким образом, прежде всего можно порекомендовать работодателям ориентироваться на добросовестное участие в разрешении спора, чтобы полноценно и полноправно обсуждать проблемы. Не стоит опасаться создания представительных органов работников. К ним следует относиться как к партнерам, понимая, что они являются проводниками, благодаря которым можно избежать напряженности.

К сожалению, на практике работодатели не всегда действуют в этой логике. Регулярно приходится сталкиваться с тем, что описанные механизмы социального партнерства не действуют, нередко – в связи с нежеланием работодателя следовать этим принципам. Опора на юридическую казуистику, уклонение от переговоров, использование государственных органов в качестве «заградительного буфера» – эти технологии используются довольно часто. Но насколько они эффективны?

## О нарушенных процедурах

Нередко работодатели заявляют, что, выдвигая требования, работники не соблюдают нормы законодательства (по ведению переговоров, определению предмета коллективного трудового спора, выдвижению требований надлежащим субъектом и с соблюдением процедурных требований, установленных ст. 399 ТК РФ и т.п.).

В этом вопросе закон ориентирован на ограждение работодателя от возможного появления коллективного трудового спора и забастовки. Он устанавливает жесткие формальные условия. Например, предусматривает двухступенчатую процедуру выдвижения требований работниками, которая должна быть одобрена на общем собрании или конференции сотрудников организации, филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения, либо, в случае невозможности их проведения, – путем сбора подписей (последняя норма является новеллой, введенной Федеральным законом от 22.11.2011 № 334-ФЗ).

Иногда эти требования сложно соблюсти не только с организационной точки зрения, но и в силу неопределенности некоторых положений законодательства. К примеру, четкого определения обособленного структурного подразделения закон не содержит. На практике бывали случаи, когда вопрос о том, является ли то или иное подразделение организации обособленным, решался уже судом при рассмотрении иска о признании забастовки незаконной. Помимо выдвижения требований, многочисленные вопросы возникают и на этапе примирительных процедур. В результате мы имеем законодательство, которое позволяет усилия работников по достижению своих требований трансформировать в усилия по соблюдению процедур и доказыванию своей представительности. Казалось бы, это должно быть удобно работодателю, но защищает ли это его интересы?

Например, в ряде случаев представители работодателя отказываются вступать в переговоры с работниками или их представителями, ссылаясь на невыполнение каких-либо требований. Из недавних примеров можно сослаться на коллективный

трудовой спор на заводе «Б\*\*\*» в Калуге. Трудовой конфликт возник там после того, как представители работодателя отказались вступать в коллективные переговоры по заключению коллективного договора, сославшись на то, что профсоюз объединяет менее половины работников. Помогла ли эта тактика работодателю выиграть?

Первичная профсоюзная организация работников (ППОР) ООО «Б\*\*\*» Межрегионального профсоюза работников автомобильной промышленности (МПРА) объединяла на момент выдвижения этого предложения 172 штатных работника предприятия, а также получила письменные полномочия от еще 30 сотрудников, не входящих в профсоюз. При этом они не могла получить от работодателя точные данные о численности штатных работников, штатное расписание, поэтому опиралась на официальные данные, которыми располагал профсоюз на декабрь 2011 г. – 308 человек.

В феврале 2012 г. ППОР ООО «Б\*\*\*» обратилась к руководству предприятия с предложением начать коллективные переговоры по заключению коллективного договора, но получила отказ. После начала коллективных действий профсоюза и кампании поддержки руководство компании свой отказ отозвало, однако переговорный процесс игнорировало. Более того, компания перестала принимать и регистрировать документы от профсоюза, запретила работникам находиться на территории за пределами рабочего времени<sup>4</sup>.

В марте профсоюз выдвинул требования о немедленном формировании переговорной группы и начале коллективных переговоров по заключению коллективного договора, но реакция на требования отсутствовала. 19.03.2012 профсоюз предложил работодателю получить уведомление о забастовке, однако «еще за неделю до этого должностное лицо ООО «Б\*\*\*», ответственное за прием и регистрацию документов, получило личное указание ... не принимать и не регистрировать никаких документов». С 20:00 29.03.2012 была начата бессрочная забастовка, которая длилась три дня и завершилась 02.04.2012 после того, как в ситуацию вмешались губернатор области и президент Конфедерации труда России. В забастовке приняли

<sup>4</sup> По информационным материалам сайта Межрегионального профсоюза работников автопрома <http://www.mpra.ru>, Конфедерации труда России <http://www.ktr.su> и сайта «Профсоюзы сегодня» <http://www.unionstoday.ru>.

участие более 100 человек из 350 работников предприятия. После ее прекращения были начаты переговоры, которые завершились 03.07.2012 года подписанием коллективного договора между работодателем и ППОР<sup>5</sup>. Согласно его условиям, стороны договорились о повышении заработной платы: включении 20-процентной премии в оклад, увеличении с 01.07.2012 заработной платы на 5%, затем – на 5% в октябре 2012 г. и мае 2013 г., а также о проведении ее индексации.

Забастовка имела серьезный общественный резонанс и, несомненно, повлияла на отношение работодателей к выдвигаемым работниками требованиям. На находящемся рядом заводе «Ф\*\*\*» спустя буквально несколько недель после забастовки на ООО «Б\*\*\*» (который является поставщиком «Фольксвагена») было принято решение о начале коллективных переговоров с 24.04.2012.

Представляется, что забастовки можно было бы избежать, если бы с самого начала профсоюз был бы признан представителем. Тактика работодателя по уклонению от диалога по формальным основаниям не приводит к столь положительным результатам, как может показаться. При наличии серьезного отношения со стороны работников и воли на реализацию требования коллективного трудового спора конфликт будет развиваться, и возможно, более болезненно для работодателя, чем при полноценном диалоге.

## Обращение в суд

Распространенной формой защиты работодателя от возможной или начавшейся забастовки является обращение в суд с иском о признании забастовки (решения о ее объявлении) незаконной. Согласно ст. 413 ТК РФ, забастовка является незаконной, если она была объявлена без учета сроков, процедур и требований, предусмотренных ТК РФ. Соответствующее решение принимается судами субъектов федерации. Оно доводится до сведения работников через орган, возглавляющий забастовку, – тот обязан немедленно проинформировать ее участников. Решение суда о признании забастовки незаконной, вступившее в законную силу, подлежит немедленному

исполнению. Работники обязаны прекратить забастовку и приступить к работе не позднее следующего дня после вручения копии указанного решения суда органу, возглавляющему забастовку. Суду предоставлено право в случае создания непосредственной угрозы жизни и здоровью людей неначавшуюся забастовку отложить на срок до 15 дней, а начавшуюся – приостановить на тот же срок.

Процессуальные и иные юридические аспекты рассмотрения этой категории дел подробно рассматривались. Остановимся на вопросе о цели и эффективности использования такой формы реагирования.

Обращения работодателей в суд с подобными исками встречаются часто. Более того, следует отметить высокий «уровень реагирования» судов на эти иски. Практика показывает, что судебные заседания по ним назначаются к рассмотрению и решения по ним выносятся в самые короткие сроки. В абсолютном большинстве случаев заявленные требования работодателей удовлетворяются, суды признают забастовки незаконными, нередко – по весьма шатким, неоднозначным или даже надуманным основаниям.

Подобные решения имеют большой негативный психологический эффект для работников, которые объявляют забастовку. Каковы при этом юридические последствия?

**Согласно ст. 413 ТК РФ, забастовка является незаконной, если она была объявлена без учета сроков, процедур и требований, предусмотренных ТК РФ**

Согласно ст. 413 ТК РФ, решение суда о признании забастовки незаконной, вступившее в законную силу, подлежит немедленному исполнению. Работники обязаны прекратить забастовку и приступить к работе не позднее следующего дня после вручения копии указанного судебного решения органу, возглавляющему забастовку. В соответствии со ст. 417 ТК РФ представительный орган работников, объявивший и не прекративший забастовку после признания ее незаконной, обязан возместить убытки, причиненные работодателю,

<sup>5</sup> «На калужском заводе «Бентелер» заключен коллективный договор». <http://www.ktr.ru/content/news/detail.php?ID=296>. Дата обращения 01.07.2012.

за счет своих средств в размере, определенном судом.

Итак, у сотрудников остается время, чтобы прекратить забастовку и приступить к работе «не позднее следующего дня после вручения копии указанного решения суда органу, возглавляющему забастовку» (ст. 413 ТК РФ), – достаточно для того, чтобы избежать привлечения к ответственности.

При этом статья 414 ТК РФ устанавливает, что участие работника в забастовке не может рассматриваться как нарушение трудовой дисциплины и основание для расторжения трудового договора. Исключение – случаи неисполнения обязанности прекратить забастовку в случае ее признания незаконной, отложения или приостановления судом. Статья 415 ТК РФ запрещает локаут в процессе урегулирования коллективного трудового спора, включая проведение забастовки, т.е. увольнение работников по инициативе работодателя в связи с их участием в подобных событиях.

**Статья 414 ТК РФ устанавливает, что участие работника в забастовке не может рассматриваться как нарушение трудовой дисциплины и основание для расторжения трудового договора**

Таким образом, подача иска о признании забастовки незаконной, с точки зрения работодателя, может иметь смысл для того, чтобы не допустить ее проведение работниками, либо получить возможность взыскать убытки, причиненные ее проведением. Но очевидно, что решение суда может служить этим целям в случае, если забастовка еще не состоялась либо продолжается.

В настоящее время срок предупреждения работодателя о признании забастовки незаконной составляет 5 рабочих дней (ст. 410 ТК РФ) – срок был сокращен с 10 рабочих дней Федеральным законом от 22.11.2011 № 334-ФЗ. Получается, что реальный период для подготовки, подачи и рассмотрения судом иска о признании забастовки незаконной либо решения

вопроса о ее приостановлении или отложении крайне мал. Эти шаги могут помочь работодателю только в случае продолжительной, – по крайней мере, длящейся несколько дней забастовки, либо крайне быстрой организации всех этих шагов. Но многие забастовки являются непродолжительными, заканчиваются раньше вынесения судом какого-либо постановления.

Так, получившая широкий резонанс забастовка работников на ООО «Ю\*\*\*» началась в 8:00 12.05.2012 и продолжалась до 8:00 15.05.2012. Работники добивались повышения заработной платы и улучшения условий труда. Кроме того, встал вопрос о возвращении работников в штат компании ООО «Ю\*\*\*», из которого они были выведены более года назад и оформлены как работники ООО «К\*\*\*»<sup>6</sup>. Решение по делу о признании забастовки незаконной было вынесено Омским областным судом 4 июня 2012 года<sup>7</sup>, забастовка была признана незаконной, однако использовать это решение в качестве рычага влияния на работников было, безусловно, уже невозможно.

Более того, в связи с тем, что в период действия законодательства о десятидневном сроке предупреждения о предстоящей забастовке сложилась практика, при которой работодатели оперативно получали решения судов о признании забастовки незаконной, работники в некоторых случаях стали игнорировать требование о соблюдении срока предупреждения, проводя забастовку до момента вынесения соответствующего решения суда<sup>8</sup>.

Такой «бег наперегонки», безусловно, не имеет ничего общего с принципами социального партнерства и реального сотрудничества сторон. Он является способом игры «на опережение», цель которой – не услышать друг друга, не найти приемлемое для обеих сторон решение, а не допустить использования предусмотренных законом способов защиты своих интересов.

Наиболее серьезной проблемой в такой тактике является то, что реально существующий конфликт после вынесения судом решения о признании забастовки незаконной не разрешается.

<sup>6</sup> По информационным материалам сайта Конфедерации труда России <http://www.ktr.su> и сайта «Профсоюзы сегодня» <http://www.unionstoday.ru>.

<sup>7</sup> Решение Омского городского суда по делу №3–13/2012 от 4 июня 2012 года.

<sup>8</sup> При этом часть забастовок возникала раньше и возникает сейчас достаточно стихийно, и вопрос о соблюдении процедур и сроков предупреждения просто не находится в фокусе внимания работников.

Мы не рассматриваем здесь очевидно незаконные шаги работодателей, например увольнение работников за участие в забастовке вопреки требованиям законодательства или использование силовых методов давления на работников с привлечением доступных ресурсов, включая ресурс государственных органов. Их существование является свидетельством неэффективно работающих механизмов защиты прав. Надеемся, что эта практика будет пресечена. Влияние на это окажут, по-видимому, и международные институты. В настоящее время дело по жалобе из России, связанное с незаконностью увольнения за участие в забастовке, рассматривается в Европейском суде по правам человека. 17.01.2012 Европейский суд по правам человека коммуницировал властям Российской Федерации жалобу по делу О. против России (№ 44 873/09), поданную 28.07.2009. Обстоятельства дела следующие: О. работал в должности машиниста электропоезда, являлся членом Российского профсоюза локомотивных бригад железнодорожников (РПЛБЖ). 28.04.2008 РПЛБЖ провел забастовку, в которой О. принял участие. Законность забастовки в суде не оспаривалась. 09.06.2008 О. был уволен за неоднократное неисполнение без уважительных причин трудовых обязанностей, при этом второе взыскание было к нему применено за участие в забастовке 28.04.2008.

## Заключение

По нашему мнению, наиболее эффективная стратегия реагирования на забастовку со стороны работодателя, безусловно, – вступить в переговоры и обсудить суть разногласий с работниками и их представителями в духе сотрудничества и социального партнерства. Такие переговоры должны начинаться как минимум сразу после возникновения спора, в ходе примирительных процедур, а как максимум – на том этапе, когда работники открыто выражают свою неудовлетворенность условиями труда (даже если форма этого выражения не соответствует требованиям законодательства). В этом случае вопрос



о том, каким образом работодателю следует реагировать на забастовку, просто не возникнет.

Подавление забастовки, а также игнорирование конфликта опасны, в первую очередь, для самого работодателя. Хотя в ряде случаев активность работников удастся погасить, проблемная ситуация переходит в скрытое состояние, и рано или поздно она проявится – возможно, в более острой и сложной форме. Такая стратегия является однозначно проигрышной для работодателя, настроенного на долгосрочную деятельность и самостоятельное, без внешней помощи, разрешение разногласия в своей организации, самостоятельное управление конструктивное, устойчивое развитие бизнеса и отношений с работниками.

<sup>9</sup> См, например: Свобода объединения в России: практика, проблемы реализации и защиты прав. Доклад о нарушениях профсоюзных прав членских организаций Всероссийской конфедерации труда и Конфедерации труда России. М.: Всероссийская конфедерация труда, 2009. [http://trudprava.ru/files/pub/svoboda\\_obedin\\_v\\_Rossii.pdf](http://trudprava.ru/files/pub/svoboda_obedin_v_Rossii.pdf).

<sup>10</sup> Европейский Суд по правам человека коммуницировал жалобу члена Российского профсоюза локомотивных бригад железнодорожников. <http://cstp.trudprava.ru/novosti/30-evropeyskiy-sud-po-pravam-cheloveka-kommunitiroval-zhalobu-chlena-rossiyskogo-profsoyuzalokomotivnih-brigad-zheleznodorozhn-30.html>.

*Иван Прозоров,  
ГК Ареопаг, Москва*

# Проверка на полиграфе: у страха глаза велики?

■ **Что хочет узнать полиграфолог? Как он поступит с этой информацией? Зачем предоставлять незнакомым людям информацию о себе? Могут ли из-за проверки возникнуть проблемы на работе?**

Эти вопросы наверняка волнуют того, кому предстоит проверка на детекторе лжи. При этом человека предупреждают, как вести себя накануне «процедуры» и что вообще нужно много спать и быть здоровым. Тут уж любому будет не по себе – при нынешнем ритме жизни сохранить здоровье не так-то просто. «Ни за что я этот полиграф не пройду», – такие невеселые мысли мелькают в голове у испытуемого.

Приходит такой сотрудник в кабинет полиграфолога. А там обстановка скупая – на стенах ни плакатов, ни картин. В центре стул, к задним ножкам которого тянутся какие-то провода, на столе – коробочка с мигающей лампочкой. Не успеет унять волнение, как специалист предлагает присесть и начинает беседу.

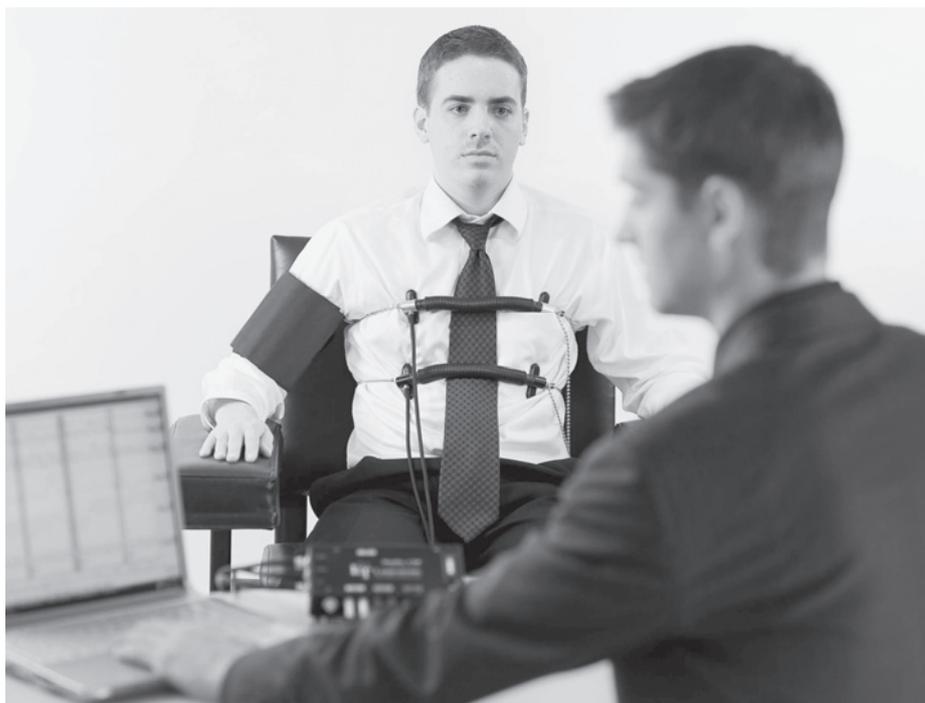
Правда, в ходе разговора выясняется, что задавать каверзные вопросы пока никто не собирается. Полиграфолог неторопливо расспрашивает о событиях биографии, трудовом стаже. Все это не отличается от обычного собеседования при приеме на работу. Сотрудник видит, что не все так страшно, как ему казалось по началу, и понемногу успокаивается. Постепенно специалист переходит к обсуждению тем, необходимых для проведения проверки. Причем делает он это без всякого нажима, спокойно, подробно объясняя смысл вопросов. Испытуемому остается только отвечать «да» или «нет». Если дать однозначный ответ трудно, полиграфолог переформулирует вопрос – так, чтобы тестируемому было удобно. Специалист обязательно проинструктирует сотрудника, как тому

вести себя непосредственно во время записи теста.

После такой беседы человек, которому предстоит экспертиза, примет решение: быть честным и открытым или же попытаться на свой страх и риск скрыть какие-то факты (с большой вероятностью такая попытка окажется неудачной). Ведь что интересует работодателя? Наверняка он хочет знать, насколько эффективным будет вложение средств в будущего сотрудника и принесет ли он прибыль организации. Если мы с вами вкладываем куда-то деньги, мы должны быть уверены, что они не сгорят и не растворятся в воздухе. И все мы хотим, чтобы эти деньги еще и множились. Речь идет о безопасности вложений. А если компания процветает, то растет и благосостояние сотрудников – идет взаимовыгодный обмен. Простой пример: вряд ли здравомыслящий человек станет участвовать в бизнесе, который курируют люди с сомнительной репутацией. Получая информацию о кандидате, работодатель прежде всего пытается разобраться, как эффективнее взаимодействовать с потенциальным сотрудником и как использовать его преимущества наиболее оптимальным образом.

Есть мнение, что недостатки – это продолжения наших достоинств. Все мы живые люди со своими увлечениями и пристрастиями, от ошибок никто не застрахован. И если, например, соискателю задают вопрос об употреблении алкоголя, никто не собирается стыдить его за то, что в воскресенье он выпивает за обедом пару бокалов вина. Работодателю важно знать, нет ли у кандидата патологической зависимости, не появятся ли проблемы, когда тот будет зачислен в штат и примется за работу.

Та информация, которая часто кажется недопустимой, для того чтобы озвучивать ее перед работодателем, обычно имеет весьма невинный характер, и говорит больше о порядочности человека. В том, что человек на вопрос о приобретении документов в обход установленным правилам, краснея, рассказывает о купленном талоне техосмотра, на машину, никакого преступления для работодателя не будет. Коллектив более открытый, с людьми понятными друг другу имеет ясную атмосферу, и наоборот – чем больше тайн в коллективе, тем атмосфера в нем ухудшается,



становится пасмурной, а это не способствует превращению сотрудников в единое рабочее целое. Поэтому добросовестный и эффективный руководитель старается, привести честность в свой коллектив.

Конечно, во время тестирования эти темы не выходят на первый план. На первый план выходят соблюдение методических приемов, для проведения качественного тестирования. И только после проведенного качественного тестирования, с ответственным подходом, можно получить информацию, которой можно воспользоваться для эффективного использования ресурсов компании.

## Досье



**Иван Александрович ПРОЗОРОВ**

в 2008 году закончил Современную Гуманитарную Академию, специализация: психология труда. С 2007 по 2009 год работал в области кадровой безопасности российских предприятий. В 2009 году прошел профессиональную переподготовку в НОУ «Безопасность – М», по направлению инструментальной детекции лжи.

С 2009 года практикующий ведущий специалист в области детекции лжи. В настоящее время руководитель направления инструментальной детекции лжи ГК Ареопаг.

# Увольнение по инициативе работодателя: ИСТОРИЯ С ПРОДОЛЖЕНИЕМ

Трудовым кодексом Российской Федерации предусмотрены все основания для расторжения трудового договора с работником. От того, какое основание выбрано, зависят последствия – особенно если расставание было инициировано не сотрудником. Рассмотрим наиболее распространенные действия работодателей, а также проанализируем возможные осложнения и ошибки.

Расторжение трудовых отношений по инициативе работодателя – ситуация достаточно частая. Такая необходимость может возникнуть в силу разных причин – и субъективных вроде отсутствия взаимопонимания, перерастающего в острый конфликт, и субъективных, таких как спад объема продаж или производства, неактуальность функционального направления и пр. При этом чаще всего применяется стандартная схема увольнения.

## Глава 1: Добровольное принуждение

В большинстве работодатели предпочитают разрешить ситуацию миром, предлагая сотруднику «уйти по собственному

желанию». Последствия такого предложения могут быть самыми разными:

- Сотрудник категорически отказывается писать заявление об увольнении.
- Работник соглашается уволиться по собственному желанию. Стороны расторгают трудовой договор по п. 3 ч. 1 ст. 77 ТК РФ и расстаются спокойно, без споров.
- Сотрудник пишет заявление под давлением и после пытается его отозвать. Однако работодатель все же расторгает трудовой договор по п. 3 ч. 1 ст. 77 ТК РФ. В большинстве подобных случаев сотрудники обращаются в суд с исками о восстановлении на работе, в качестве основания указывая принуждение к увольнению по собственному

желанию. Согласно подпункту «а» п. 22 Постановления Пленума Верховного Суда от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса РФ» (далее – Постановление Пленума ВС № 2) расторжение трудового договора по инициативе работника допустимо в случае, когда подача заявления об увольнении являлась добровольным волеизъявлением сотрудника. Если истец утверждает, что работодатель вынудил его подать заявление об увольнении по собственному желанию, то это обстоятельство подлежит проверке и обязанность доказывания возлагается на работника. Практика же складывается весьма разнообразная – от того, удастся ли работнику привести весомые доказательства, зависит и судебное решение.

Например, К. обратилась в суд с иском к ЗАО «Т\*\*\*» о восстановлении на работе. В обоснование требований указала, что работала у ответчика в должности продавца и была уволена с формулировкой «по собственному желанию», однако намерения уволиться у нее не было. Соответствующее заявление написано под давлением со стороны администрации, угрожавшей увольнением за недостачу товара до ухода К. в декретный отпуск. Наличие давления при увольнении К. со стороны работодателя было подтверждено показаниями двух свидетелей. Кроме того, на момент увольнения истица была беременна, о чем знал ее непосредственный руководитель. Доказательств того, что увольнению К. по ее собственной инициативе предшествовал факт совершения проступка либо преступления, суд не получил. В деле имелась справка о беременности К. При таких обстоятельствах правовых и фактических оснований для увольнения истицы по собственному желанию не имелось, поскольку не было ее добровольного волеизъявления на прекращение трудовых отношений до ухода в декретный отпуск. Суд сделал вывод о незаконности увольнения и восстановил К. на работе (решение Октябрьского районного суда г. Самары от 21.12.2011, апелляционное определение Самарского областного суда от 22.03.2012 года по делу № 33-2152/2011).

Бывает, что «собственное желание» работника даже не подтверждается документально. Совершенно естественно,

что суд признает такое увольнение незаконным. Так, К. обратилась в суд с иском о восстановлении на работе в должности продавца к ООО «Д\*\*\*». В обоснование своих требований указала, что была уволена по собственному желанию, однако каких-либо заявлений не писала, в связи с чем считает расторжение трудовых отношений незаконным. Суд установил, что при увольнении К. реально не существовало обстоятельств для прекращения трудового договора. Директором ООО «Д\*\*\*» не был соблюден порядок увольнения, установленный законом. Заявление К. не писала и увольняться с должности не собиралась. Инициатива исходила непосредственно от работодателя. Суд признал приказ об увольнении К. незаконным и восстановил работницу в прежней должности (решение Мильковского районного суда Камчатского края 16.11.2011, кассационное определение Камчатского краевого суда от 22.12.2011 по делу № 33-1627/2011 г.).

Если с работником заключен срочный трудовой договор, работодатель пытается провести увольнение еще до окончания оговоренного срока. При этом как основание указывается пункт 2 ч. 1 ст. 77 ТК РФ (т.е. истечение договора). При подобном произволе со стороны работодателя суд удовлетворит требования сотрудника о признании увольнения незаконным. Так, М. обратился в суд с иском к ООО «К\*\*\*» с иском о восстановлении на работе в должности временно исполняющего обязанности генерального директора. В обоснование иска указал, что был уволен по п. 2 ч. 1 ст. 77 ТК РФ в связи с истечением срока трудового договора, о чем узнал только через два месяца после увольнения. С увольнением не согласился, т.к. период действия трудового еще не завершился. Суд установил, что 19.08.2010 с истцом был заключен срочный трудовой договор на три года. На основании решения единственного участника ООО от 21.05.2011 М. был освобожден от исполнения обязанностей по своей должности, на его место назначили другого сотрудника – П. Проверяя процедуру прекращения с истцом трудовых отношений по п. 2 ч. 1 ст. 77 ТК РФ, суд решил, что она была проведена без законных оснований, поскольку срок действия срочного трудового договора не истек. Кроме того, ответчик

нарушил порядок увольнения истца, поскольку М. узнал о прекращении трудовых отношений только через два месяца. Установив данные обстоятельства, суд удовлетворил требования истца (решение Елизовского районного суда Камчатского края от 16.11.2011 года, кассационное определение Камчатского краевого суда от 26.01.2012 по делу № 33-82/2012).

## Глава 2: по обоюдному согласию

Если сотрудник категорически не согласен увольняться по собственному желанию, работодатель может предложить ему расторгнуть трудовые отношения по соглашению сторон (п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ). Размер предлагаемой работнику компенсации, подлежащей выплате в случае состоявшегося соглашения, варьируется достаточно широко – в зависимости от финансовых возможностей работодателя

и ранга работника. Чем выше должность, тем больше сумма компенсации. Какие варианты развития событий возможны в этом случае?

- Работник категорически отказывается от увольнения.
- Стороны все-таки приходят к соглашению, расторгают трудовой договор по п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ, а работник получает компенсацию.
- Работодатель и работник подписывают дополнительное соглашение о расторжении трудового договора по соглашению сторон. Однако, несмотря на наличие (или отсутствие) в нем условия о компенсации, работодатель «отступного» не выплачивает. Сотрудник обращается в суд с иском о взыскании невыплаченной суммы. Решение будет зависеть от различных обстоятельств: формулировки условия о компенсации, истечения срока исковой давности.

### на практике

#### Решение Таганского районного суда г. Москвы от 27.10.2011 по делу № 2-3000-11/12

З. обратился с иском к ООО о признании увольнения незаконным, изменении формулировки и даты увольнения. В обоснование иска указал, что был уволен по соглашению сторон по п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ, однако считает увольнение незаконным. Основание иска – отсутствие достигнутого сторонами соглашения о расторжении трудового договора. В соглашении о расторжении трудового договора между сторонами указано, что увольнение возможно только при отсутствии изменения «сложившихся обстоятельств» в лучшую сторону и появления заказов и договоров до определенной даты. Судом установлено, что указанные обстоятельства действительно

поменялись в организации к лучшему, хотя и не лично для истца. Несмотря на то, что соглашение было подписано первоначально работодателем, а только затем – работником, суд пришел к выводу о том, что у З. отсутствовало волеизъявление на увольнение по основаниям ст. 77 п. 1 ч. 1 ТК РФ. Соответственно, у ответчика не имелось оснований к расторжению трудовых отношений с истцом по п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ. Суд, исходя из заявленных требований, изменил формулировку основания увольнения на п. 3 ч. 1 ст. 77 ТК РФ (по собственному желанию), взыскав с ответчика-работодателя средний заработок за время вынужденного прогула.

#### Решение Октябрьского районного суда г. Ижевска от 21.03.2011

Кассационное определение Верховного Суда Удмуртской Республики от 11.05.2011 г. по делу № 33-1566

Н. обратился в суд с иском к ОАО «Б\*\*\*» о признании недействительным соглашения о расторжении трудового договора, признании незаконным приказа об увольнении и восстановлении на работе. Истец был уволен на основании п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ (по соглашению сторон). Н. счел увольнение незаконным, т.к. его волеизъявление было недействительным, фактически соглашение между ним и работодателем достигнуто не было, действия работодателя при оформлении увольнения были незаконными.

Изучив доказательства, суд пришел к выводу о наличии между сторонами договоренности о расторжении

трудового договора, указав, что заполнение документа возможно и печатным, и рукописным способом. Кроме того, подтверждением выраженного желания на расторжение трудового договора со стороны работника служило не только имеющееся соглашение, подписанное сторонами, но и заявление сотрудника с просьбой уволить его 31.12.2010 по соглашению сторон. Не представлено доказательств аннулирования договоренности относительно срока и основания увольнения, что возможно лишь при взаимном согласии сторон трудового договора. Суд пришел к выводу о недоказанности со стороны работника порока воли на подписание соглашения об увольнении и отказал Н. в удовлетворении иска. С выводами суда согласилась и вышестоящая инстанция.

### Глава 3: Дисциплинарная

Если работник все равно не соглашается на расторжение трудовых отношений, работодатель, как правило, пытается уличить его в нарушении дисциплины и пренебрежении должностными обязанностями. Чаще всего «охота» начинается с тщательного учета рабочего времени. Не опоздал сотрудник ли к началу рабочего дня? Не вышел ли из здания до установленного часа? Сколько времени, как часто и почему он отсутствовал на рабочем месте? Если сотрудник проявлял неизменную пунктуальность, работодатель приступает к проверке профессиональной деятельности. Вовремя ли сдал отчеты, был ли вежлив с посетителем и т.д.? Дальнейшие события могут развиваться следующим образом:

- Работник устает от постоянного неоправданно строгого контроля и приди-

рок работодателя и соглашается на один из предыдущих вариантов увольнения – по собственной инициативе (п. 3 ч. 1 ст. 77 ТК РФ) или по соглашению сторон (п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ).

- Работодателю удается обнаружить дисциплинарные нарушения, однако сотрудник уже и сам готов уволиться по собственному желанию, на чем стороны и расстаются.
- Работник совершает один из грубых дисциплинарных проступков (чаще всего это прогул или появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии), и работодатель, зафиксировав инцидент и оформив необходимые документы, увольняет провинившегося по одному из оснований п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.
- Работодатель находит и фиксирует мелкие нарушения, корректно проводит процедуру привлечения

#### на практике

##### Решение Сыктывкарского городского суда Республики Коми от 26.05.2010 Определение Верховного суда республики Коми от 05.07.2010 по делу № 33-3271/2010

У. обратилась с иском к МОУ ДОД «\*\*\*» об отмене приказов о наказании, признании незаконным и отмене приказа об увольнении и восстановлении на работе. В обоснование иска указала, что была уволена по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ за неоднократное неисполнение без уважительных причин трудовых обязанностей, однако считает увольнение незаконным и необоснованным. Суд установил, что несколько приказов о дисциплинарных взысканиях были вынесены с нарушением требований ст. 193 ТК РФ, а именно сроков привлечения к дисциплинарной ответственности. В связи

с тем, что срок для оспаривания, установленный ст. 392 ТК РФ, к моменту спора еще не истек, суд признал приказы незаконными. Поэтому и приказ об увольнении по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ был обоснованно признан судом незаконным, поскольку факт неоднократности неисполнения У. трудовых обязанностей без уважительных причин не подтвердился в ходе судебного заседания. Суд восстановил истцу в прежней должности, взыскав с работодателя в ее пользу средний заработок за время вынужденного прогула. С указанным решением суда согласилась и вторая судебная инстанция.

##### Решение Пронского районного суда Рязанской области от 20.01.2012 по делу № 2-27/2012

К. обратился в суд к МУЗ «Н\*\*\* ЦРБ» с иском о восстановлении на работе. В обоснование иска указал, что был уволен по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Расценивал увольнение как незаконное, т.к. с момента одного из взысканий прошло уже более года, поэтому работник считается не имевшим взыскания. Обязанности врача скорой помощи К. выполнял ненадлежащим образом, т.к. работодатель не направил его на курсы повышения квалификации. Суд, исследовав материалы дела, отказал К. в удовлетворении иска. В ходе разбирательства был исследован акт проверки ГИТ, которая пришла к выводу, что работодатель провел процедуру наложения взыскания без нарушений. Учитывалось мнение прокуратуры об отсутствии нарушений трудовых прав К. при привлечении его к дисциплинарной

ответственности. Работодатель затребовал от К. объяснения и ознакомил его с приказом о применении дисциплинарной ответственности в трехдневный срок. С момента предыдущего взыскания не прошло года. Кроме того, при увольнении по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ работодателем была соблюдена процедура получения мотивированного мнения профкома об увольнении К., являющегося членом профсоюза. Исходя из норм трудового законодательства и трудового договора с К., работник имел право на повышение квалификации один раз в пять лет. К. же работал у ответчика менее пяти лет. Таким образом, все доводы истца о незаконности увольнения были опровергнуты представленными работодателем доказательствами. Суд обоснованно отказал в иске о восстановлении на работе.

к дисциплинарной ответственности. При повторном нарушении работодатель уже увольняет работника по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ – за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание.

- Хотя работодателем полностью соблюдена процедура увольнения за дисциплинарное нарушение, сотрудник обращается в суд с иском о восстановлении на работе, т.к. считает, что трудовой договор был расторгнут на незаконных основаниях.
- Работодатель допускает существенные ошибки, поэтому работник оспаривает свое увольнение в суде.

Ранее в подобных ситуациях суд чаще занимал позицию работника, и, обнаружив даже малейшую ошибку работодателя, восстанавливал уволенного. После выхода Постановления Пленума ВС №2 практика представляется более объективной. Суды стали внимательнее прислушиваться и к доводам ответчиков-работодателей. В настоящее время решений в пользу работников и работодателей принимается примерно равное количество решений.

Страстное желание работодателя во что бы то ни стало расстаться с сотрудником именно по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (за неоднократное неисполнение работником, имеющим дисциплинарное взыскание, трудовых обязанностей без уважительных причин) иногда выливается в применении наказания... за отсутствие нарушения. И только успешное оспаривание работником увольнения в суде возвращает работодателя в рамки закона. Так, С. обратилась в суд с иском к ГУЗ «\*\*\*» о признании приказов о наложении дисциплинарного взыскания и об увольнении незаконными, а также о восстановлении на работе. В обоснование иска указала, что была уволена по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ за неоднократное неисполнение трудовых обязанностей, с чем она не согласна, т.к. дисциплинарных проступков не совершала. Суд установил, что истица была привлечена к дисциплинарной ответственности за действия, которые не могли квалифицироваться как дисциплинарные нарушения. Кроме того, должностной инструкцией не предусмотрены

обязанности, которые истица, по мнению работодателя, выполняла ненадлежащим образом. Суд пришел к выводу о том, С. не нарушала должностную инструкцию. Таким образом, вмененные истице проступки, послужившие поводом к увольнению, в действительности не имели места, а следовательно, не могли служить основанием для расторжения трудового договора. Суд признал приказы о наказании и увольнении незаконными и необоснованными и восстановил С. в должности (решение Железнодорожного районного суда г. Самары от 23.11.2011, определение Самарского областного суда от 15.02.2012 по делу № 33-1666/2010).

Кроме того, материально ответственного работника, непосредственно обслуживающего денежные или товарные ценности, можно уволить на основании п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ – за совершение виновных действий, приведших к утрате доверия со стороны работодателя. Однако в этом случае необходимо тщательно собрать доказательства, соблюдая определенные правила. Небрежность в этом вопросе грозит судебным разбирательством.

Приведем пример из практики. К. обратилась с иском о восстановлении на работе к филиалу ГУП Ярославской области «О\*\*\*». Суд установил, что истица как материально-ответственное лицо была уволена по п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ в связи с утратой доверия ввиду совершения виновных действий. Как следует из материалов дела, поводом к увольнению послужила проведенная ответчиком 05.05.2011 инвентаризация, в ходе которой была выявлена недостача товарно-материальных ценностей. Однако порядок проведения этого мероприятия, предусмотренный «Методическими указаниями по инвентаризации имущества и финансовых обязательств» (утв. Приказом Министерства финансов РФ от 13.06.1995 № 49), был нарушен. Поэтому суд не признал результаты инвентаризации достоверными доказательствами наличия недостачи. При таких обстоятельствах увольнение К. по п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ нельзя было признать законным. Суд восстановил истицу в должности (решение Переславского районного суда Ярославской области от 22.09.2011, кассационное определение Ярославского областного суда от 10.11.2011 по делу № 33-6620).

## Глава 4: несоответствие занимаемой должности

Не каждый работодатель может воспользоваться этим основанием. Увольнение по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации) требует большой осторожности и тщательной подготовки. Варианты развития событий могут быть такими:

- Работник не стал оспаривать увольнение – стоит отметить, что это достаточно редкий случай. И чаще всего нежелание сотрудника здесь ни при чем. Обычно работники отказываются от разбирательств из-за объективных обстоятельств, которые просто не позволяют обратиться в суд, – внезапной болезни, переезда, семейных проблем и т.п.
- Работник оспаривает увольнение из-за незаконного применения основания. Например, в том случае, когда аттестации фактически не было.
- Причиной обращения сотрудника в суд становится несоответствие выводов аттестационной комиссии фактическим обстоятельствам дела. Т. е. работник оспаривает результаты состоявшейся аттестации.
- Аттестация проведена грамотно, но работодатель нарушил процедуру увольнения. Например, не предложил работнику занять одну из вакантных должностей, соответствующих его квалификации, как того требует ч. 3 ст. 81 ТК РФ.

Вероятность ошибки при применении данного основания весьма велика.

А споры, вытекающие из увольнений по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, чаще разрешаются в пользу работника.

## Глава 5: изменение условий трудового договора для последующего увольнения по п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ

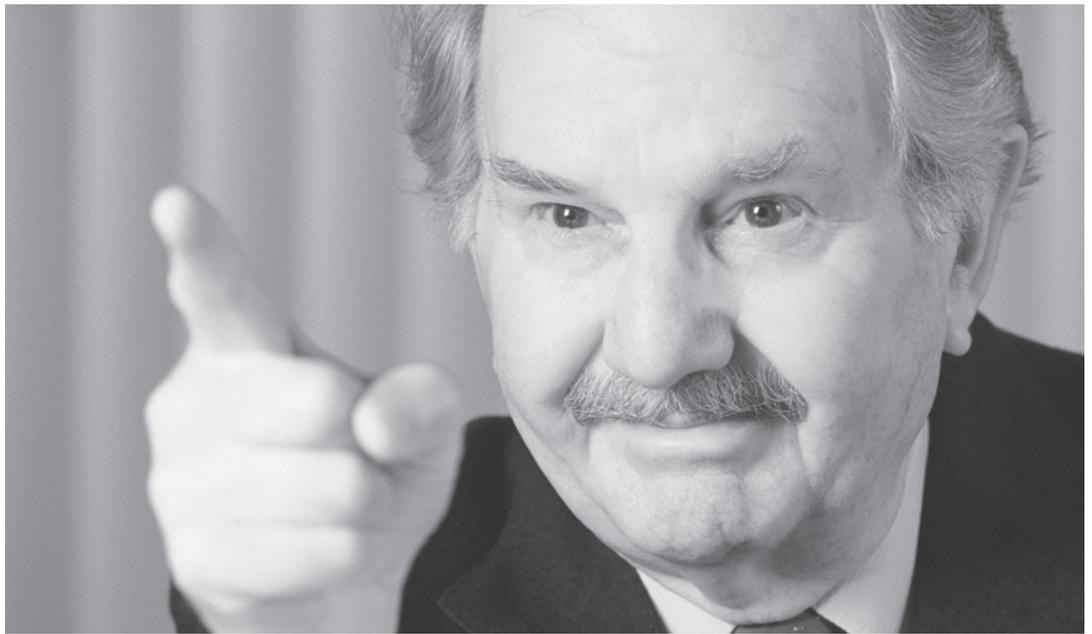
Сотрудника, которого не удалось не уговорить, ни подловить на нарушениях или несоответствии квалификации, можно сподвигнуть на поиск нового места работы. Повод – внесение изменений в условия трудового договора в порядке ст. 74 ТК РФ. При этом изменение должно быть существенным: например, понижение заработной платы или введение другого графика работы. Какие последствия при этом возможны?

- Работник соглашается на новые условия и продолжает трудиться и после истечения двухмесячного срока предупреждения.
- Сотрудник отказывается работать на новых условиях, и работодатель расторгает с ним трудовой договор по п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ (отказ от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора).
- Уволенный работник обращается в суд с иском о восстановлении на том основании, что работодатель допустил нарушения в процедуре изменения условий трудового договора. Чаще всего работодатель не может доказать, что трудовой договор пришлось «усовершенствовать» в силу технологических или организационных изменений

### на практике

А. обратился в суд с иском к ГУП «ЛПЗ» о восстановлении на работе, взыскании заработной платы за время вынужденного прогула, компенсации морального вреда. Истец был уволен по п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ. По его мнению, трудовой договор был расторгнут незаконно, т.к. ранее суд уже восстановил его на работе после увольнения по тому же п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ. Суд удовлетворил требования истца о восстановлении на работе и взыскании среднего заработка, указав, что ответчик не представил доказательств,

свидетельствующих о произошедших на предприятии изменениях организационных или технологических условий труда, повлекших за собой необходимость изменения условий трудовых договоров. Суд также учел, что ранее А. при аналогичных обстоятельствах уже был восстановлен на работе по тем же основаниям (решение Ярцевского городского суда Смоленской области от 16.03.2010, кассационное определение Смоленского областного суда от 27.04.2010 по делу №33-1313).



(п. 21 Постановлении Пленума ВС №2). Часто работники выдвигают требования о взыскании выходного пособия в размере двухнедельного среднего заработка, выплачиваемого при расторжении трудового договора по указанному основанию в соответствии со ст. 178 ТК РФ.

Самое большое значение при таких спорах имеет возможность доказать наличие организационных или технологических изменений. Если подтвердить этот факт не удастся, суд даже при наличии иных, но менее весомых, доказательств, скорее всего, признает увольнение незаконным и сотрудника на работе восстановит.

## Глава 6: сокращение

Исходя из существующей практики, суды не выходят за пределы своей компетенции и не вмешиваются в кадровую политику работодателя, поэтому обоснованность решения о сокращении штата не проверяют. Пожалуй, это последний вариант для расторжения трудового договора по инициативе работодателя. В этом случае у последнего много преимуществ: принятие решения о сокращении, предварительная «очистка» штатного расписания от вакансий. Но и обязательств не меньше: необходимо провести процедуру сокращения без малейших нарушений, выплатить выходное пособие и сохранить

за сотрудником средний заработок на период трудоустройства. Процедура длительная, сложная и не всегда гарантирующая успех. Споры, вытекающие из увольнений по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, встречаются очень часто. К каким последствиям могут привести меры по сокращению штатов?

- Сотрудник согласился на предложенную ему вакансию и продолжил работать в уже новой должности. Трудовые отношения так и не были расторгнуты.
- Увольнению препятствуют объективные обстоятельства, например беременность сотрудницы, наличие ребенка в возрасте до 3 лет (согласно ст. 261 ТК РФ, в таких случаях запрещено прекращение трудовых отношений по инициативе работодателя).
- Работник уволен по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Вакансий, способных удовлетворить его пожелания, у работодателя не нашлось, преимущественного права на оставление на работе сотрудник не имел. Спор по поводу увольнения и выплаты выходного пособия не возник.
- Трудовые отношения расторгнуты, согласно п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Работодатель допустил нарушения при сокращении штатов или незаконно применил основания увольнения в отношении особо защищенных трудовым законодательством лиц. В связи с этим сотрудник обратился в суд.

В подобных случаях судебные решения принимаются в пользу как работников

(если установлено нарушение их прав), так и работодателей (если процедура сокращения проведена корректно, а требования сотрудников признаны необоснованными). На типичные ошибки работодателей указано в п. 29 Постановления Пленума ВС №2. Как правило, игнорируются следующие требования ч. 3 ст. 81 ТК РФ: необходимость предлагать имеющиеся вакансии у того же работодателя; способность сотрудника выполнять предлагаемую ему работу с учетом его образования, квалификации и опыта работы; учет преимущественного права на оставление на работе (ст. 179 ТК РФ); письменное уведомление о предстоящем увольнении под роспись не менее чем за 2 месяца (ч. 2 ст. 180 ТК РФ).

Бывает, что уволенный работник обосновывает свой иск тем, что процедура сокращения штатов отсутствовала как таковая. Это характерно для случаев, когда основание применили, а доказательствами не запаслись... Судебные решения в таких ситуациях могут быть весьма противоречивыми.

Так, С. обратилась с иском к ФГОУСПО «З\*\*» об признании приказа об увольнении незаконным, о восстановлении на работе. Суд установил, что С. была уволена по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ в связи с сокращением численности штата. Рассматривая дело, суд пришел к выводу, что у ответчика не имелось законных оснований для увольнения истицы по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, поскольку факт реального сокращения финансирования оплаты труда не был доказан. По мнению вышестоящей инстанции, суд может проверить только законность увольнения, но не исследовать целесообразность сокращения штата работников в учреждении. С точки зрения надзорной инстанции, в деле отсутствуют доказательства, на основании которых можно сделать вывод о том, что должность С. действительно была реально сокращена (нет протокола – основания для издания приказа о сокращении, нет нового штатного расписания, которое должно было быть утверждено до начала проведения мероприятий по сокращению штатов и с которым следовало ознакомить работника). В связи с изложенным все принятые по делу постановления нельзя было признать законными. Дело было направлено на новое рассмотрение (решение Нижневартковского городского суда от 30.06.2009, кассационное

определение судебной коллегии по гражданским делам суда Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 24.12.2009, постановление президиума суда Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 24.09.2010 по делу №44-г-33).

В период кризиса предприятия сокращали численность коллектива по несколько раз в год, поэтому теперь большинство работодателей демонстрируют в таких вопросах завидную подготовленность и фатальных ошибок не допускают. Правда, сотрудники все равно пытаются обнаружить нарушения и инициировать судебное разбирательство. Так, Ш. обратился в суд с иском к ООО «Т\*\*\*» о восстановлении на работе. Он считал увольнение по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ незаконным в силу несоблюдения процедуры сокращения штата. Суд изучил приказ работодателя о ликвидации подразделения, в котором работал истец. Было установлено, что на момент разбирательства в штатном расписании отсутствовало ликвидированное подразделение. Также суд исследовал представленные ответчиком доказательства того, что истец был ознакомлен с подходящими ему вакансиями. Был учтен тот факт, что истец не поставил в известность работодателя о своей согласии/несогласии с предложенными вакантными должностями (видами работ). Довод о том, что Ш. не были предложены все аналогичные вакантные должности, в том числе нижестоящие, суд обоснованно не принял во внимание, поскольку доказательства свидетельствовали об обратном (соответствующее уведомление было передано Ш. под роспись). В восстановлении на работе истцу было отказано (решение Центрального районного суда г. Тольятти Самарской области от 26.12.2011, апелляционное определение Самарского областного суда от 28.02.2012 по делу №33-1699/2012).

Приведенные примеры «подгонки» обстоятельств, применения взысканий за вымышленные дисциплинарные нарушения, использования сфабрикованных доказательств показывают, что лишь в редких случаях работники не ищут справедливости в суде. Решая вопрос о расторжении трудового договора, важно правильно оценивать не только основание увольнения, но и конкретные обстоятельства дела, а также прогнозировать последствия возможных ошибок.

# Увеличение зарплат в организации-банкроте

Эксперты службы Правового консалтинга ГАРАНТ Руслан Габбасов и Аркадий Серков рассматривают вопрос о правомерности увеличения заработной платы сотрудникам организации, которая находится в состоянии банкротства.

**?** Наше предприятие находится в состоянии банкротства. В частности, введена процедура наблюдения. Несмотря на сложное финансовое положение, руководство организации рассматривает возможность увеличения заработной платы сотрудникам. Однако мы опасаемся, что контролирующие органы могут негативно отнестись к такому решению и признать его неправомерным. Возможные в этом случае санкции еще больше ухудшат наше положение. Можно ли вообще увеличить размер заработной платы работникам предприятия, на котором введена процедура банкротства (наблюдение)?

Действующее законодательство не содержит прямого запрета на увеличение заработной платы работникам предприятия, в отношении которого введена процедура наблюдения. Суд может признать такое повышение незаконным, если имеются признаки подозрительной сделки либо если оно влечет или может повлечь оказание предпочтения одному из кредиторов перед другими. Согласно ч. 1 ст. 132 Трудового кодекса Российской Федерации, заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда. Заработная плата устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного

работодателя системами оплаты труда (ч. 1 ст. 135 ТК РФ). В трудовых отношениях права и обязанности работодателя – юридического лица осуществляются органами управления организации или уполномоченными ими в установленном порядке лицами (ст. 20 ТК РФ).

Трудовое законодательство не предусматривает какие-либо особенности установления и изменения заработной платы в организации, в отношении которой введена одна из процедур, регламентируемых законодательством о банкротстве (в том числе наблюдение).

Порядок проведения указанных процедур урегулирован Федеральным законом от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее – Закон № 127-ФЗ). Согласно п. 1 ст. 64 данного закона, введение процедуры наблюдения не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия с учетом ограничений, установленных п. 2 и 3 указанной статьи. Эти ограничения касаются совершения органами управления должника ряда сделок и принятия отдельных решений, но не затрагивают правомочий органов в рамках трудовых отношений.

Статья 105 Закона № 127-ФЗ предусматривает особый порядок решения вопроса об увеличении заработной платы, но только применительно к организациям, в отношении которых введено внешнее

управление. Относительно процедуры наблюдения подобных правил не установлено.

Таким образом, организация вправе по своему усмотрению изменять, в том числе увеличивать, заработную плату работникам в период наблюдения, исходя из текущих потребностей предприятия и особенностей сложившейся ситуации.

Вместе с тем следует учитывать, что нормами главы III.1 Закона № 127-ФЗ определены основания оспаривания сделок должника, в том числе совершенных в период наблюдения. Правила этой главы могут применяться и к оспариванию действий, направленных на исполнение обязательств и обязанностей, возникающих в соответствии с трудовым законодательством, включая действия по выплате заработной платы (п. 3 ст. 61.1 указанного закона). Помимо прочего, это дает основания оспаривать выплату заработной платы (п. 1 Постановления Пленума ВАС РФ от 23.12.2010 № 63).

В частности, недействительными могут признаваться подозрительные сделки должника, отвечающие следующим признакам: при неравноценном встречном исполнении обязательств другой стороной сделки, в том числе в случае, если цена этой сделки и (или) иные условия существенно в худшую для должника сторону отличаются от цены и (или) иных условий, при которых в сравнимых обстоятельствах совершаются аналогичные сделки (п. 1 ст. 61.2 Закона № 127-ФЗ); сделка, совершенная должником в целях причинения вреда имущественным правам кредиторов, если в результате ее совершения был причинен вред имущественным правам кредиторов и если другая сторона сделки знала об указанной цели должника к моменту совершения сделки (п. 2 ст. 61.2 Закона № 127-ФЗ).

Кроме того, на основании ст. 61.3 Закона № 127-ФЗ может быть признана недействительной сделка, совершенная должником в отношении отдельного кредитора или иного лица, если она влечет или может повлечь за собой оказание предпочтения одному из кредиторов перед другими в отношении удовлетворения требований при наличии одного из условий, перечисленных в указанной статье.

Соответственно, увеличение заработной платы в период наблюдения также

может быть оспорено при наличии указанных выше признаков. В частности, может быть признано незаконным увеличение заработной платы, не сопровождавшееся ростом объема работ, повышением ее сложности или изменением содержания трудовой функции. Безусловно, суд определяет данные факторы, изучив все материалы судебного разбирательства (смотрите, например, постановления ФАС Дальневосточного округа от 12.03.2012 № Ф03-406/12 и от 12.04.2012 № Ф03-1223/12; ФАС Волго-Вятского округа от 26.12.2011 № Ф01-5433/11, Восемнадцатого арбитражного апелляционного суда от 18.04.2012 № 18АП-1559/12). Обратите внимание, что наряду с увеличением заработной платы незаконным может признаваться и само ее начисление заработной платы, если работник фактически не выполнял трудовые обязанности, например, в связи с приостановлением (отсутствием) производственной деятельности предприятия-должника (постановления ФАС Волго-Вятского округа от 12.01.2012 № Ф01-5257/11, Седьмого арбитражного апелляционного суда от 01.02.2011 № 07АП-4096/2010).

## Досье



**Руслан Ахнафович ГАББАСОВ**

В 2001 г. окончил Уфимский юридический институт МВД России. Преподавал дисциплины «Трудовое право» и «Конституционное право России». С 2006 г. работал юрисконсультантом, руководителем юридического отдела в производственных, строительных и консалтинговых организациях. С 2010 г. является экспертом службы Правового консалтинга компании ГАРАНТ.



**Аркадий Юрьевич СЕРКОВ**

В 1998 г. окончил юридический факультет Кемеровского государственного университета. Работал в сфере торговли, а также в строительстве. В службе Правового консалтинга компании ГАРАНТ – с 2007 г. Специализируется в области гражданского права, законодательства о размещении государственного заказа, а также оказывает консультации по другим направлениям.

*Аким Бенмерабет,*

*директор по развитию, руководитель  
проектов APEX Consulting group, Москва*

# Дисциплинарная и материальная ответственность работника

*Продолжение.  
Начало читайте  
в Кадровик.ру,  
№ 8, 2012 г.*

## Порядок определения и взыскания ущерба

Прежде чем требовать взыскания, работодатель должен выполнить определенную законом процедуру – доказать факты возникновения ущерба и причинно-следственную связь с неправомерными действиями работника не представится возможным.

1. Установив основания, работодатель должен выяснить **размер ущерба**. Согласно ст. 246 ТК РФ в общем порядке он определяется по фактическим потерям, а стоимостные величины исчисляются по рыночным ценам, действующим в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа. В ряде ситуаций федеральные законы устанавливают особый порядок определения размера ущерба, причиненного работодателю хищением, умышленной порчей, недостачей или утратой отдельных видов имущества и других ценностей, а также если фактический размер причиненного ущерба превышает его номинальный размер. В настоящее время такой закон отсутствует,

поэтому применению подлежит только ч. 1 ст. 246 ТК РФ. При определении размера ущерба также рекомендуется использовать рекомендации и методические указания Министерства финансов РФ (например, Методические указания по бухгалтерскому учету основных средств, утв. Приказом Минфином России от 13.10.2003 № 91н, Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утв. Приказом Минфина России от 29.07.1998 № 34н).

2. Согласно ч. 1 ст. 247 ТК РФ, работодатель должен провести **проверку с целью установления размера и причин понесенного ущерба**. На обязательность такой проверки (инвентаризации) также указывает п. 2 ст. 12 Федерального закона от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете». Форма приказа об инвентаризации № ИНВ-22 унифицирована (утверждена Постановлением Госкомстата РФ от 18.08.1998 № 88). Пример приказа приведен в приложении 4. Результаты оформляются документом, фиксирующим факт причинения ущерба и его размер. При недостаче имущества это акт инвентаризации, при порче или браке

продукции – дефектная ведомость, при недостаче или обнаружении порчи груза на железнодорожном транспорте – коммерческий акт и т.д.

Если указанные документы отсутствуют, работник может оспорить привлечение к ответственности (см., например, Постановление президиума Московского городского суда от 30.08.2007 по делу № 44г-595).

3. Работодатель также может провести **служебное расследование**. Для этого создается комиссия, к участию в которой привлекаются компетентные специалисты. Сотрудник вправе знакомиться со всеми материалами, связанными с работой комиссии, и обжаловать их.

В ходе процедуры необходимо требовать у подозреваемого работника письменное объяснение (ч. 2 ст. 247 ТК РФ). Срок законом не установлен, поэтому работодатель имеет право запросить объяснительную записку с момента обнаружения ущерба. Если сотрудник отказывается дать объяснение, следует оформить соответствующий акт и ознакомить с ним работника под роспись.

Комиссия изучает представленные материалы, проверяет отсутствие оснований, исключающих ответственность сотрудника. По результатам служебного расследования составляется заключение – акт, в котором отражаются факты вины работника, противоправности его действий и причинно-следственная связь между действиями (бездействием) сотрудника и возникновением ущерба. К акту прикладываются соответствующие материалы, подтверждающие обоснованность выводов.

## Порядок возмещения ущерба

Установленный ущерб взыскивается с работника с учетом пределов и ограничений и по распоряжению (приказу) работодателя, которое должно быть издано не позднее месяца с даты окончательного установления размера убытка (ч. 1 ст. 248 ТК РФ). В ином случае нарушение такого порядка может быть обжаловано в суде. С распоряжением работника необходимо обязательно ознакомить под роспись. Если сотрудник отказывается выплачивать компенсацию, то работодатель **не вправе** удержать сумму самостоятельно и должен обратиться в суд (ч. 2 ст. 248 ТК РФ).

Работник имеет право добровольно возместить ущерб полностью или частично (ч. 4 ст. 248 ТК РФ). Стороны могут прийти к соглашению относительно порядка и сроков компенсации, предусмотреть рассрочку и график платежей. С согласия работодателя сотрудник может возместить ущерб, предоставив равноценное имущество или исправив поврежденное (ч. 5 ст. 248 ТК РФ).

## Специальные виды материальной ответственности

Помимо обычной (ограниченной) материальной ответственности в ТК РФ предусмотрены иные ее виды – полная, коллективная (бригадная) и возмещение затрат на обучение.

**Полная материальная ответственность** предполагает обязанность работника возместить прямой действительный ущерб в полном размере (ч. 1 ст. 242 ТК РФ) только в случаях:

- недостачи ценностей, вверенных сотруднику на основании специального письменного договора или полученных им по разовому документу;
- умышленного причинения ущерба;
- причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда;
- причинения ущерба в результате административного проступка, если таковой установлен соответствующим государственным органом;
- разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную), в случаях, предусмотренных федеральными законами;
- причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей;
- когда в соответствии с ТК РФ и федеральными законами на работника возложена материальная ответственность в полном размере за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей;

Работники в возрасте до 18 лет несут полную материальную ответственность только по п 3, 4, 5 и 6 ч. 3 ст. 242 ТК РФ.



Заключение с сотрудником, непосредственно обслуживающим или использующим денежные, товарные ценности или иное имущество, **письменного договора** о полной индивидуальной материальной ответственности является правом, а не обязанностью работодателя. Если должность сотрудника или поручаемая ему работа не предусмотрены «Перечнем должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности за недостачу вверенного имущества» (утв. Постановлением Минтруда России от 31.12.2002 № 85, далее – Перечень), заключить договор о материальной ответственности невозможно (ст. 244 ТК РФ, письмо Роструда от 19.10.2006 № 1746-6-1). Указанная функция должна содержаться в трудовом договоре или должностной инструкции.

Если такой договор отсутствует, привлечь сотрудника к полной материальной ответственности нельзя. Работник,

обслуживающий материальные ценности в силу своих основных обязанностей, обязательно должен заключить договор по требованию работодателя. В случае отказа на сотрудника могут наложить дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения (Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»). Типовая форма договора о полной материальной ответственности утверждена Постановлением Минтруда России от 31.12.2002 № 85. Однако не запрещается включать в нее дополнительные условия или обязанности работника или вообще использовать собственную форму.

Привлечь работника к ответственности возможно только при соблюдении следующих требований, указанных в ст. 244 ТК РФ:

- достижение работником возраста 18 лет (ч. 1 ст. 244 ТК РФ);
- совершение сотрудником противоправных и виновных действий при обслуживании вверенных ему ценностей;

- установленная причинно-следственная связь.

**Коллективная (бригадная) материальная ответственность** применяется в случаях, когда работы по хранению, обработке, продаже (отпуску), перевозке и иному использованию ценностей осуществляются коллективно, поэтому определить меру ответственности каждого сотрудника за ущерб невозможно (ч. 1 ст. 245 ТК РФ). Договор такого типа заключается между работодателем и всеми членами коллектива, которые выполняют работы, предусмотренные Перечнем. Кроме того, работодатель обязан издать приказ об установлении полной коллективной материальной ответственности, отразив в нем следующие данные:

- формирование коллектива (бригады);
- назначение руководителя коллектива (бригады);
- заключение договора о полной коллективной (бригадной) материальной ответственности.

Этот вид ответственности имеет свою специфику:

- Перед установлением ответственности, а также в случаях смены материально ответственных лиц, передачи имущества для продажи, смены руководителя коллектива (бригады) должна быть проведена инвентаризация (ч. 2 ст. 12 Федерального закона 13.06.1995 от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», п. 27 Приказа Минфина России № 34н от 29.07.1998 «Об утверждении положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации», п. 1.3, 1.5, 1.6 Методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утв. Приказом Минфина России от 13.06.1995 № 49).
  - Для освобождения от ответственности участник коллектива (бригады) должен доказать свою невиновность (ч. 3 ст. 245 ТК РФ), поскольку отсутствие доказательств дает суду основание суду привлечь такого работника к ответственности (п. 14 Постановления Пленума ВС РФ от 16.11.2006 № 52 «О применении судами законодательства, регулирующего материальную ответственность работников за ущерб, причиненный работодателю»).
- Взыскание с коллектива за ущерб производится пропорционально месячной

тарифной ставке (должностному окладу) и времени, фактически отработанному за период от последней инвентаризации до дня обнаружения ущерба (Указания Минторга СССР от 19.08.1982 № 169 (далее – Указания), которые применяются согласно п. 14 Постановления Пленума ВС РФ от 16.11.2006 № 52). Степень вины каждого участника коллектива в случае добровольного возмещения определяется по соглашению сторон, в иной ситуации – в судебном порядке (ч. 4 ст. 245 ТК РФ). Размер ущерба определяется по формуле, приведенной в п. 7.3 Указаний. О возмещении ущерба коллективом (бригадой) составляется приказ в произвольной форме, в котором должны содержаться реквизиты подписанного соглашения.

### Работодатель обязан издать приказ об установлении полной коллективной материальной ответственности

**Возмещение затрат на обучение** является специальным видом материальной ответственности, согласно которому работник обязан компенсировать расходы на обучение, если оно осуществлялось за счет работодателя (ст. 249 ТК РФ). Требовать возмещения можно при таких условиях:

- направление работодателем сотрудника на обучение;
- заключение с работником трудового договора с условием об обучении за счет работодателя или соглашения об обучении;
- наличие в трудовом договоре или соглашении условия отработать после обучения определенный срок;
- факт оплаты работодателем стоимости обучения;
- увольнение работника до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении;
- отсутствие уважительных причин увольнения.

Затраты работодателя, подлежащие возмещению, определяются пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени, если иной порядок не был предусмотрен договором или соглашением.

## Пример приказа о проведении инвентаризации

Унифицированная форма № ИНВ-22  
Утверждена постановлением Госкомстата России  
от 18.08.98 № 88

Общество с ограниченной ответственностью «Мегаполис Лето» (ООО «Мегаполис Лето») <small>наименование организации</small> <u>склад</u> <small>структурное подразделение</small>	Форма по ОКУД по ОКПО	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Код</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0317018</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">25468794</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">05</td></tr> </table>	Код	0317018	25468794	05
Код						
0317018						
25468794						
05						

Номер документа	Дата составления
45	20.06.2012

### ПРИКАЗ (постановление, распоряжение) о проведении инвентаризации

Для проведения инвентаризации в структурном подразделении Склад

назначается рабочая инвентаризационная комиссия в составе:

Председатель комиссии	<u>Генеральный директор</u> <small>должность</small>	<u>Звонарев Роман Сергеевич</u> <small>фамилия, имя, отчество</small>
Члены комиссии:	<u>бухгалтер</u> <small>должность</small>	<u>Проскудина Анна Вальерьевна</u> <small>фамилия, имя, отчество</small>
	<u>заведующий хозяйством</u> <small>должность</small>	<u>Нагорный Дмитрий Алексеевич</u> <small>фамилия, имя, отчество</small>
	<u>менеджер по закупкам</u> <small>должность</small>	<u>Сидоров Николай Иванович</u> <small>фамилия, имя, отчество</small>

Инвентаризации подлежит имущество, хранящееся на складе

наименование имущества, обязательства

К инвентаризации приступить « 21 » июня 20 12 г.

и окончить « 23 » июня 20 12 г.

Причина инвентаризации установление фактов порчи ценностей

контрольная проверка, смена материально ответственных лиц, переоценка и т. д.

Материалы по инвентаризации сдать в бухгалтерию

не позднее « 24 » июня 20 12 г.

Руководитель	<u>Генеральный директор</u> <small>должность</small>	<u>Звонарев</u> <small>личная подпись</small>	<u>Р. С. Звонарев</u> <small>расшифровка подписи</small>
--------------	---	--	---

## Пример инвентаризационной описи

Унифицированная форма № ИНВ-3  
Утверждена постановлением Госкомстата России  
от 18.08.98 № 88

Общество с ограниченной ответственностью «Мезаполис Лето»  
наименование организации

Код	0317018
Форма по ОКУД	25468794
по ОКПО	05

Форма по ОКУД по ОКПО

структурное подразделение  
**Склад**

приказ

Вид деятельности  
**Розничная торговля**

номер	45
дата	20.06.2012
Дата начала инвентаризации	21.06.2012
Дата окончания инвентаризации	23.06.2012

Вид операции

Номер документа	Дата составления

**ИНВЕНТАРИЗАЦИОННАЯ ОПИСЬ**  
**товарно-материальных ценностей**

**ИМУЩЕСТВО**  
вид товарно-материальных ценностей

находящиеся \_\_\_\_\_  
в собственности организации

расшифровка для переработки

**РАСПИСКА**

К началу проведения инвентаризации все расходные и приходные документы на товарно-материальные ценности сланы в бухгалтерию, и все товарно-материальные ценности, поступившие на мою (нашу) ответственность, оприходованы, а выбывшие списаны в расход.

материально ответственное(ые) лицо(а):  
**Кололов** \_\_\_\_\_ **Р.И. Кололов** \_\_\_\_\_  
должность начальник склада личная подпись расшифровка подписи  
**Петренко** \_\_\_\_\_ **В.И. Петренко** \_\_\_\_\_  
должность кладовщик личная подпись расшифровка подписи

Проведено снятие фактических остатков ценностей по состоянию на \_\_\_\_\_  
23.06.2012

# Зарплатный вопрос: об ответственности работодателя

**Невыплата или несвоевременная выплата зарплаты противоречит Конституции РФ. Если сотрудник не получает вознаграждение за труд, нарушаются его права, установленные частью 3 ст. 37 Конституции РФ и Трудовым кодексом Российской Федерации. В частности, статья 22 ТК РФ предусматривает обязанность работодателя по выплате заработной платы.**

Законодатель, стремясь защитить интересы работника, установил ряд норм, в соответствии с которыми работодатель может быть привлечен к ответственности за невыплату или несвоевременную выплату заработной платы. В частности, в подобных случаях статьи 233, 236 ТК РФ предусматривают материальную ответственность работодателя, статья 5.27 КоАП РФ – административную, а статья 145.1 УК РФ – уголовную. Чтобы получить свои деньги, работникам обязательно придется обращаться в суд.

Прежде всего, рассмотрим проблему невыплаты заработной платы на примерах гражданских дел, вытекающих из трудовых правоотношений, т.е. материальную ответственность, установленную Трудовым Кодексом Российской Федерации. В соответствии со ст. 136 ТК РФ заработная

плата должна выплачиваться не реже одного раза в полмесяца. Поэтому в случае задержки заработной платы сотрудник имеет право привлечь работодателя к материальной ответственности и взыскать с него не только всю сумму невыплаченного заработка, но и проценты (согласно ст. 236 ТК РФ). Рассмотрим эту ситуацию на примере судебного дела.

В марте 2011 г. Калевальский районный суд Республики Карелия рассмотрел дело по иску гражданки К. к ООО «Б\*\*\*» о взыскании заработной платы, расторжении трудового договора с внесением соответствующей записи в трудовую книжку и о компенсации морального вреда<sup>1</sup>. С 01.01.2007 истица была принята на должность бухгалтера с выполнением обязанностей кассира в ООО «Б\*\*\*». С ней был заключен трудовой договор. С 2009 г. работодатель нарушал

<sup>1</sup> Источник – Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие», Калевальский районный суд Республики Карелия: [http://kalevalsky.kar.sudrf.ru/modules.php?name=bsr&op=print\\_text&cl=1&id=10600021103311636499681000018143](http://kalevalsky.kar.sudrf.ru/modules.php?name=bsr&op=print_text&cl=1&id=10600021103311636499681000018143).

сроки выплаты заработной платы, в связи с чем гражданка К. обратилась в суд. В марте 2009 г. она получила судебный приказ о взыскании с ответчика начисленной, но невыплаченной заработной платы, было возбуждено исполнительное производство. Однако заработную плату истица так и не получила, таким образом, выплата задержалась на 21 месяц. С августа 2009 г. гражданка К. фактически приостановила работу до полного погашения задолженности. Прокуратура провела проверку деятельности ООО «Б\*\*\*», однако установить местонахождение директора и учредителей организации не удалось. Процедура банкротства не была инициирована. Было возбуждено уголовное дело по ст. 145.1 УК РФ, однако производство прекратили в связи с тем, что подлежащее привлечению в качестве обвиняемого лицо не было установлено. Гражданка К. направила заявление об увольнении приказом с уведомлением. Датой увольнения истица просила считать 01.11.2010. Поскольку местонахождение директора оставалось неизвестным, заявление он не подписал. Истица числилась в штате организации, однако заработную плату не получала. Кроме того, она не могла расторгнуть трудовой договор, а значит, получить на руки трудовую книжку и найти новую работу. То есть работодатель не обеспечил К. возможность увольнения.

На основании ст. 80 ТК РФ сотрудник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя не позднее чем за 2 недели. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку и иные документы, связанные с работой, и произвести окончательный расчет. При таких обстоятельствах, а также принимая во внимание отсутствие доводов со стороны истца, суд счел исковые требования подлежащими удовлетворению.

Суд постановил: частично удовлетворить исковые требования истицы; взыскать в ее пользу 35 781 рубль, а также компенсацию морального вреда в размере 10 000 рублей; считать К. уволенной с должности бухгалтера ООО «Б\*\*\*» с 01.11.2010 по инициативе работника в соответствии с п. 3 ч. 1 ст. 77 ТК РФ; обязать ООО «Б\*\*\*» внести соответствующую запись в трудовую

книжку, а также обязать ООО «Б\*\*\*» выдать гражданке К. трудовую книжку.

В данном случае налицо нарушение прав работника, которому незаконно не выплачивалась заработная плата. Такие действия работодателя противоречат статьям 2, 21 и 136 ТК РФ. Гражданка К. могла обратиться в суд гораздо раньше – возможно, тогда удалось бы установить местонахождение директора. К сожалению, нередки ситуации, когда недобросовестные работодатели не выплачивают зарплату вовремя. В рассматриваемом примере гражданка К. довольно долго не подавала исковое заявление в суд, видимо, надеясь, что директор объявится и ситуация стабилизируется. Поскольку на судебном заседании отсутствовал не только сам директор, но и представители работодателя, получить зарплату и документы истице было довольно сложно.

### **В случае задержки заработной платы сотрудник имеет право привлечь работодателя к материальной ответственности**

Решая вопросы о взыскании задолженности по заработной плате, суды прежде всего исходят из интересов граждан. Нередко исковые требования удовлетворяются полностью, но обычно суды уменьшают размер компенсации морального вреда, поскольку работники, как правило, сильно преувеличивают значимость события. Заслуживает внимания вопрос невыплаты заработной платы и обязательных выплат при увольнении. Рассмотрим материальную ответственность работодателя в этом случае на примере судебного решения. Так, в октябре 2010 г. Басманный районный суд города Москвы рассмотрел гражданское дело по иску гражданки Ш. к ООО «М\*\*\*» о взыскании задолженности по заработной плате, оплате отпуска, компенсации морального вреда, компенсации за неиспользованный отпуск<sup>2</sup>.

В ходе судебного разбирательства было установлено, что с октября 2008 г. гражданка Ш. состояла с работодателем в трудовых правоотношениях. 27.04.2010 она уволилась по собственному желанию,

<sup>2</sup> Источник – Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие», Басманный районный суд г. Москвы. [http://basmanny.msk.sudrf.ru/modules.php?name=bsr&op=print\\_text&cl=1&id=77600021101240935234961000079147](http://basmanny.msk.sudrf.ru/modules.php?name=bsr&op=print_text&cl=1&id=77600021101240935234961000079147).

однако окончательный расчет произведен не был: не была выплачена заработная плата за март и апрель, предоставленный ежегодный отпуск также не был оплачен. Истица просила также взыскать моральный вред, поскольку воспитывала ребенка одна, алименты не получала и задержка зарплаты лишала ее достойного существования. Тот факт, что истица работала в ООО «М\*\*\*», был установлен и подтвержден документально. Представитель ответчика в судебное заседание не явился, возражений по иску не представил.

На основании изложенных фактов, а также в соответствии с действующим законодательством суд принял решение об удовлетворении исковых требований гражданки Ш. В соответствии со ст. 140 ТК РФ, окончательный расчет с сотрудником должен быть произведен в последний день его работы. Поскольку в данной ситуации этого сделано не было, работодатель нарушил права истицы. Ответчик не представил документы, подтверждающие отсутствие задолженности по зарплате, поэтому исковые требования были признаны обоснованными и подлежащими удовлетворению частично. Суд не установил достаточных оснований для компенсации морального вреда, а гражданка Ш. не доказала нравственные страдания, причиненные ей невыплатой зарплаты. Поэтому в части компенсации морального вреда было отказано.

### Статья 5.27 КоАП РФ предусматривает административную ответственность за невыплату заработной платы

В данном случае задолженность по заработной плате возникла в момент прекращения трудовых правоотношений. Работодатель не исполнил свою обязанность по окончательному расчету в последний рабочий день. Сотрудник справедливо обратился в суд, пытаясь вернуть свои деньги. Работодатель нарушил законодательство, регулирующее вопросы выплаты работникам зарплаты, в частности ст. 2 ТК РФ. Оплата отпуска производится не позднее, чем за 3 дня до его начала. Истица показала, что ежегодный отпуск, который ей был предоставлен накануне увольнения, также не был оплачен. В настоящее время

действующее законодательство, а следовательно, и суды исходят из принципа соблюдения прав работника. Поскольку в рассматриваемом деле истица доказала нарушение своих прав, а работодатель не представил доказательств обратного, суд справедливо счел исковые требования подлежащими удовлетворению.

Гражданские дела, возникающие из трудовых правоотношений и связанные с невыплатой заработной платы, встречаются довольно часто. В основном работодателей привлекают к материальной ответственности, предусмотренной ТК РФ. Однако встречаются и административные дела, связанные с привлечением работодателя к ответственности за невыплату заработной платы. Административная ответственность работодателя предусмотрена статьей 5.27 Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации. Рассмотрим пример из практики.

Преображенский суд Москвы рассмотрел дело в отношении гражданки Т. – директора предприятия, где производились колодки, а также оказывались услуги протезно-ортопедической помощи населению. Она была привлечена к административной ответственности за совершение правонарушения, предусмотренного частью 2 ст. 5.27 КоАП РФ. Было установлено, что Т. не произвела необходимые выплаты за ноябрь и декабрь 2010 г.

В судебном заседании она показала, что зарплата была задержана из-за того, что затягивался срок проведения конкурсов на обеспечение инвалидов и нуждающихся в ортопедической обуви. Однако суд признал данный довод необоснованным и несостоятельным.

Суд счел, что вина Т. установлена и подтверждена соответствующими доказательствами. Было установлено, что директор уже привлекалась к административной ответственности за совершение аналогичного правонарушения и подверглась наказанию в виде штрафа.

Согласно уставу, предприятие являлось коммерческой организацией, имело самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банке. Оно было создано для решения социальных задач и получения прибыли. Предприятие осуществляло деятельность, которая приносила прибыль, имело право заключать договоры с физическими и юридическими лицами, осуществлять

внешнеэкономическую деятельность, материально-техническое обеспечение производства и развития социальной сферы и др. Правилами внутреннего трудового распорядка на предприятии было предусмотрено, что зарплата выплачивается 8-го и 22-го числа каждого месяца. Директор не выполнила эти требования, чем нарушила установленные правила и действующее законодательство в области охраны труда, следовательно, повторно совершила административное правонарушение. Суд постановил привлечь Т. к административной ответственности и назначить наказание в виде дисквалификации на один год.

Как видно из материалов дела, директор уже привлекалась к административной ответственности за аналогичное правонарушение, однако допустила его повторно. Если оценивать ситуацию с точки зрения работодателя, вполне вероятно, что у директора действительно не было финансовой возможности выплатить заработную плату вовремя. Однако суд подошел к вопросу формально. Действительно, одна из основных обязанностей работодателя – это своевременная выплата сотрудникам заработной платы, поэтому решение суда объективно и соответствует законодательству.

К уголовной ответственности за задержку заработной платы работодателей привлекают нечасто. Прежде чем перейти к обсуждению таких дел, необходимо упомянуть о некоторых изменениях в соответствующих статьях УК РФ. Федеральный закон № 382-ФЗ «О внесении изменений в статью 145.1 Уголовного кодекса Российской Федерации» был принят 23.12.2010. Прежде всего, он установил принципиально новую норму, предусматривающую ответственность за частичную невыплату заработной платы и иных выплат сроком более 3 месяцев (в предыдущей редакции предусматривалась ответственность за частичную невыплату свыше 2 месяцев). Изменения также коснулись круга субъектов, привлекаемых к ответственности за указанные преступления. Теперь в него входят руководители представительств, филиалов или иных структурных подразделений организации. Наконец, были ужесточены меры ответственности за преступления, о которых в данной статье идет речь. Изменения в ст. 145.1 УК РФ

были введены и Федеральным законом от 07.12.2011 № 420-ФЗ. Согласно ему, в качестве санкции могут быть применены принудительные работы, срок которых (не более 3 лет) зависит от фактических обстоятельств, а также лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью.

Рассмотрим случай из практики. В марте 2011 г. Гиагинским районным судом было рассмотрено уголовное дело в отношении гражданина Б., обвиняемого в совершении преступления, предусмотренного частью 1 ст. 145.1 УК РФ<sup>3</sup>. Было установлено, что Б., являясь директором организации, не выплачивал заработную плату работникам более двух 2 месяцев из корыстной заинтересованности. У Б. была реальная финансовая возможность выдать сотрудникам зарплату, однако он не сделал этого в нарушение ст. 136 ТК РФ. Корыстная заинтересованность выразилась в том, что сам директор заработную плату получил, из которой погасил кредит и уплатил ссуду. Общая сумма задолженности перед работниками составила 65 688 рублей 61 копейку.

Подсудимый Б. в судебном заседании свою вину признал, показал, что он работает в должности директора. На момент его назначения общая задолженность по заработной плате составляла 1,5 млн рублей, которую вскоре удалось погасить. В связи с задолженностью по налогам в сумме более 8 млн рублей, сложившейся за период 2008–2009 гг., межрайонная инспекция ФНС арестовала расчетный счет. Таким образом, образовывалась задолженность по заработной плате перед сотрудниками организации.

### **УК РФ предусматривает наказание за совершение преступления по ст. 145.1 вплоть до лишения свободы**

Подсудимый показал, что зарплата частично выдавалась всем работникам за счет денежных средств, поступающих от заказчиков, и реализации продукции. Поступающие денежные средства делились между всеми работниками, оставшаяся часть тратилась на производственные

<sup>3</sup> Источник – Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие», Басманный районный суд г. Москвы: [http://giaginsky.adg.sudrf.ru/modules.php?name=bsr&op=print\\_text&cl=1&id=1600011103090753439061000022605](http://giaginsky.adg.sudrf.ru/modules.php?name=bsr&op=print_text&cl=1&id=1600011103090753439061000022605).



нужды: закупку запчастей, топлива, электроэнергии и пр. Потерпевшие работники не получали зарплату в связи с тем, что деньги выдавались другим сотрудникам, устроившимся на работу раньше, за прошлые месяцы в целях скорейшего погашения задолженности.

Кроме показаний самого подсудимого его вина подтверждалась показаниями потерпевших Н., М. и Г., свидетелей, а также другими материалами уголовного дела. Суд счел, что вина Б. была доказана полностью, его действия квалифицировались по ч. 1 ст. 145.1 УК РФ. В судебном заседании потерпевшие Н., М. и Г. просили суд прекратить уголовное дело в отношении Б. в связи с примирением сторон, поскольку им была выплачена зарплата в полном объеме и оснований для дальнейших претензий они не имели. Подсудимый поддержал

ходатайство о прекращении дела в связи с примирением сторон. Государственный обвинитель также не возражал против этого, т.к. гражданин Б. прежде судимости не имел, впервые совершил преступление (к тому же небольшой тяжести) и полностью возместил ущерб. Суд принял решение о прекращении уголовного дела в отношении Б. в связи с примирением сторон в соответствии со ст. 254 и 25 Уголовно-процессуального кодекса РФ. Гражданин Б. был освобожден от уголовной ответственности.

В приведенном примере работодатель был освобожден от уголовной ответственности в связи с примирением сторон. Он выплатил потерпевшим заработную плату, чем возместил ущерб и устранил основания для претензий. К сожалению, подобные «хэппи-энды» встречаются не слишком часто. УК РФ предусматривает наказание за совершение преступления по ст. 145.1 вплоть до лишения свободы – в зависимости от квалифицирующих признаков. Конечно, работодатель обязан выплачивать зарплату в установленном размере и в установленные сроки. Однако, если такой возможности действительно нет, следует вести переговоры с работниками и по возможности в кратчайшие сроки ликвидировать задолженность, чтобы не избежать возбуждения уголовного дела.

В завершении хотелось бы остановиться на весьма актуальной проблеме невыплаты заработной платы при банкротстве организации. В январе 2011 г. Сафоновский суд Смоленской области рассмотрел дело по иску граждан П., В., К., Ш., Б. (далее истцы) к обществу с ограниченной ответственностью «Т\*\*\*» о взыскании недополученной заработной платы.

Истцы утверждали, что не получили премию за май 2010 г. в размере 60% от оклада, установленном положением о премировании. Согласно этому положению, премия должна выплачиваться в зависимости от труда работника. Истцы утверждали, что исполняли свои обязанности добросовестно и на премию имели право. Представители ответчика иск не признали.

В судебном заседании было установлено, что истцы состоят с ответчиком в трудовых правоотношениях. По итогам производственно-хозяйственной деятельности предприятия текущее премирование

за май 2010 г. не было осуществлено. Положением об оплате труда и положением о материальном стимулировании работников на предприятии было установлено, что зарплата сотрудников включала в себя оклад, доплаты и надбавки. Проанализировав указанные положения, суд счел, что в соответствии со ст. 8 ТК РФ они являются локальными нормативными актами, принятыми работодателем в пределах его компетенции в соответствии с трудовым законодательством, и не противоречат нормам Трудового кодекса. Как коммерческая организация ООО «Т\*\*\*» вправе самостоятельно устанавливать систему оплаты труда и условия выплаты зарплаты.

Из определения арбитражного суда следовало, что в отношении ООО «Т\*\*\*» была введена процедура банкротства в виде наблюдения. При издании приказа о размере премии внешний управляющий действовал как работодатель, основанием для невыплаты указал итоги производственной хозяйственной деятельности предприятия. В обоснование своего решения управляющий заявил, что предприятие было признано банкротом, по итогам работы в мае 2010 г. имело убытки более 2 млн рублей, а продукция была реализована в меньшем объеме, чем необходимо для формирования фонда заработной платы. При этом ответчик не ссылался на виновные действия истцов, утверждая, что банкротство организации было вызвано действиями руководства. Принимая во внимание указанные факты, суд счел требования истцов о выплате премии за май 2010 г. подлежащими удовлетворению.

Анализируя данное дело, можно сделать вывод о том, что трудовые правоотношения между истцами и ответчиком не были прекращены после признания предприятия банкротом. Работники справедливо полагали, что их деятельность не являлась причиной банкротства и продолжали добросовестно исполнять свои трудовые обязанности. Поскольку было установлено, что заработная плата состоит из оклада, надбавок и доплат (т.е. премии), работники имели право получить свои деньги независимо от того, кто на момент рассмотрения дела руководил организацией.

Как следует из приведенных примеров, суд исходит из интересов работников и выносит решения в их пользу. ТК РФ

защищает права сотрудников, устанавливая, например, в ст. 142 ТК РФ право приостановить работу в случае задержки зарплаты на срок более 15 дней. Однако данная норма не гарантирует того, что задолженность непременно будет ликвидирована. Обращение в суд – это крайняя мера, на которую решаются далеко не все работники, поскольку процесс этот долгий и трудоемкий процесс. Для начала можно попытаться решить вопрос в досудебном порядке: провести переговоры с работодателем, написать в его адрес претензию или обращение.

Что касается приостановления деятельности по ст. 142 ТК РФ, то здесь есть одна проблема. В Трудовом кодексе не определено, обязан ли работодатель выплачивать сотрудникам зарплату именно в период приостановления. Исходя из смысла ст. 142 ТК РФ, период такого вынужденного простоя оплачиваться не должен. Эта точка зрения изложена в Письме Федеральной службы по труду и занятости от 04.10.2006 № 1661-6-1: «...за время приостановки работы в порядке, предусмотренном ч. 2 ст. 142 Кодекса, заработная плата работнику начисляться не должна». Однако Верховный Суд РФ придерживается иного мнения. Так, в Постановлении Президиума ВС РФ от 10.03.2010 указано, что отказ от выполнения работы является вынужденной мерой, предусмотренной для стимулирования работодателя к выплате зарплаты. В соответствии со ст. 236 ТК в случае задержки зарплаты работодатель обязан выдать ее с процентами (денежной компенсацией). Названная мера ответственности наступает для него независимо от того, воспользовался ли сотрудник правом приостановить работу. При этом, поскольку Трудовым кодексом РФ специально не оговорено иное, работник имеет право на сохранение среднего заработка за все время задержки выплаты, включая период приостановления им исполнения трудовых обязанностей.

Если выдать заработную плату в срок и в полном объеме невозможно, работодатель может пойти на переговоры с сотрудниками и гарантировать, что деньги они получат через определенное время или в течение определенного периода. Если обещание не будет выполнено, работники имеют все основания, чтобы защищать свои нарушенные права в суде.

# Корпоративные пенсии в России: на краю пропасти

Трудно было удержаться от такого «жареного» заголовка. На самом деле «пропасть» – это перевод английского понятия *chasm* из теории распространения инноваций. Теория была сформулирована Роджером Эвереттом и развита рядом других авторов, в частности Джеффри Муром, который и ввел этот термин в использование. Но обо всем по порядку.

Классический вариант распространения инноваций по Эверетту показан на рисунке. Поскольку русские названия этих категорий не устоялись, позволим себе свободное толкование:

- первые 2,5% – первопроходцы;
- далее 13,5% – первые пользователи;
- следующие 34% – раннее большинство;
- еще 34% – позднее большинство;
- замыкающие 16% – тугодумы.

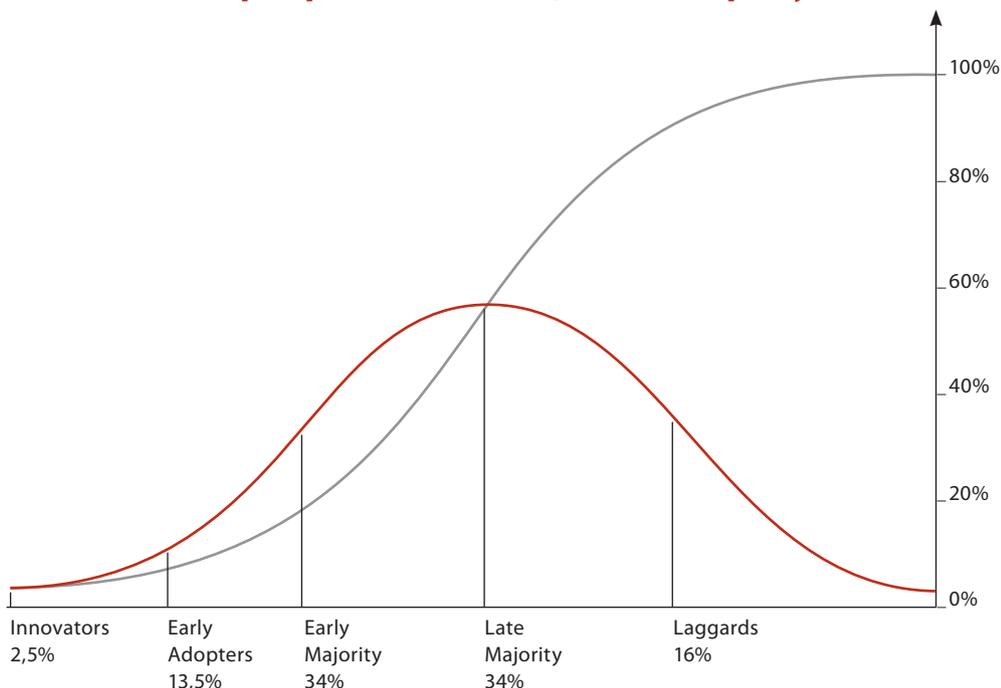
**Первопроходцы** – рискованные типы, которым нравится все новое. Открывающиеся возможности их завораживают и манят попробовать. Они не ищут подтверждения своему решению в референтных группах, напротив – их привлекает возможность быть независимыми и революционными. Эти люди заводили автомобиль вместо экипажа в начале XX века,

покупали первые персональные компьютеры в 1980-х и сегеи в 2000-х.

**Первые пользователи** опираются в принятии своих решений на опыт первопроходцев. Представители этой группы, с одной стороны, достаточно гибки, чтобы отслеживать и использовать все новинки, с другой – независимы, чтобы иметь смелость принимать самостоятельные решения, с третьей – достаточно прагматичны, чтобы не бросаться очертя голову в новое, прежде чем преимущества и выгоды этого нового (как и сопутствующие риски) не станут достаточно очевидны. Среди них – и это, пожалуй, самое важное, – больше всего *opinion leaders*, или лидеров мнений (раньше их еще называли властителями дум). Большинство людей не имеют ни склонности, ни возможности

## Распространение инноваций по Р. Эверетту

Рисунок



постоянно отслеживать появляющиеся инновации, оценивать их и формировать свое мнение – они предпочитают передоверить эту головную боль другим. К тому же большинству важно идти в ногу – не выбиваться из коллектива («ты что, самый умный, да?») и не отставать («небось не хуже других!»).

После того, как инновация привлекла первопроходцев и завоевала первых пользователей, она осваивается **ранним большинством**, и тогда количество пользователей начинает расти подобно эффекту домино, охватывая **позднее большинство** и докатываясь даже до **тугодумов**. Но сопротивление среды в этот момент резко возрастает, и не всем инновациям суждено его преодолеть. Тут-то, по расчетам Мура, и находится **пропасть**, или, другими словами, наступает **переломный момент**.

Какое же отношение это имеет к корпоративным пенсиям, спросит *нетерпеливый* читатель? Да самое прямое! По имеющимся данным, от 14% до 18% компаний на рынке уже внедрили у себя корпоративные пенсии. С учетом статистических погрешностей мы стоим на краю пропасти:  $2,5\% + 13,5\% = 16\%$ . Сосредотачиваемся перед прыжком. Посматриваем на лидеров мнений. Массовое внедрение корпоративных пенсий не только изменит стандарты и экономику соцпакета на российском

рынке – оно повлияет на карьерное поведение работников, сглаживая излишнюю мобильность и повышая лояльность, помещает представление многих о том, что такое хороший работодатель.

А как модель, основанная на индивидах, применима к компаниям, спросит *вдумчивый* читатель? Принятие инноваций на вооружение организациями происходит, по Роджерсу, в результате двух типов решений: коллективных и авторитарных. Для коллективного необходим консенсус внутри организации, для авторитарного достаточно решения нескольких лиц с высоким статусом и/или полномочиями. Очевидно, что такое важное и затратное решение, как расширение соцпакета, будет авторитарным. Так или иначе, за решениями организаций стоят конкретные люди, и их отношение к инновациям определяет, в какую из групп попадает та или иная компания.

В нашем фонде ходят легенды о **первопроходцах** из числа корпоративных клиентов – с горящими глазами миссионеров, которые хотели оборудовать свою компанию всеми социальными удобствами и повышать мотивацию сотрудников всеми доступными способами. Марк Филипс из компании JTI, Ирина Яковлева из Hochland, Сергей Гуськов из Gedeon Richter... Мы общаемся с **первыми пользователями**,

которые прагматично видят в корпоративной пенсии мощное мотивационное оружие, но не забывают про налоговые льготы и жестко продавливают выгодные условия обслуживания. **Раннее большинство**, мы ждем тебя!

### Необходимые фоновые знания о корпоративных пенсиях

Работодатели могут включить в состав социального пакета корпоративный пенсионный план. Как правило, работает он следующим образом: заключается договор с негосударственным пенсионным фондом (НПФ), выступающим как администратор пенсионного плана. Работодатель и сотрудник в определенных пропорциях и с определенной периодичностью совершают отчисления для формирования пенсионных накоплений. НПФ ведет учет средств и инвестирует их.

Почему этот вопрос актуален сегодня? Система **обязательного пенсионного страхования** в ее нынешнем виде выглядит не слишком впечатляюще: даже под управлением негосударственных пенсионных фондов и управляющих компаний доходность пенсионных накоплений не каждый год превышает уровень инфляции, т.е. с трудом обеспечивается их сохранность, не говоря уже о преумножении. В таких условиях важность самостоятельного формирования дополнительной будущей пенсии возрастает, а помощь компании-работодателя может оказаться нецелесообразной. Корпоративный пенсионный план помогает формировать дополнительную пенсию не только материально, посредством взносов работодателя, но и организационно, предоставляя механизм для накопления и дисциплинируя для регулярных отчислений в счет будущей дополнительной пенсии.

### Кто заинтересован во внедрении корпоративных пенсионных программ (КПП) и каковы выгоды?

#### Собственники и руководство компании:

- получают мощный мотивационный инструмент;
- укрепляют бренд работодателя на рынке труда (элемент employer branding), способствуя привлечению наиболее

талантливых кандидатов и созданию образа «желанного работодателя» (employer of choice);

- приобретают бонус к репутации компании как социально ответственного работодателя;
- могут воспользоваться налоговыми льготами (так, отчисления на КПП в размере до 12% от ФОТ могут относиться на себестоимость).

#### Работники компании:

- получают способ сбережения пенсионных накоплений;
- при совместном финансировании КПП получают высокую доходность своих пенсионных отчислений за счет паритетных взносов компании;
- выигрывают в эмоциональном плане: чувствуют себя более защищенными как в долгосрочной перспективе (формирование пенсионных накоплений), так и в кратко- и среднесрочной (показатель стабильности и социальной ответственности компании).

### Каковы преимущества КПП по отношению к другим составляющим соцпакета?

- Вовлеченность работника (при совместном финансировании).
- Отложенный и длящийся мотивационный эффект (необходимость выполнить для участия в КПП входные требования по стажу и/или эффективности работы, дожидаться перехода прав собственности).
- Новизна: по разным оценкам, **от 14% до 18% компаний** на российском рынке уже внедрили у себя корпоративные пенсии. Это немало, если учесть, что удовольствие это недешевое, – но и не настолько много, чтобы из диковинки стать модным трендом или вовсе набить оскомину.
- Направленность на сбережения (чуть ли не единственная льгота, которая стимулирует накопление, а не траты).
- Актуальность: рынок труда остается рынком соискателя, что выводит привлекательность работодателя на первый план в борьбе за таланты. На горизонте – «демографическая яма», когда естественная убыль квалифицированных кадров не будет полностью компенсироваться притоком молодых специалистов, а для работающих зрелых

профи пенсионные программы будут с каждым годом становиться все актуальнее. Похоже, те работодатели, которые сейчас начинают разыгрывать пенсионный гамбит, **получат позиционное преимущество** на рынке уже довольно скоро.

### Каковы основные параметры КПП?

**1. Вид пенсионного плана.** Два основных варианта – пенсионный план с установленными выплатами (Defined Benefit, DB) и с установленными взносами (Defined Contribution, DC). В первом случае работодатель (при посредстве пенсионного фонда) принимает на себя обязательство выполнять выплаты установленного размера по достижении работником пенсионного возраста. Во втором устанавливается размер регулярных взносов работодателя в пользу сотрудника. Сегодня среди российских компаний соотношение DB и DC – 10% к 90%.

**2. Источник(и) финансирования.** Возможные варианты – финансирование за счет работника (вряд ли будет популярно среди сотрудников, поскольку мало чем отличается от самостоятельных отчислений), финансирование за счет работодателя и совместное финансирование. Очевидным образом именно совместное финансирование наиболее подходит для формирования вовлеченности и заинтересованности сотрудника, чтобы пенсионная программа стала прежде всего мотивационным инструментом. Именно совместное (как паритетное, рубль на рубль, так и в других соотношениях) финансирование наиболее популярно на рынке (65% от всех компаний). В среднем организация выплачивает 1,92 рубля на рубль, внесенный сотрудником. Размер отчислений может быть как фиксированным, так и зависящим от годовой заработной платы работника в виде определенного процента.

**3. Схема учета.** Возможно использование **именных** счетов, когда пенсионные взносы работодателя в пользу конкретных сотрудников учитываются на отдельных пенсионных счетах, открытых в их пользу. При наступлении у участника пенсионных оснований или в момент получения им права распоряжаться взносами работодателя пенсионная сумма переводится на именной пенсионный счет этого работника. В пенсионной программе на основе **солидарного** счета работодатель перечисляет пенсионные взносы в пользу ее участников, которые учитываются на солидарном счете компании. При наступлении у сотрудника пенсионных оснований или в момент перехода прав на сделанные работодателем взносы последний определяет пенсионную сумму участника, которая переводится с солидарного счета на его пенсионный счет.

**4. Входные требования.** Пенсионный план может распространяться как на всех сотрудников без исключения, так и с ограничениями:

- по должности (для высшего звена управления, высшего и старшего и т.п.);
- по оценке эффективности работы (лучшие 10% – 30% – 50%);
- по стажу работы в компании (для всех сотрудников, по прохождении испытательного срока, после года работы).

**5. Срок до перехода прав требования** (так называемого вестинга). Компания может передать сотруднику право распоряжаться сделанными в его пользу отчислениями. Как правило, сейчас в архитектуру большинства корпоративных пенсионных программ закладывается вестинг через 3–5 лет. Очевидным образом это побуждает сотрудника хранить верность компании как минимум в течение указанного срока.

# Внимание! ОШИБКА

В рубрике «На ошибках учатся» «Кадровик.ру» показывает и подробно разъясняет наиболее распространенные ошибки в оформлении документов. Образцы правильно оформленных кадровых документов и разъяснения допущенных ошибок – на стр. 80–83. Проверьте себя!

Рубрику ведет Лариса Михайловна Вялова, канд. ист. наук, доцент кафедры документоведения историко-архивного института РГГУ. Автор учебников и справочных пособий по делопроизводству, а также более 100 публикаций по вопросам общего и кадрового делопроизводства.



## Задание 1. Докладная записка о внесении дополнений в должностную инструкцию

Найдите **ошибки** в докладной записке о внесении дополнений в должностную инструкцию.

Отдел кадров

Генеральному директору ООО «Юпитер»  
Толубееву М. М.

19.07.2012 № 54

Согласен. Нач. отдела кадров Оленин В. М.  
подготовить приказ о внесении дополнений  
в должностную инструкцию референта по  
основной деятельности к 23.07.2012.

### ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Уважаемый Михаил Михайлович!

В связи с заключением аудиторской проверки (п. 12 акта аудиторской проверки от 15.07.2012 № 23) прошу внести дополнения в должностную инструкцию референта по основной деятельности, касающиеся ведения делопроизводства по обращениям граждан.

Предлагаю раздел «Функции» дополнить пунктом 7 в следующей редакции: «вести делопроизводство по обращениям граждан». Раздел «Обязанности» дополнить пунктом 12 в следующей редакции: «регистрировать все без исключения обращения граждан, контролировать сроки их исполнения, составлять сводки об исполненных и неисполненных обращениях граждан, формировать дела, содержащие документы по обращениям граждан, обрабатывать эти дела и передавать в архив».

Начальник отдела

*Оленин*

В. М. Оленин

*В дело 04-12*

*Попова 19.07.2012*

**Задание 2. Приказ о внесении изменений в должностную инструкцию**

Найдите **ошибки**, допущенные при оформлении приказа о внесении изменений в должностную инструкцию.

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«Юпитер» (ООО «Юпитер»)

ПРИКАЗ  
23.07.2012 № 127

О внесении изменений в должностную  
инструкцию референта по основной деятельности

Во исполнение Федерального закона от 02.05.2006 «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» и акта аудиторской проверки от 15.07.2012 № 23

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Раздел «Функции» дополнить пунктом 7 в следующей редакции: «вести делопроизводство по обращениям граждан».
2. Раздел «Обязанности» дополнить пунктом 12 в следующей редакции: «регистрировать все без исключения обращения граждан, контролировать сроки их исполнения, формировать дела, содержащие документы по обращениям граждан, обрабатывать эти дела и передавать в архив».
3. Контроль за исполнением приказа возложить на начальника отдела кадров Оленина В. М.

Генеральный директор

*Толубеев*

М. М. Толубеев

В дело 04-07  
*Алексеева 24.07.12*

# Юридическая ПОМОЩЬ



На вопросы читателей журнала  
и посетителей сайта [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)  
отвечает Екатерина Рощупкина,  
эксперт Национального союза кадровиков



**?** Как часто у сотрудников отдела кадров работники запрашивают трудовые книжки? Ко мне, например, много раз обращались, но я делала копии и заверяла. Но потом мне звонили из ПФР и требовали оригинал. Я ссылалась на Правила ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки, на что мне ответили, что это вымысел. Я знаю, что требование ПФР подкрепляется каким-то внутренним актом Пенсионного фонда. Расскажите, на что еще можно сослаться, чтобы доказать свою правоту.

Пунктом 45 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 16.04.2003 № 225 (далее – Правила), ответственность за организацию работы по ведению, хранению, учету и выдаче трудовых книжек и вкладышей в них возлагается **на работодателя**. Кроме того, в п. 7 Правил определено, что по письменному заявлению работника работодатель обязан в срок не позднее трех дней со дня подачи заявления безвозмездно выдать работнику копии документов, связанных с работой, или **заверенную в установленном порядке выписку из трудовой книжки**. Работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении лишь в последний день работы (п. 35 Правил).

В то же время трудовая книжка является основным документом для подтверждения трудового стажа работника, включаемого в страховой стаж для назначения трудовой пенсии (ст. 66 ТК РФ, п. 6 Правил подсчета и подтверждения страхового стажа для установления трудовых пенсий, утв. Постановлением Правительства РФ от 24.07.2002 № 555).

Сотрудники пенсионного фонда для установления трудовой пенсии и пенсии по государственному пенсионному обеспечению имеют право запрашивать у граждан документы, перечисленные в Перечне, утв. Постановлением Минтруда России и Пенсионного фонда Российской Федерации от 27.02.2002 № 16/19па. Пунктом 13 Перечня предусмотрено, что в подтверждение права на трудовую пенсию принимаются подлинные документы о страховом стаже (за исключением трудовой книжки) и среднемесячном заработке и подлинники или копии других документов, содержащие достоверные сведения и выданные компетентными органами или должностными лицами. Следовательно, вместо подлинника трудовой книжки может быть представлена ее копия.

Таким образом, у органов пенсионного обеспечения отсутствует нормативно закрепленное право требовать от сотрудника **исключительно подлинник трудовой книжки при назначении пенсии**. Письмо ПФ РФ от 29.12.2005 № 25–19/14 554 подтверждает, что в органы Пенсионного фонда РФ может быть предъявлена **нотариально заверенная копия трудовой**.

Конечно, организация может пойти навстречу работнику и выдать ему трудовую книжку на руки (для предоставления в пенсионный фонд или заверения копии у нотариуса). Некоторые предлагают работнику написать заявление (расписку) о выдаче трудовой с указанием причины выдачи и примерный срок возврата, а также обязанности сохранить ее в неизменном виде. Однако **ответственность** за утерю трудовой книжки в случае, если она выдана работнику под расписку на короткий срок, тем не менее **будет нести должностное лицо организации, т.е. кадровик**. Об этом сказано в Письме Роструда от 18.03.2008 № 656-6-0.

Есть вариант: лицо, ответственное за ведение, хранение, учет и выдачу трудовых книжек **вместе с работником** заверяет у нотариуса копию трудовой книжки либо опять же вместе с работником подает все документы (и оригинал трудовой в том числе) в территориальный орган Пенсионного фонда.

**?** **К нам на работу хочет устроиться курьером молодой человек, которому еще нет 18 лет. Насколько мне известно, обязательный медицинский осмотр он должен пройти за наш счет, т.е. оплачивает обследование организация-работодатель. А что, если этот курьер отработает у нас два дня и уволится потом? Ведь деньги на медосмотр уже затрачены. Можно ли в трудовом договоре предусмотреть условие о том, что в случае расторжения трудового договора в период испытательного срока молодой человек будет обязан возместить затраты на медосмотр, понесенные работодателем?**

Как верно указано, в соответствии со ст. 69 ТК РФ при заключении трудового договора с лицом, не достигшим 18 лет, предварительный медицинский осмотр будущего работника обязателен, причем осуществляться он будет действительно за счет средств работодателя. Однако, согласно ч. 4 ст. 70 ТК РФ, лицам, не достигшим возраста 18 лет, испытание при приеме на работу не устанавливается. Но даже если вы по каким-либо причинам в скором времени расторгнете трудовые отношения с юным работником, то возмещение им средств, затраченных на предварительный медосмотр, будет неправомерным, как и внесение подобного незаконного условия в трудовой договор. На основании ст. 8 ТК РФ не подлежат применению нормы локальных нормативных актов, которые ухудшают положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями.

**?** **Согласно п. 3.11 ГОСТ Р 6.30–2003, дата в документе может быть оформлена как цифровым, так и словесно-цифровым способом. Мне, например, удобнее и привычнее на титульном листе трудовой книжки указывать дату рождения работника именно словесно-цифровым способом. Не является ли это ошибкой?**

Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 были утверждены Правила ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей. Согласно п. 9 Правил, при оформлении трудовой книжки впервые на основании паспорта или иного документа, удостоверяющего личность работника, среди прочих сведений вносится запись о дате рождения (**число, месяц, год**). Порядок заполнения трудовых книжек, вкладышей в них и дубликатов трудовых книжек закреплен в соответствующей Инструкции, утв. Постановлением Минтруда РФ от 10.10.2003 № 69. В п. 1.1 Инструкции указано, что **записи дат** во всех разделах трудовых книжек производятся **арабскими цифрами (число и месяц – двузначными, год – четырехзначными)**. Словесно-цифровой способ оформления даты в Инструкции не упоминается.

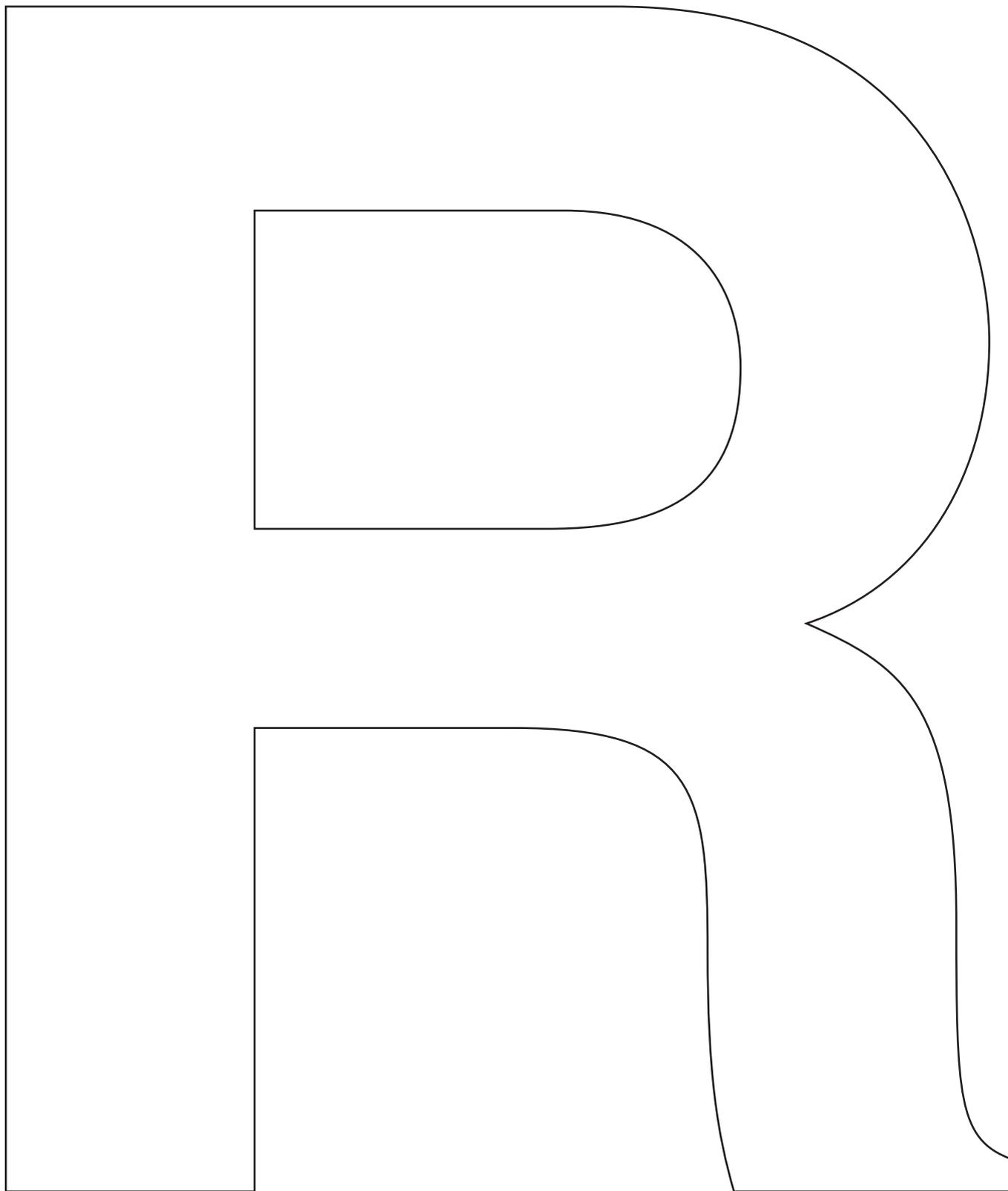
Таким образом, при оформлении титульного листа трудовой книжки на основании данных паспорта или иного документа, удостоверяющего личность работника, в графе «дата рождения» указываем только восемь арабских цифр, например 21.10.1979.

**?** **Мы приняли на работу сотрудника, заключили с ним трудовой договор. Я сразу же внесла соответствующую запись в трудовую книжку, оформила личную карточку, приказ о приеме подготовила. И вдруг в день, определенный договором, этот сотрудник не выходит на работу, связи с ним нет, и мы трудовой договор аннулируем. Но как быть с записью в трудовой? Признать ее недействительной или просто закрыть печатью – и все?**

Если сотрудник не приступил к работе в день начала работы, установленный трудовым договором, то работодатель имеет право аннулировать трудовой договор. Эта норма установлена частью 4 ст. 61 ТК РФ. Аннулированный трудовой договор в этом случае считается незаключенным. До 06.10.2006<sup>1</sup> для аннулирования трудового договора необходимо было ждать появления работника в течение недели и выяснять причины отсутствия (только не уважительные причины могли служить поводом для аннулирования). В настоящее время не имеет значения, уважительна ли причина, по которой работник не приступил к работе в срок,

<sup>1</sup> Дата вступления в силу изменений в ТК РФ, внесенных Федеральным законом от 30.06.2006 № 90-ФЗ





# Комментирует эксперт

Ежедневно на форуме интернет-портала Национального союза кадровиков [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru) появляются десятки сообщений с просьбами помочь разобраться в той или иной сложной ситуации, возникающей в работе, и найти грамотное решение. Кадровики приходят на выручку коллегам, дают рекомендации, опираясь на свой опыт и профессиональные знания. Но, к сожалению, эти советы не всегда оказываются точными и верными. Ведь довольно часто бывает, что однозначно и правильно трактовать некоторые положения трудового законодательства очень сложно, а цена ошибки весьма велика. Во многих случаях необходима помощь специалиста в области трудового права. Сегодня дискуссию на форуме [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru) комментирует Екатерина Рощупкина, эксперт Национального союза кадровиков.

## Что скажет ГИТ?

Дискуссия на форуме [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)

- А** В организации принято за правило предоставлять ежегодные отпуска выходными днями, т.е. 28 дней раскидывают по выходным дням. Работник получает отпускные, но остается на работе, а отдыхает в выходные дни. Как донести до директора, что так нельзя делать?
- Б** Вопрос конкретизируйте, пожалуйста. Вас интересует правовая сторона вопроса или психологическая?
- В** А как на счет статьи 125 ТК? Хотя бы одна из частей ежегодного оплачиваемого отпуска должна быть не менее 14 дней!  
И это уже не говоря о том, что разделения отпуска на части требует согласия работников. Ваши согласны?
- А** В том-то и дело, что работники согласны. Работодатель тоже согласен. А что скажет на это трудовая инспекция? Правомерно ли это, если обе стороны согласны?
- Г** Вам рекомендовали ознакомиться со ст. 125 ТК РФ, даже нужный вам тезис написали... Ничего не прояснилось?
- Б** Вы сами наверняка знаете, что неправомерно, даже если работник будет требовать этого. См. гл. 19 ТК РФ.
- А** Это делается для того, чтобы работник смог получить деньги за отпуск, не уходя в отпуск (в основном те работники, у которых много неотгулянных отпусков за прошлые периоды).
- В** Одну часть отпуска в количестве 14 календарных дней вы обязаны предоставлять целиком, а остальные раскидывайте по выходным.

### МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА:

Согласно ст. 125 Трудового кодекса Российской Федерации, работникам предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Статьей 125 ТК РФ установлено,

что по соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

Выходные дни (суббота и воскресенье) также являются календарными, а значит, включаются в отпускной период и оплачиваются исходя из среднего дневного заработка. Таким образом, если имеется соглашение сторон (работника и работодателя), то сотрудник

обязан «отгулять» полностью четырнадцатидневную часть, а оставшуюся может разбить на 7 отпусков по 2 дня, даже если они приходятся на выходные, т. к. трудовым законодательством никаких ограничений по этому поводу не предусмотрено.

## Плата за «наблюдение»

Дискуссия на форуме [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)

- А** Коллеги, доброго времени суток. У меня такой вопрос: перед тем как окончательно принимать решение о приеме сотрудника, заключении с ним трудового договора, кандидату необходимо показать свои навыки и знания. В нашей компании работа линейного персонала специфична, т. е. требует определенных умений. На словах он, может, и знает все, а вот на деле нет. Как можно это оформить? Потому что очень тяжело сначала принимать, а спустя два дня увольнять.
- Б** Если вы говорите о сроке в две недели, то, может, есть смысл поговорить с кандидатом и на один день предложить ему «осмотреться» в вашей компании – под присмотром непосредственного руководителя, который и сделает вывод о профпригодности. А вообще основные моменты обычно можно выяснить на собеседовании (как вариант – дать какие-то кейсы, задания), для остального – испытательный срок.
- А** Я говорю о сроке в 2 дня. Все дело в том, что у нас возможно получить травму, если безграмотно работать. Поэтому надо как-то это прописать. На что можно сослаться? Или можно сделать стажировочный договор?
- В** А почему бы Вам не основываться на применении ученического договора (глава 32 ТК РФ)? Хотя его оформление – дело довольно хлопотное.
- А** Спасибо, конечно. Но в одном меня не устраивает данный договор: это оплата стажировки.
- В** А вы за бесплатно, что ли, хотите? Тогда только неофициально, со всеми вытекающими.
- Г** Да, сейчас стало очень модно устраивать кандидатам подобные неоплачиваемые никак стажировки от одного дня до недели...
- Д** А вы за два дня реально сможете понять, что кандидат вам не подходит?
- Е** Если кандидат сам не против и не настаивает на оформлении, а сам хочет попробоваться, можете заключить с ним формальный договор о том, что он допускается на территорию предприятия с целью наблюдения за работой других сотрудников. И пусть несколько дней «наблюдает». За это платить не нужно, и трудоустроить его не надо сразу же. Ну, и инструктаж по технике безопасности пусть пройдет, конечно, и в журналах распишется.

### МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА:

Основные права и обязанности работника и работодателя перечислены в ст. 21–22 ТК РФ. Так, например, работодатель обязан обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда, а работник обязан соблюдать требования по охране труда и обеспечению

безопасности труда. Эти нормы характерны для трудовых отношений, возникающих при заключении трудового договора. Таким образом, если простые «наблюдатели» будут ознакомлены с правилами безопасности труда и распишутся во всех журналах по технике безопасности, как это советует один из участников дискуссии,

это будет являться неоспоримым доказательством причастности этих людей к производственному процессу и, значит, фактическим доказательством трудовых отношений. При возникновении судебного спора это обстоятельство сыграет не в пользу работодателя. Увы, как верно замечено, неоплачиваемые стажировки при приеме на работу практикуются довольно часто. Но работодатели забывают, что это является нарушением норм трудового законодательства. Согласно ч. 2 ст. 67 ТК РФ, работодатель обязан заключить трудовой договор с работником в письменной форме в срок не позднее трех

рабочих дней со дня фактического допущения к работе. Кроме того, безвозмездный труд в нашей стране запрещен. Идеальным выходом в рассматриваемой ситуации является установление срока испытания при заключении трудового договора. В соответствии со ст. 70 ТК РФ данное условие устанавливается по соглашению сторон именно для того, чтобы проверить соответствие навыков сотрудника поручаемой работе. Следовательно, вам не удастся законным способом избежать оформления трудовых отношений с «новичком» и оплаты его труда, пусть даже и некачественного.

## Экзамен для сотрудника

Дискуссия на форуме [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)

- А** Подскажите, плиз, как правильно составить приказ, если руководитель хочет провести сотруднику аттестацию в связи с окончанием прохождения испытательного срока. И как правильно это обозвать: аттестацией, экзаменом, какой-нибудь проверочной работой?
- Б** Загляните в положение об аттестации и положение о прохождении испытательного срока (положение об адаптации или что-то подобное). Там все должно быть прописано. Если же таковых не имеется (подозреваю, что так оно и есть), ищите другие пути.
- В** Испытательный срок на то и дается, чтобы «экзаменовать» работника. Ни аттестовать, ни экзаменовать работника не можем, т.к. практически всюду фигурирует срок – один год работы в должности. Это мое мнение. Можно провести какое-нибудь «мероприятие по оценке результатов прохождения испытания на соответствие должности» (или как-нибудь покрасивее). Все это можно продумать и описать, например, в своих положениях.
- Г** Я практикую испытательный лист. Как оформить оценку? Выдавать сотруднику контрольные задания, оценивать их и фиксировать результаты работы. Такие задания надо давать в письменной форме и требовать отчета тоже в письменной форме. А также надо провести анализ докладных, служебных записок о нарушении работником должностной инструкции и т.д. или оформить испытательный лист, в котором предусмотреть такие графы: задание, оценка исполнения, подпись и должность лица, давшего оценку. Форма испытательного листа утверждается распорядительным документом руководителя организации.
- Д** А какую цель вы преследуете? Если хотите уволить по ст. 71 ТК РФ, аттестация – это не совсем то, что вам нужно.
- Е** Меня несколько удивляют коллеги-кадровики и генеральные, уделяющие повышенное внимание процедурам, связанным с испытанием, и вот почему:
1. По сути, испытание есть ежедневная оценка поведения и результатов труда нового работника независимо от того, установлено испытание трудовым договором или нет. Каждодневную оценку – гласную и негласную, осознанную и подсознательную, формальную и неформальную – дают как руководитель, так и коллеги. Так зачем же нужна еще какая-то придуманная процедурная канитель для оформления результата испытания? Как-то это по-детски, не солидно, да и хлопотно.
  2. Основание для увольнения работника как не справившимся с испытанием есть самая засадная (одна из) для работодателя причина расторжения трудового договора.

(Не буду детализировать здесь – недавно на форуме состоялось подробное обсуждение этой проблемы.) Неоспоримо и безвозвратно уволить по этому основанию работника очень сложно. Есть более надежные, гуманные, естественные и простые основания расторгнуть трудовой договор: убедить работника на увольнение по собственному желанию, по соглашению сторон, на худой конец – уволить за неоднократное неисполнение обязанностей.

Давайте не будем усложнять свою работу. Простые технологии в четком исполнении – залог успеха кадровика.

## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА:

Как отметили участники дискуссии, условие об испытании включается в трудовой договор для проверки соответствия работника поручаемым ему трудовым обязанностям и функциям. В рассматриваемой ситуации неясно, с какой целью работодатель хочет устроить «экзамен» сотруднику в период действия испытания. По всей видимости, работа испытуемого его не устроила и он стремится избавиться от такого работника. Действительно, согласно ст. 71 ТК РФ, если результат испытания неудовлетворительный, работодатель имеет право до истечения срока испытания, указанного в трудовом договоре, расторгнуть трудовые отношения. В этом случае работодатель обязан в письменной форме предупредить работника не позднее чем за три дня до увольнения с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание. То есть работодатель должен обосновать отказ от услуг работника. Сотрудник в свою очередь может обжаловать решение работодателя в судебном порядке. Поэтому при увольнении не выдержавшего испытание сотрудника работодателю следует на всякий случай иметь документы, свидетельствующие о некомпетентности работника **в период испытания**, а не в последний день истечения установленного срока. Это могут быть докладная (служебная) записка от непосредственного начальника увольняемого об ошибках, письменные документы, подтверждающие непрофессионализм работника в течение всего срока и т.п. При наличии таких доказательств у вас не возникнет проблем при увольнении некомпетентного работника.

Не следует проводить в целях увольнения и аттестацию. В ч. 2 ст. 81 ТК предусмотрено, что порядок аттестации устанавливается трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников. На сегодняшний день в ТК РФ не определено понятие аттестации работников, ее цели, порядок проведения и результаты, периодичность, правовые последствия для работодателя. Организация должна самостоятельно разработать соответствующее положение, в котором определяется, какие категории сотрудников, с какой периодичностью и в каких формах аттестуются на предмет соответствия занимаемой должности.

В отношении многих коммерческих организаций различной отраслевой принадлежности, форм собственности и видов деятельности ни законы, ни нормативные правовые акты, устанавливающие порядок аттестации работников, приняты не были.

Несмотря на это, в настоящее время действуют федеральные законы и иные нормативные правовые акты, устанавливающие порядок и обязательность проведения аттестации для определенных категорий работников. Они могут служить образцами для разработки локального нормативного акта коммерческой организации.

ТК РФ не ограничивает круг сотрудников, подлежащих аттестации. Однако при разработке положения об аттестации и увольнении работника по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ следует помнить, что организация должна освободить от аттестации отдельные категории работников. Например, беременные женщины и **сотрудники, проработавшие на предприятии меньше года**, аттестации не подлежат в соответствии с гарантиями, предусмотренными в п. 4 «Положения о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи», утв. Постановлением ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 05.10.1973 № 470/267 (данный документ применяется в части, не противоречащей ТК РФ).

Кроме того, если по итогам аттестации сотрудника признали не соответствующим занимаемой должности, работодатель должен предложить ему другую работу. Согласно ч. 3 ст. 81 ТК РФ, такому работнику необходимо представить перечень всех имеющихся должностей, которые он может занять в соответствии со своей квалификацией. Только в случае отказа сотрудника от предложенных рабочих мест или отсутствия в организации подходящих вакансий оформляется увольнение.

Поэтому увольнение сотрудника, не проявившего себя в период испытания, на основании несоответствия занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, – это не самый лучший способ. При наличии соответствующих доказательств это может стать основанием для возникновения судебного спора с работником, и, вероятнее всего, дело будет решено не в пользу организации.

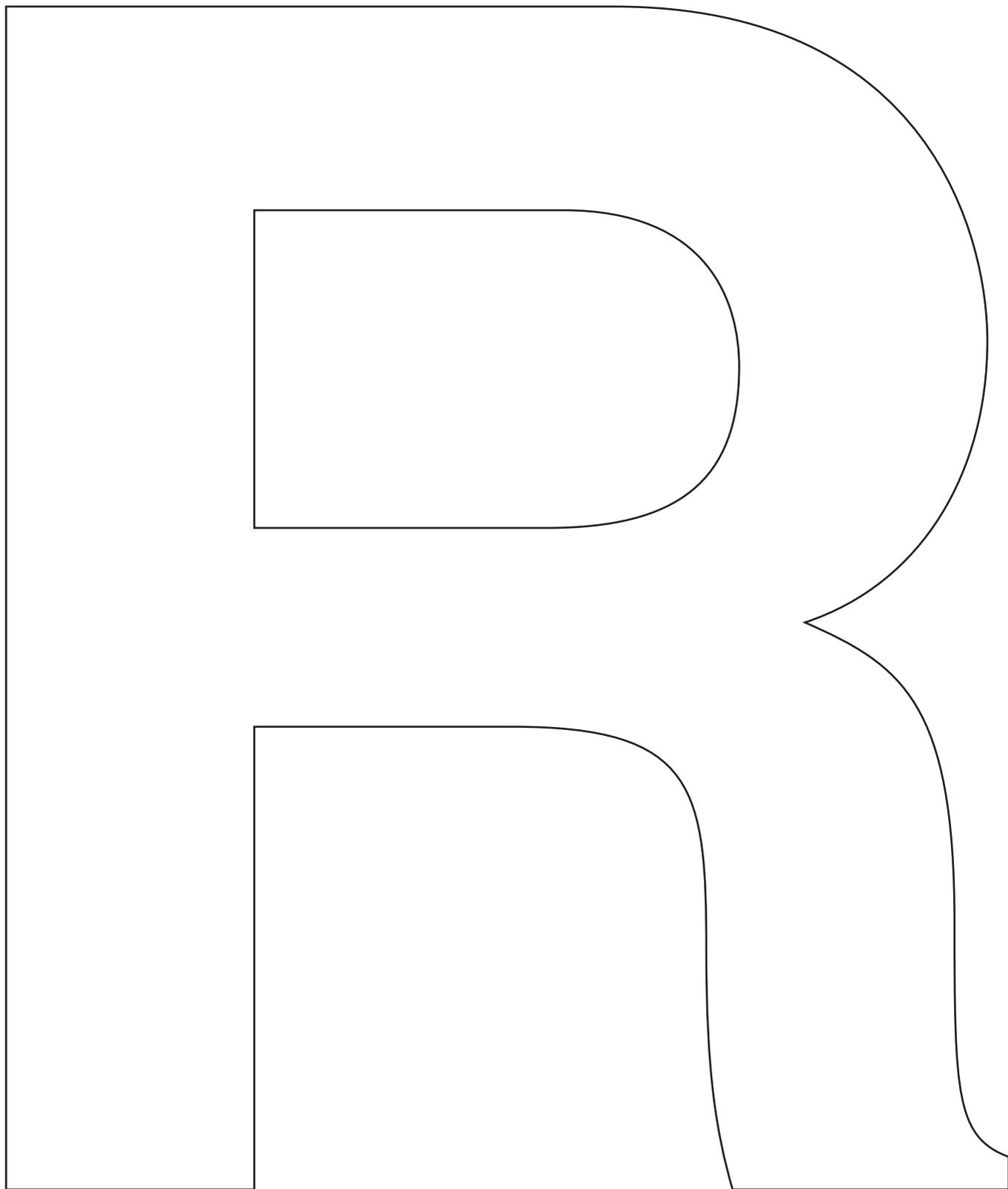




Рисунок О. Коноваловой

Кадровик посмотрел в окно и задумался. За стеклом кружились желтые листья, а воздух выглядел чистым и прозрачным, каким он бывает только в сентябре.

– Мадам, уже падают листья, и осень в смертельном бреду... – задумчиво пробормотал Кадровик себе под нос, чем несколько смутил Заместителя Главного Бухгалтера, заглянувшую «на огонек» с чашкой чая в унизанной перстнями руке.

– Уважаемый, не поможете ли разобраться с небольшой проблемкой. Любочка, секретарь наш, отвечая на телефонный звонок, подтвердила, что менеджер Курицыхин действительно работает в компании, а зарплата его – ого-гооо. Это из банка звонили, оказывается, где Курицыхин хочет кредит брать. И теперь этот негодяй Курицыхин сам же ходит и возмущается, что «ого-го» – типичное разглашение персональных данных, и он на всех в суд подаст. Компенсацию отсудит! Помогите, дорогой, а мы уж Вам добром отплатим.

Кадровик не без раздражения мотнул головой, стряхивая остатки сентиментального настроения, достал из ящика Закон о Персональных Данных и уныло пошел за Заместителем урезонивать менеджера-буяна.

Буян Курицыхин развалился в рабочем кресле с видом падишаха и выражением лица шотландского вислоухого кота.

– Ну и что же, милейший, – вкрадчиво начал Кадровик, – какие именно данные разгласила Любовь Николаевна?

– Мои! Персональные! – набычился менеджер. – Секретные!

– Что ж, обратимся к Закону. Уточним. *«Персональные данные – любая информация, относящаяся к определенному или определяемому на основании такой информации физическому лицу (субъекту персональных данных), в том числе его фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия, доходы, другая информация».* «Ого-го» – это у нас под какую часть подпадает?

– Как же! – оживился Курицыхин. – И другая, и другая информация. «Ого-го» – это намек на немалые размеры моего заработка, что очень даже соответствует термину «другая информация».

Кадровик на секунду задумался:

– Поверхностному наблюдателю могло бы показаться, что Вы правы. Однако мы сейчас играем на правовом поле и обязаны учитывать как букву, так и дух закона. Информация – это у нас что? Это, согласно Закону о той же информации, – сведения.

«Сведения», согласно словарям – от слова «ведать», «знать». Что же конкретное мы узнаем из эмоционального междометия «ого-го»? Содержит ли оно в себе признаки информации? И содержат ли ее признаки иные междометия? Например, Любочка подвернула ножку, упала и воскликнула: «Ох!» Может быть, она тоже что-нибудь тем самым разгласила?

Ошарашенный Курицыхин смог лишь промычать в ответ нечто невразумительное.

– Что и требовалось доказать! – воскликнул Кадровик. – Междометия, предлоги, союзы и тому подобная языковая мелочь никаких сведений не содержит и информацией являться не может. Так что занялись бы Вы, уважаемый, своими прямыми обязанностями, указанными в должностной инструкции. Это у Вас лучше выходит, чем сутяжничество. Качественней. А буквоедство нам оставьте, профессионалам.

С этими словами Кадровик покинул кабинет незадачливого менеджера, покорно приступившего к исполнению служебных обязанностей. «Маленькая, но победоносная война!» – похвалил сам себя наш герой. И удовлетворенно продолжил мурлыкать себе под нос Вертинского. Разумеется, ни на минуту не отвлекаясь от собственной непростой работы; ведь это не шутка, когда все в компании держится на тебе.

# Проверочная работа: КТО ЕСЛИ НЕ ГИТ

Представители государственных органов могут прийти к кадровику с проверкой в любой момент. Даже если ваша организация не включена в план проверок на ближайший год, вы не застрахованы от неожиданного визита ГИТ, нагрянувшей по жалобе одного из работников. К чему готовиться кадровику и каких последствий ожидать от проверок, рассказала на семинаре Института профессионального развития Национального союза кадровиков Светлана Анатольевна Шнайдер.

**Мероприятие:** семинар «ГИТ, ФСС, ФМС и не только: кто и как может проверить кадровика»

**Проводит:** Светлана Анатольевна ШНАЙДЕР – практикующий юрист, эксперт департамента по работе с персоналом ОАО «Банк ВТБ»

**Где:** Москва, отель «Космос» + онлайн-трансляция в регионы

**Организатор:** АНО «Институт профессионального развития Национального союза кадровиков»

Какие государственные органы имеют право прийти с проверкой в организацию, в частности к кадровику, и что может стать предметом инспекционного мероприятия? Во-первых – Фонд социального страхования. Представителей ФСС будет в первую очередь интересовать заполнение личных карточек формы №Т-2, расчет страхового стажа для оплаты листков нетрудоспособности, оформления отпусков по беременности и родам, по уходу за ребенком и т.д.

Также в кадровый отдел может навестись Федеральная миграционная служба, которая проверяет все, что связано с трудовой деятельностью иностранных граждан – например, постановку и снятие с учета. Проверки именно этого государственного органа, как правило, влекут за собой самые большие штрафы. ФМС может прийти совместно с органами

внутренних дел, а в транспортную компанию – с сотрудниками ДПС.

Реже проводят проверки Россвязькомнадзор и Федеральная служба безопасности – на предмет соблюдения законодательства о персональных данных. Представители Россвязькомнадзора изучают, как в компании хранят, обрабатывают и используют персональные данные. ФСБ имеет право проверить не бумажные носители, а информационные системы компании, в которых содержатся персональные данные.

Прокуратора – еще один государственный орган, в поле зрения которого могут оказаться работодатели. Прокуратура вправе прийти к работодателю совместно с ГИТ или другими проверяющими органами. План проведения инспекционных мероприятий всеми перечисленными

государственными органами утверждает-ся на основании решения прокуратуры. Сводный план проверок на год публикуется на ее сайте [genprok.gov.ru](http://genprok.gov.ru). Набрав название своей организации, вы можете узнать, ожидают ли вас плановые проверки в текущем году.

Если вашей организации в этом сводном плане нет, то прийти к вам с плановой проверкой ни один государственный орган не имеет права, а для внеплановой необходимы основания. В соответствии с ч. 2 ст. 10 Федерального закона от 26.12.2008 № 294-ФЗ, к ним относятся: истечение срока исполнения ранее выданного предписания об устранении нарушения; поступление обращений и заявлений о причинении вреда или угрозе причинения вреда жизни, здоровью граждан, вреда животным, растениям, окружающей среде, объектам культурного наследия (памятникам истории и культуры) народов Российской Федерации, безопасности государства, а также угрозы чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера. Основанием для внеплановой проверки может служить нарушение прав потребителей, а также поручение Президента РФ, Правительства РФ, хотя к кадровикам это, как правило, не относится. Чаще всего проверки проводятся по жалобам работников или из-за истечения сроков устранения нарушений, установленных предписанием при проведении плановой проверки.

## Санкции

Государственная инспекция труда имеет право наложить на работодателя три вида санкций: штраф, административное приостановление деятельности и дисквалификацию. Приостановление деятельности и дисквалификация могут быть применены на основании заключения ГИТ только по решению суда. Для штрафа достаточно решения только ГИТ.

Возможно **применение штрафа** как к должностным (5 000 рублей), так и к юридическим лицам (максимальный – 50 000 рублей). Штрафы, налагаемые ГИТ, применяются не за каждое нарушение трудового законодательства, а за все нарушения, которые были обнаружены у вас при проверке, за их совокупность – в отличие от Федеральной миграционной службы, выписывающей штрафы за каждое

нарушение в отношении каждого работника.

Следует обратить внимание на ст. 5.27 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях. Минздравсоцразвития (теперь уже Министерство труда и социальной защиты РФ) в прошлом году предложило внести изменения в данную статью, разделить нарушения и соответственно штрафные санкции. Например, предлагалось особо выделить нарушения, связанные с оформлением трудовых отношений, в частности с заключением трудового договора, и установить максимальный штраф в размере 800 000 рублей. За нарушения в области охраны труда предполагалось ввести максимальный штраф в 800 000 рублей. Стоит постоянно отслеживать изменения в КоАП, чтобы не упустить момент, когда они будут приняты.

Очень неприятный для работодателя вид санкций – административное **приостановление деятельности**. По решению суда, а в некоторых случаях – только по решению ГИТ, органов прокуратуры возможно приостановление деятельности обособленного структурного подразделения либо всей организации. Максимальный срок – 90 дней. Государственная инспекция труда или прокуратура имеют право приостановить деятельность организации, не дожидаясь решения суда, в случае причинения вреда жизни, здоровью, окружающей среде либо наличии такой угрозы. Причем срок приостановления будет отсчитываться не с момента вынесения решения суда, а с того момента, когда деятельность реально остановили.

Приостановление деятельности грозит работодателю не только убытками из-за того, что не осуществляется основной вид деятельности, теряются контракты, поставки, не получается доход и т.д. В этот период придется отстранить от работы всех сотрудников и при этом выплачивать им средний заработок или 2/3 от него – в зависимости от системы рабочего времени и оформления отстранения.

Еще один вид ответственности – **дисквалификация**. Это лишение права заниматься определенным видом деятельности, и применяется эта санкция к провинившемуся работнику. При этом на его счету должно быть не одно нарушение, а как минимум два. В первый раз

с сотрудника взимается штраф в размере 5 000 рублей. Потом проводится повторная, внеплановая, проверка, и, если выявляются нарушения в той же сфере деятельности, информация передается в суд, который принимает решение о необходимости дисквалификации работника. Решение вступает в силу в течение 10 дней. По истечении этого срока работодатель обязан уволить работника и внести в его трудовую книжку запись о дисквалификации.

На практике часто происходит так, что дисквалифицированный работник увольняется по собственному желанию, по соглашению сторон, по какому-либо другому основанию, и запись о дисквалификации в трудовую книжку не вносится. Затем сотрудник устраивается на работу в другую компанию и продолжает заниматься той же деятельностью, хотя такого права у него нет. На новом месте работы он подписывает различные документы, а потом выясняется, что все эти подписи и все документы недействительны.

Чтобы избежать такой ситуации, при заключении трудового договора работодатель должен провести проверку. В ч. 2 ст. 32.11 КоАП РФ указано, что уполномоченный заключить трудовой договор обязан запросить информацию о наличии дисквалификации физического лица в органе, ведущем соответствующий реестр.

Это требование распространяется не только на российских граждан, но и на иностранцев. Если зарубежный специалист устраивается на работу в России не впервые, так же следует проверить, не было ли в его послужном списке дисквалификации.

В ч. 3 ст. 32.11 КоАП РФ уточняется, что дисквалификация может быть применена к лицам, осуществляющим организационные, распорядительные или административно-хозяйственные функции в органе юридического лица.

Поэтому работника, который будет нести ответственность за важные процессы – главного бухгалтера, бухгалтера, руководителя структурного подразделения, руководителя организации, его заместителя – проверить надо обязательно. Если этого не сделать, возможны санкции со стороны проверяющих органов. К тому же велик риск принять на работу человека, результаты труда которого впоследствии будут признаны недействительными.

Максимальный срок дисквалификации составляет 3 года. После истечения срока, на который работник был дисквалифицирован, он исключается из реестра дисквалифицированных лиц.

Часто возникает вопрос, надо ли инициировать подобную проверку в отношении работника, которого уволили формально – по истечении срочного трудового договора – и заключили с ним новый договор. Да, и в этом случае, если он будет заниматься организационно-распорядительной, административно-хозяйственной деятельностью, необходимо убедиться, что сотрудник не был дисквалифицирован. Каждый раз, когда заключается новый срочный трудовой договор, выполняется такая проверка. Без этого порядок приема на работу не будет полностью соответствовать трудовому законодательству.

## Дисквалификация кадровика

Если кадровик как ответственное лицо подпишет протокол о нарушении каких-либо норм трудового законодательства и привлечении к административной ответственности, в первый раз к нему будут применены штрафные санкции. Но если затем в ходе внеплановой проверки обнаружится, что упущения не устранены, возможна дисквалификация. Данная мера применяется, если одно и то же нарушение, совершенное дважды в течение года.

Приведем пример. В мае 2012 г. ГИТ во время плановой проверки выявила, что в компании не выдавались расчетные листки при выплате первой части заработной платы, работники получали их только раз в месяц. Это нарушение в сфере оплаты труда. Кадровика, подписавшего протокол, привлекли к ответственности в виде штрафа в 5 000 рублей. В сентябре

### ЭТО НАДО ЗНАТЬ

В случае проведения совместной проверки несколькими государственными органами решение будет выноситься каждым из них отдельно: например, Государственной инспекцией труда в части трудового законодательства, а Федеральной миграционной службой – в части миграционного. И штрафы будут применяться отдельно каждым проверяющим органом за, казалось бы, одно нарушение.

2012 г. инспекция посетила компанию повторно и убедилась, что расчетные листки выдаются вовремя. Но обнаружилось, что одному из работников предоставили оплачиваемый отпуск на один день, приказ издали только накануне и отпускные выплатить не успели – решили, что сотрудник получит их в день зарплаты. Налицо новое нарушение в сфере оплаты труда – задержка заработной платы. К ответственности привлекут того, кто расписался в протоколе, т.е. кадровика. И на этот раз ему уже грозит дисквалификация. Обратите внимание: санкции применяются к ответственному должностному лицу. Предпочтительно, чтобы заключение ГИТ подписывал руководитель организации, а не кадровик.

### Срок давности

В ст. 4.6 КоАП РФ указан срок давности привлечения к административной ответственности, в том числе по трудовым правоотношениям. Он составляет 2 месяца со дня совершения правонарушения. Если дело рассматривается судьей (приостановка деятельности или дисквалификация), постановление по делу об административном правонарушении не может быть вынесено по истечении 3 месяцев со дня совершения правонарушения.

Допустим, в марте 2012 г. Государственная инспекция труда при проверке выявила нарушение: в 2011 г. табель учета рабочего времени в организации вели с ошибками. С 2012 г. табель заполняется корректно, с момента исправления нарушения прошло 2 месяца, поэтому привлечь кадровика к ответственности уже невозможно.

При длящемся административном правонарушении срок отсчитывается со дня обнаружения административного правонарушения. Как правило, большинство нарушений либо остаются незамеченными, либо на их исправление не хватает «рук» и времени. Например, вы заключили трудовой договор с работником в мае, а запись в трудовую книжку о приеме на работу не внесли. В сентябре ГИТ обнаружила это нарушение. Оно не закончено, не исправлено и потому считается длящимся. Несмотря на то, что совершено оно в мае, отсчет срока давности пойдет с сентября, с того дня, когда нарушение было обнаружено инспектором.



Приведем еще один пример. В 2011 г. сотрудники получали зарплату не два, а один раз в месяц. С 1 января 2012 г. положение дел изменилось: заработанные деньги выдавались персоналу дважды в месяц. Таким образом, само нарушение было устранено, однако требование ст. 236 ТК РФ исполнено не было, т.к. следовало начислить компенсацию за задержку первой части заработной платы за каждый месяц 2011 г. Это правонарушение будет расценено как длящееся и может повлечь применение ответственности, в том числе и в 2012 г.

Обнаружив в своей работе какие-либо нарушения, не исправляйте их «задним числом». Очень часто скрыть это не удастся: или бланков таких, которые вы заполнили, проставив старую дату, в то время еще не существовало, или руководитель и работник, чьи подписи стоят в документе, на тот момент находились в отпуске, на больничном и т.п. Лучше проставьте при оформлении ту дату, к которой эти записи действительно относятся. Через два месяца вас уже нельзя будет привлечь к ответственности.

По трудовым правоотношениям срок давности очень щадящий. Для сравнения: по нарушениям в области миграционного законодательства срок давности составляет 2 года (статья 4.5 п.1 КоАП РФ).

# Игры, в которые играют корпорации, или Школа выживания

Если спросить сотрудников, что такое корпоративная культура, большинство из них, скорее всего, задумаются, а потом вспомнят правила внутреннего трудового распорядка и торжественные речи генерального директора. И в итоге постараются обобщить эти знания в одно емкое и увесистое понятие – корпоративная культура предприятия.

Бизнесы бывают разных масштабов: маленькие, средние и большие. Корпоративная культура напрямую зависит от размера компании. Небольшому предприятию соответствует скромный свод норм и ценностей. Транснациональному гиганту – четко структурированный кодекс правил и убеждений, определяющих все вопросы жизнедеятельности организации. Чем больше у компании ответвлений и филиалов, тем сильнее она нуждается в сплоченности персонала, единстве взглядов и упорядоченности процессов, что можно реализовать только с помощью внедрения сильной корпоративной культуры.

Приведем пример, когда без работы с инструментами корпоративной

культуры штат предприятия может неверно трактовать ситуацию. В корпорации N\*\*\* коллектив оповестили о новой стратегии, принятой на последнем совете директоров. В связи с серьезными структурными изменениями и масштабностью проекта сотрудников не стали посвящать в детали и заявили, что принята политика минимизации издержек. Основная нагрузка при этом ложится на HR-отдел. Его задачи – разъяснение происходящих событий, индивидуальная работа с эмоционально подвижными сотрудниками, а также ежедневные беседы с руководителями, заканчивающиеся каждый раз просьбой не утаивать подробные сведения о происходящих изменениях.

Часто коллектив получает неполную информацию – лишь общие фразы, смысл которых уловить непросто. Это может породить домыслы и слухи, искажающие основной смысл изменений. Персонал лихорадит, все ждут финальной сцены, например предполагаемого увольнения 5% сотрудников. В какой-то момент ситуация обостряется настолько, что требуется активное вмешательство первых лиц компании. Неприятностей можно было бы избежать, заранее с помощью HR-службы организовав грамотную информационную работу. Если бы этот процесс был заранее отлажен и предусмотрен корпоративной политикой, то специалистам по персоналу не пришлось бы исполнять роли «хорошего и плохого полицейского», к тому же постоянно ими меняясь. Когда руководство готово будет публично заявить, что наконец-то удалось сократить издержки и «работа в условиях неопределенности» подошла к своему логическому завершению, стрессовая для сотрудников ситуация будет исчерпана.

Любая организация – это сложный механизм, который, несмотря на регламентированные бизнес-процессы, порой работает хаотично. Сотрудникам приходится непросто – надо быстро «ловить волну» изменений и не тонуть в море перемен. Высокая конкуренция заставляет задуматься, как сохранить индивидуальность, оставить время для хобби и интересов, при этом оставаясь профессиональным и незаменимым командным игроком. Сотрудники кадровых служб в крупных компаниях хорошо знают, что корпорация – это своеобразная бюрократическая машина, подверженная изменениям. Конечно же, существуют регламенты и положения, так называемые основные вехи корпоративной культуры, регулирующие работу организации. Но чтобы условия труда были комфортными и привыкание к корпоративной культуре проходило безболезненно, следует принять во внимание негласные правила, о которых многим HR-ам известно.

**Правило 1.** Если вы устроились на работу в крупную компанию, даже на самую низшую позицию, считайте, что вам повезло. Старт задан, главное – научиться лавировать и маневрировать в потоке корпоративной жизни. Любая крупная корпорация, как правило, состоит из командных

игроков, идеально знающих правила работы в больших структурах. Важно знать, как достичь этого уровня. Овладеть необходимыми навыками помогут специальная литература и дополнительное обучение.

**Правило 2.** Каждый сотрудник должен знать и соблюдать установленную иерархию. Даже если в компании принято общаться на «ты» и работать в «легкой и непринужденной» атмосфере, то следует все равно знать, что это всего лишь созданные работодателем иллюзии. Любой руководитель, несмотря на предписанные кодексом компании толерантность и равноправие, имеет собственное представление о своей должности, укрепленное амбициями. Поэтому только четкое понимание субординации поможет вам создать имидж трудолюбивого сотрудника, который хотел бы развиваться на благо предприятия, но не страдает такими пороками, как «подхалимство» и непримиримое инакомыслие.

**Правило 3.** Инициатива не наказуема, но действиями работника не должно двигать желание выделиться среди других, а еще хуже – за счет других. Она должна характеризоваться стремлением сотрудника развиваться в профессии и расти вместе со своим руководителем. Постарайтесь как можно чаще рассказывать шефу, как вы цените часы, проведенные с ним над решением сложных задач.

**Правило 4.** Не создавайте неприятностей для других. Даже если вам кажется, что вас «подставили», то начинать кровопролитную войну не стоит. Во-первых, бывшие коллеги имеют шанс когда-нибудь друг с другом встретиться – профессиональный мир порой оказывается весьма узок. И если вы станете жертвой интриг и вас уволят, не стоит волноваться. Вполне может быть, что вам позвонит руководитель другого департамента, который примет вас в свой отдел и даже увеличит зарплату. Наблюдая ситуацию, он мог понять, что вас уволили по ошибке, просто потому, что никто не хотел разбираться, кто прав, а кто виноват.

**Правило 5.** Если вы работали в одной корпорации, шансы трудоустройства в другой компании велики. По своей структуре все крупные организации, в общем-то, похожи и при поиске нового персонала ориентируются в основном на одни и те же стандарты. Попав в систему, достаточно сложно из нее выйти (если

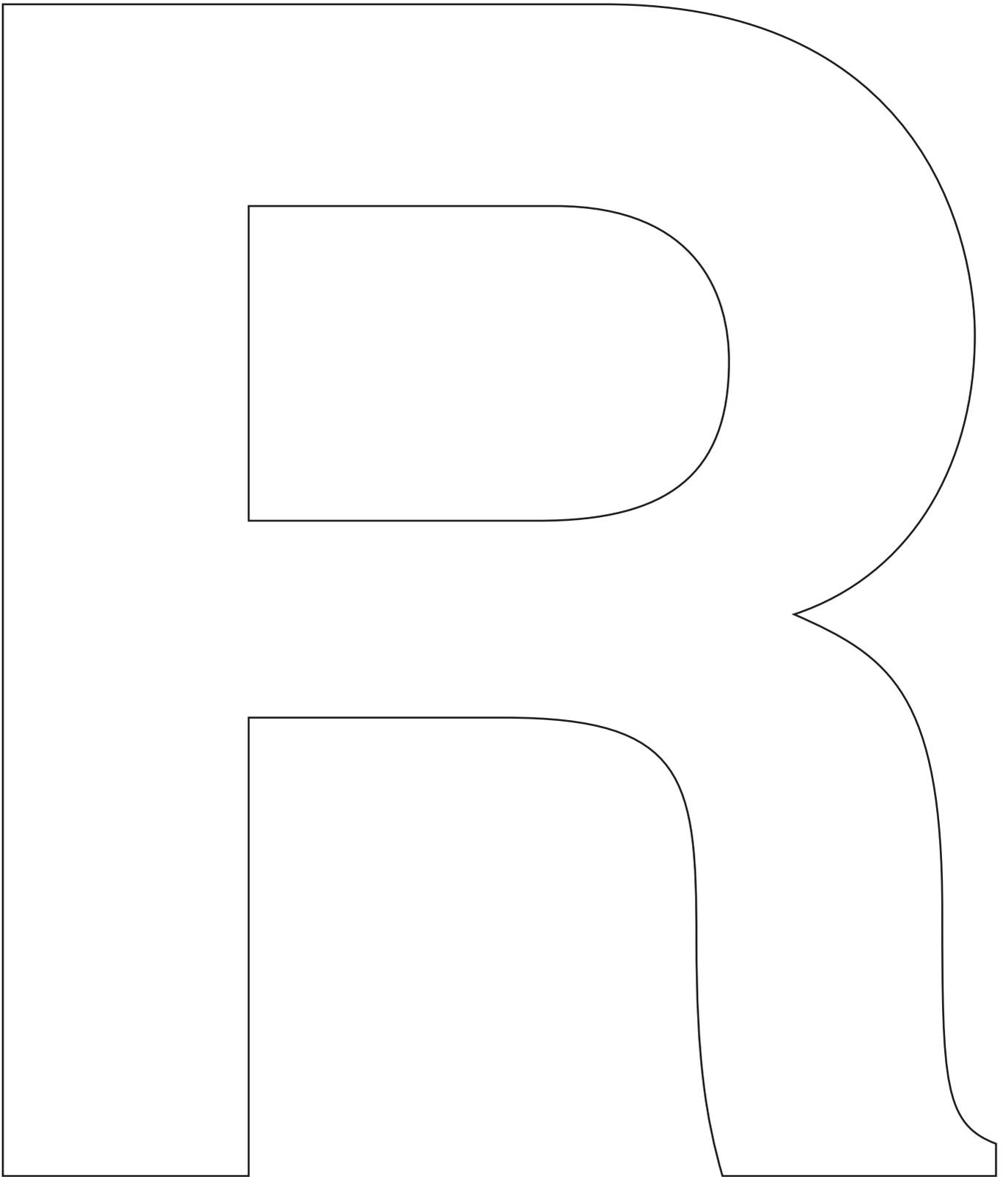
только не совершить из ряда вон выходящее злодеяние!). Предлагая широчайшие возможности для карьерного роста, эта система загоняет в узкие рамки рынка труда, а именно сегмента бизнеса. Например, если вы работали в фармацевтической индустрии, то, скорее всего, там и продолжите трудиться. Для некоторых организаций часто очень важно, чтобы сотрудник имел опыт работы именно в определенной отрасли. Также не стоит забывать, что начав карьеру в именитой корпорации, очень сложно отказаться от работы в четко структурированной компании и поменять отлаженную трудовую жизнь на работу с менее четкими условиями. Это далеко не все мудрости корпоративной культуры, которыми готовы поделиться HR-специалисты. Они могли подробнее рассказать обо всех плюсах и минусах, которые ждут вас, когда вы переступите порог офиса и окажетесь в круговороте рабочих событий. Приняв корпоративные правила игры, вы получите прекрасную возможность эффективно трудиться и при этом оставаться быть счастливым. У многих соискателей крупная компания ассоциируется не только с размахом деятельности и финансовыми оборотами, но и четкой структурой с регламентированными бизнес-процессами. Такие черты характерны в основном для западных корпораций. Они обладают многолетней историей, опытом и традициями, и их основная задача – охватить весь мир и развить корпорацию до уровня глобальной сети. К работе в таких организациях гораздо легче адаптироваться благодаря уже отлаженному механизму «привыкания» к корпоративной структуре. Они по всему миру внедрили унифицированные положения и стандарты, т.к. такая базисная платформа позволяет контролировать удаленные бизнесы, находящиеся порой на других континентах. Чтобы работать в подобной структуре, главное не нарушать установленные нормы и правила, стараться ориентироваться на коллег, которые уже давно работают в структуре.

Российские корпорации в основном сформировались на основе крупных государственных компаний, которые в свою очередь имели структуру, соответствующую экономике советского периода. И их трансформация в международные компании продолжается и по сей день.

Это очень трудоемкий и сложный процесс, который требует времени и финансовых затрат. Крупный бизнес не терпит промедлений, поэтому российские компании, желающие достойно конкурировать с западными корпорациями, чаще всего обращаются к именитым «консалтерам», имевшим дело с множеством проектов. И все это во имя главной цели – вывести компанию на международный уровень и интернациональные рынки.

Корпоративная культура в отечественных компаниях, как правило, строится по западному образцу, адаптированному к российским реалиям. Корпоративный кодекс представляет собой прекрасный образец норм и ценностей, объединяющих коллектив в единое целое. Но он же и принимает на себя первый удар, как только происходят резкие экономические изменения. Ценности и задачи вроде бы остаются теми же, но смысл уже в них вкладывается совсем другой. Для адаптации в российских корпорациях важно не только эффективно трудиться, но и понимать угрозу изменений различного характера, которые в свою очередь часто не зависят от качества выполнения должностных обязанностей сотрудника. Необходимо привыкнуть к работе «в чрезвычайных обстоятельствах». HR-специалисту необходимо находить баланс между решениями руководства и желаниями сотрудников, подбирать правильные слова в беседах с сотрудниками.

В сложных случаях кадровая служба становится для сотрудников своеобразной «скорой помощью». Поэтому если сотрудник с тоской спрашивает вас: «Ну что же со мной дальше будет?», следует его прежде всего успокоить и поблагодарить за доверие. И если вы не можете дать ему рецепт счастья, можно воспользоваться кодексом корпоративной культуры. Возможно, именно там и найдется правильное решение. Даже если этот свод не совершенен, он все же поможет разобраться в ситуации с точки зрения ценностей и правил, принятых в компании. Здесь действует тот же принцип, что и на уровне государства: если законы существуют, им необходимо следовать. Привыкнуть к корпоративной среде непросто, но если понять, как действуют корпоративные принципы и бизнес-механизмы, можно значительно облегчить себе жизнь.



*Светлана Царенко,**Москва*

# Все против одного: МОББИНГ на рабочем месте

**Моббинг (от англ. mob – толпа) означает моральное преследование, травлю, публичное унижение человека со стороны членов некоего коллектива. Его проявления – постоянная критика, искусственная социальная изоляция, крик, насмешки, распространение лжи и слухов, негативные высказывания. Жертвой нападок может стать как «белая ворона», так и самая обычная «черная». Обычно человек, в сторону которого направлена агрессия, ощущает психологический дискомфорт, который может быстро перерасти в сильный стресс. На работе дело чаще всего заканчивается увольнением по собственному желанию. Как распознать моббинг и что делать, если вы неожиданно подверглись подобному давлению на рабочем месте?**

Тысячи людей по всему миру ненавидят ходить на работу. «Я никогда не знаю, откуда ждать следующего подвоха», «Сегодня опять в офис как в бой», «Ох, лучше бы я сегодня заболел» – знакомо звучит? Согласно статистике опросов, с моббингом в том или ином его виде сталкивался каждый восьмой офисный сотрудник. Впрочем, нормальным можно считать его существование везде, где есть коллектив. Многие могут припомнить случаи травли одноклассников в школе, дедовщину в армии, ссоры с соседями, а кто-то и нападки в Интернете, особенно в социальных сетях.

Впервые о явлении моббинга широкая общественность заговорила в 1970-х гг. после публикации исследований шведского доктора Петера-Паула Хайнеманна, посвященных агрессивному поведению среди детей по отношению к сверстникам. Десятилетием позже свои работы опубликовал профессор и практикующий психолог Хайнц Лейман. Именно он впервые стал употреблять понятие моббинга

в отношении травли на рабочем месте и выделил целых 45 его вариантов.

Какие поведенческие проявления можно считать моббингом? Мы уже упомянули, что в основном это агрессивные высказывания, манипуляция и другие действия, направленные на унижение коллеги, создание неадекватного дисбаланса сил между агрессорами и жертвой и целенаправленное нанесение психологической травмы. Как ни странно, моббинг бывает сложно распознать. Зачастую жертве может казаться, что у коллег уже несколько дней плохое настроение, усталость, стресс и т.д. Вдобавок создается идеальная ситуация для появления чувства вины: «Это я что-то делаю не так, поэтому со мной не хотят общаться/грубят/не зовут на встречу». Из-за смешанных чувств закономерно возникает неуверенность в том, как правильно отнестись к ситуации и как действовать дальше. Итак, вы можете быть считать, что имеете дело с моббингом, если присутствуют следующие атрибуты агрессивного поведения:

- продолжительность во времени;
- регулярность нападок;
- нарастание агрессии;
- неравные силы сторон;
- направленность на конкретного человека.

Каковы же последствия моббинга с точки зрения организации? Компания несет убытки на самом нижнем уровне – их с трудом можно отследить. Тревожными индикаторами являются увеличение количества больничных, несоблюдение сроков проектов, увеличение ротации кадров, отсутствие мотивации и деморализация работников.

Тесно связаны между собой понятия моббинга, буллинга и боссинга. Эти очень похожие слова на «-инг» английского происхождения могут ввести читателя в заблуждение, поэтому сразу поясним, о чем идет речь. В отношении **боссинга** все довольно ясно из названия. Этим термином обозначены «вертикальные» отношения, когда нападки на подчиненного исходят от руководства. Что касается **буллинга**, то это более широкое понятие, чем моббинг, скорее подразумевающее агрессивное поведение «один на один». Но в коллективе подобный конфликт редко проходит бесследно. Как правило, разворачиваясь во времени, этот процесс неминуемо вовлекает новых людей, которые по своему желанию или вопреки ему оказываются на стороне зачинщика и поддерживают отчаянное преследование жертвы. Поэтому часто психологи считают, что буллинг и моббинг – это по сути одно явление. Также и мы в данной статье будем говорить о моббинге-буллинге в широком смысле.

## Роль животных инстинктов

Во многих статьях, посвященных моббингу, отмечается, что изначально этим термином описывалось естественное защитное поведение животного стада, направленное на изгнание врага. Это соответствует действительности. Но далее обычно следуют красочные примеры: как стая ворон ополчилась на филина, как дикие свиньи атаковали собаку, а зебры запугали леопарда. Несомненно, среди зоопсихологов именно и такая деятельность животных и является моббингом в классическом его понимании.

Однако подобное поведение связано с проявлением межвидовой агрессии, которая служит сохранению вида и просто

необходима для выживания. Но некорректно переносить примеры из животного мира на человеческие отношения. Говоря о моббинге среди людей, мы подразумеваем только внутривидовую агрессию. Это травля себе подобного, ведь даже белая ворона не перестает быть одной из птичьей стаи.

Межвидовой и внутривидовой процессы замечательно описаны в книге «Агрессия» выдающегося австрийского ученого и исследователя Конрада Лоренца. Один из основоположников лял и о происхождении агрессивного поведения у животных и человека, проводя интересные параллели. Он отмечал, что благодаря этологии, он изучал поведение животных. В том числе размышлял о необходимости беспокоиться из-за голода, холода и нападения диких зверей. Тогда новым фактором селекции стал внутривидовой отбор, и соседствующие племена начали воевать с другом.

**«В первый раз она могла назвать меня Эмили просто по ошибке, но во второй раз она, конечно же, сделала это нарочно. Лучший способ унижить и обезличить человека...»**

«Дьявол носит Прада»

Роль **внутривидовой агрессии** Лоренц определил как социально организующую. Он писал, что каждый из совместно живущих индивидов знает, «кто сильнее его самого и кто слабее, так что каждый может без борьбы отступить перед более сильным – и может ожидать, что более слабый в свою очередь отступит перед ним самим, если они попадутся друг другу на пути». Таким образом, внутривидовая агрессия одновременно способствует построению социальной иерархии и согласованию деятельности всех слоев коллектива. Звучит не так уж плохо, неправда ли?

Но в социально организованной среде подобное якобы естественное, но неэтичное поведение расценивается как жестокое. Агрессия в обществе не приветствуется, и, к счастью, в отличие от животных, человек способен к рациональной оценке и контролю своих поступков. Но почему появляются обидчики? С какой целью некоторые сотрудники вдруг начинают портить отношения в коллективе, провоцируют

нападки и как они выбирают себе «врага»? Эмоциональное насилие на рабочих местах давно стало острой проблемой многих коллективов и может коснуться каждого. Значит, об этой проблеме нужно больше говорить и искать решения.

### Почему они так поступают?

С одной стороны, поведение человека зависит от многих социальных, личностных и биолого-психологических факторов, которые определяют его готовность к тем или иным реакциям. Это касается и готовности к агрессивному поведению. Но невозможно анализировать поведение в отрыве от факторов окружающей среды. Ведь, с другой стороны, ситуация может являться провоцирующей для агрессора, если он, например, оценивает ее как угрозу своей безопасности. Таким образом, фактор среды – это лишь один из катализаторов, усугубляющих ситуацию. Помимо этого, причины агрессивного поведения кроются внутри коллектива, т.е. связаны с личностными особенностями людей, развязавших психологический террор.

Американский врач-невролог Лоуренс Р. Хантун обратил внимание на случаи в среде медиков, когда врачи лишались своих лицензий из-за личной неприязни и других причин, совершенно не имеющих отношения к профессионализму. Как правило, окончательное решение о судьбе «изгнанников» принимала целая комиссия, состоящая из коллег-врачей, но Хантун увидел в случаях увольнения после нападок интересную закономерность. Он предположил, что у коллективной травли всегда есть зачинщик, поведение которого имеет сходные мотивы с типичным хулиганством (агрессивными действиями, направленными на другого человека) и линчеванием (наказанием агрессора толпой). Автор утверждает, что зачинщиком обычно является человек, определенным образом добившийся власти и получающий удовольствие от злоупотребления ею. Часто за высокомерием обидчика скрываются бессилие, страх или зависть. Люди, считающие себя неуспешными в какой-либо сфере жизни, могут быть склонны компенсировать свои переживания, отыгрываясь на беспомощности тех, кто не может им противостоять.

Теперь обратим внимание на среду. Каковы бы ни были пробелы в личной

и профессиональной жизни обидчика, есть основания говорить о ряде ситуационных причин, запускающих агрессивное поведение зачинщика. Например, сотрудник-жертва может занимать в организации должность, на которую претендует кто-то другой, или добиться значительных профессиональных успехов, получать более выраженное признание заслуг.

Американские исследователи утверждают, что моббинг чаще всего появляется в таких организациях, где плохо налажены рабочие процессы, нагрузка между сотрудниками распределяется неадекватно, а менеджмент невнимателен и некомпетентен. К сожалению, в такой компании не только не помогут жертве моббинга, но даже спровоцируют ухудшение ситуации. Случаи эскалации конфликтов среди сотрудников особенно часто встречаются при плохо налаженной внутренней коммуникации и отсутствии обратной связи. Но в отличие от школьных хулиганов, «обидчики» в организации вынуждены считаться с корпоративными правилами поведения, поэтому агрессия может быть как явной, так и скрытой, очень тщательно замаскированной.

К счастью, самое начало моббинга, как правило, можно отследить. Нападки обычно начинаются после того, как вспыхивает конфликт между двумя людьми. Вместо того, чтобы уладить его словами или пойти друг другу навстречу, участники его усугубляют. Ситуация переходит в скрытую форму, начинается соревнование «я прав, а он – нет». Зачинщик испытывает озлобленность и желание атаковать. У невольной жертвы, являющейся заложником ситуации, с каждым днем нарастает беспокойство.

### Тяжелые последствия

Кто же чаще всего подвергается психологическому террору? Как правило, это тихие и застенчивые люди, а также отличающиеся чем-либо от других – расовой или гендерной принадлежностью, внешним видом, сексуальной ориентацией, наличием инвалидности и т.д. Однако, как мы ранее говорили, жертвой моббинга может стать любой, и последствия, увы, могут быть не самыми приятными, а порой и трагическими.

Вспомним еще раз исследования Хайнца Лейманна, проведенные в 1980-х. Именно тогда было установлено, что одним из тяжелых побочных эффектов моббинга

можно считать посттравматическое стрессовое расстройство. Лейманн отмечал, что сотрудники, подвергавшиеся на работе такому агрессивному воздействию, демонстрировали сходные симптомы с участниками военных действий или бывшими заключенными.

Провоцируют стрессовые переживания вследствие моббинга на рабочем месте такие факторы:

- отсутствие контроля над агрессором;
- непредсказуемость нападков;
- ожидание худшего;
- отсутствие поддержки.

Жертвам моббинга грозят депрессивные расстройства, «синдром выгорания», бессонница, повышенная тревожность. Встречаются также и последствия в виде тяжелых личностных и семейных проблем, а иногда и смертельные случаи, когда регулярное давление становится для человека последней каплей. В особой группе риска находятся люди с физическими или психическими отклонениями. Хайнц Лейманн в своих исследованиях пошел еще дальше и определил, что около 15% самоубийств в Швеции так или иначе связаны с моббингом в организациях.

Помимо этого, известно, что длительный и регулярный стресс вызывает психосоматические заболевания. Отмечен ряд соматических расстройств, к которым может приводить человека эмоциональное преследование. К сожалению, их немало: хроническая усталость, проблемы с пищеварением, потеря или увеличение веса, снижение иммунитета, потребность в алкоголе и наркотиках.

## Выйти из порочного круга

В любом своем виде моббинг может существовать столько, сколько позволят все его участники. Какими могут быть стратегии противодействия обидчикам, если вы вдруг осознали себя жертвой? Во-первых, необходимо понять, что происходящее с вами имеет название, и это всесторонне изученный и, более того, нормальный процесс. Это результат не только вашей деятельности. И, по правде говоря, вам мало что удалось бы улучшить, если бы вы смогли вернуть время назад.

Для начала в зависимости от ситуации стоит принять решение о рациональности дальнейших действий или бездействия.

Можно ли вообще остановить поток агрессии на данном этапе? Какие последствия это будет иметь для вас? Попробуйте всесторонне оценить положение вещей на данный момент. Кто готов вам помочь? Возможно, стоит обсудить эту ситуацию с кем-то, кому вы доверяете, ведь сторонняя здравая оценка может быть очень полезной.

Любям, способным без труда отстаивать свои личные границы и вступать в открытые споры, следует вести себя с обидчиками более сдержанно, но уверенно. Почувствовав, что от вас можно получить отпор, моббер, скорее всего, не захочет продолжать – по крайней мере, придерживаться прежней стратегии. Весьма вероятно, что будет изобретен новый, более изощренный, способ воздействия на вас. Но зачем жить в постоянном тревожном ожидании и поисках подвоха? Иногда полезно хотя бы на время закрыть глаза на происходящее, ведь философское спокойное отношение к ситуации – тоже отличный выход.

Но вряд ли тихая и уступчивая жертва будет готова к немедленному изменению своих установок, традиционных взглядов и способов взаимодействия. Для такого человека есть прекрасный щадящий вариант действий – вначале обратиться за помощью к руководству, и лучше всего не с жалобами, а с конструктивными предложениями. Тогда, скорее всего, дальше будут предприняты нужные шаги для урегулирования конфликта. Но, учитывая неоднозначность ситуации, при которой руководство, как правило, оказывается косвенно или напрямую вовлечено в психологический террор, сотрудник в такой организации практически лишен помощи и остается со своим стрессом наедине. Когда моббинг игнорируется, допускается или неверно истолковывается, жертве проще уволиться, чем добиваться справедливости.

Если же вы все-таки решили приступить к борьбе «один против всех», подумайте, стоит ли игра свеч. Вряд ли истинному карьеристу стоит оставаться в организации, где пути к дальнейшему росту перекрыты, а для преодоления психологического дискомфорта потребуются недюжинные усилия. Стало быть, иногда лучше сосредоточиться на себе и уйти вовремя? Окончательное решение, разумеется, будет за вами, но в среде психологов мнения сходятся: ни одно рабочее место не может быть дороже душевного равновесия.

# Справочный портал как часть корпоративной культуры компании

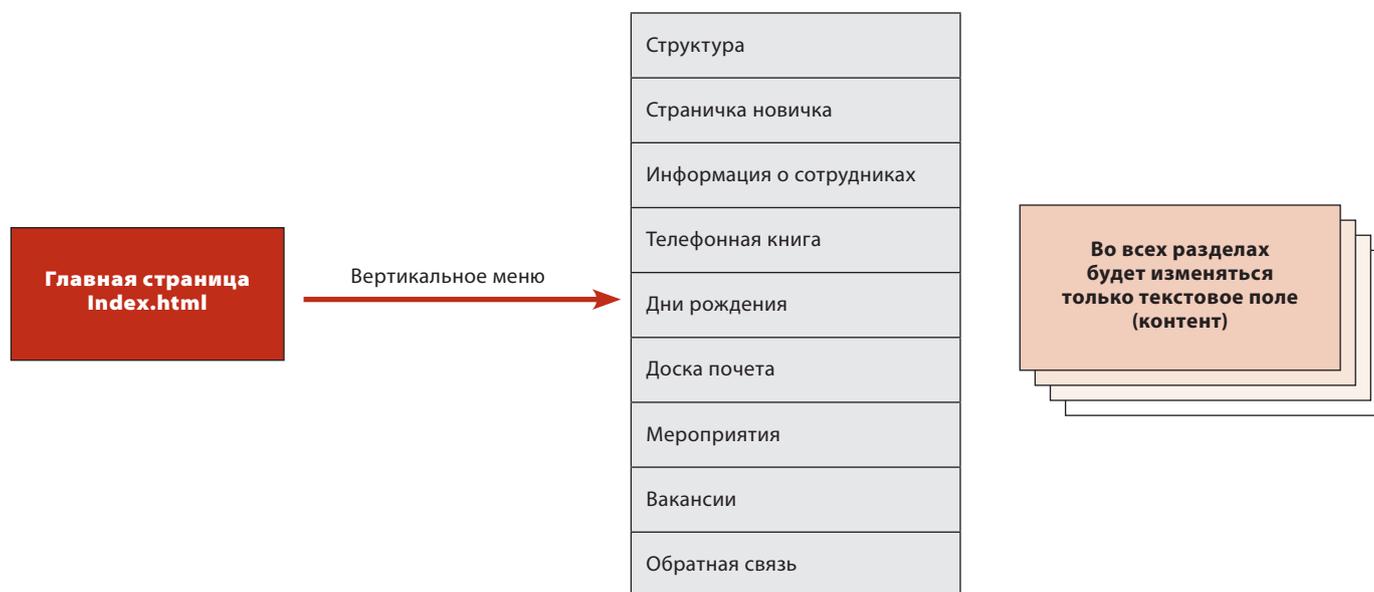
Современные динамичные компании периодически испытывают проблемы управления персоналом, связанные с увеличением штата. Это необходимость быстрой адаптации новичков, знакомство с коллегами и руководством, оперативное информирование работников о происходящих событиях, эффективное взаимодействие между сотрудниками на разных уровнях. Ценности компании, нормы поведения, традиции, праздники при умелом подходе могут стать инструментами, помогающими сплотить коллектив. Решить эту задачу помогает интранет-портал, или корпоративный сайт, содержащий справочную информацию о работниках.

На корпоративном сайте размещают информацию, необходимую каждому сотруднику: краткие сведения о работниках, телефоны, объявления о карьерных возможностях, об условиях и режиме работы в компании, корпоративных мероприятиях и т.д. С помощью такого сайта-справочника удобно проводить мониторинг мнений сотрудников об актуальных событиях в организации.

Внутрикорпоративный сайт – это интранет-портал, к которому имеют доступ

только сотрудники компании. В отличие от внешнего ресурса, ему не требуются уникальный дизайн и мощная пропускная способность. Доступ ко всем приложениям, размещенным на портале, осуществляется через веб-интерфейс посредством браузера – компьютерной программы, позволяющей просматривать страницы в Интернете. Кроме того, права пользователей на обработку персональных данных могут ограничиваться – как правило, программными средствами сервера. Особенно это

## Упрощенная схема справочного сайта компании



актуально в связи с принятием Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». Обычно с персональными данными имеют дело модератор сайта (либо кадровик, либо ИТ-специалист), руководители компании и подразделений, некоторые специалисты.

Описанные в этой статье структура и содержание интранет-справочника могут быть скорректированы разработчиками исходя из особенностей компании. Преимуществами внутрикорпоративного сайта являются относительно низкие затраты на его создание и техническую поддержку. На этапе формирования сайта, посоветовавшись с кадровиком, необходимо решить целый комплекс задач: правильно расположить на страницах имеющуюся информацию (контент), определить структуру сайта, выбрать дизайн, оптимизировать загрузку фотографий, организовать удобную навигацию по сайту. Дизайн и структура сайта должны быть единообразными на всех страницах. На рисунке представлена упрощенная схема внутрикорпоративного справочного сайта, который состоит из нескольких веб-страницы и имеет разветвленную структуру. Система навигации представляет собой стандартное вертикальное меню (в виде текстовых строк), состоящее из гиперссылок, с помощью которых пользователь легко может перейти на нужную страницу справочника и вернуться обратно. Существует негласное

правило: название страницы должно соответствовать тем словам, на которые пользователь щелкнул мышью для того, чтобы попасть на эту страницу. Поэтому названия страниц справочника соответствуют названиям ссылок.

Таким образом, данный сайт будет состоять из десяти страниц – одной главной и девяти тематических со следующим содержанием:

- организационная структура;
- страничка новичка;
- информация о сотрудниках;
- телефонная книга;
- дни рождения;
- доска почета;
- вакансии;
- мероприятия;
- обратная связь.

Рассмотрим подробнее каждый из разделов. Все компоненты справочника имеют простой интуитивный интерфейс. Первым делом пользователь сайта попадает на главную страницу. Она включает следующие основные элементы:

- заголовок/логотип (шапка);
- элементы навигации;
- контент/содержание (текстовое поле);
- информация об авторских правах, о разработчиках сайта и контакты;
- интерактивная кнопка – счетчик посещаемости.

Причем основной объем информации представлен в виде текста или табличных

данных, в оформлении могут использоваться фотографии работников. Если у сотрудника отдела персонала есть права модератора, он может менять, добавлять или удалять содержимое рубрик. Примеры страниц справочного портала представлены в приложениях 1–4.

Раздел «О компании» является главной страницей, на которой можно разместить приветственную речь руководителя компании и текст об истории организации. В разделе «Организационная структура» содержится схема подчиненности подразделений. Это очень важно, т.к. любой сотрудник компании должен знать, с какими работниками или подразделениями он должен взаимодействовать.

«Страничка новичка» предназначена для быстрой адаптации и оптимальной интеграции «свежепринятых» сотрудников. Здесь будет уместна информация о режиме работы, об испытательном сроке, очередности предоставления отпуска, заработной платы, о компенсации больничного, командировочных расходов, оснащении рабочего места и различных социальных и культурных мероприятиях. Это очень удобно, т.к. другим работникам не придется тратить время на объяснения – все необходимые сведения сотрудник сможет получить самостоятельно.

Часто сотрудникам компании требуется информация о коллегах или руководстве. А соответствующем разделе справочного портала размещаются следующие персональные данные: фамилия, имя и отчество, должность, подразделение, телефон и основные должностные обязанности. Список работников стоит выстроить по алфавиту. Нелишне сопроводить каждое краткое досье фотографией (не более 30 кбайт). Также можно обозначить, присутствует ли сотрудник на рабочем месте или он находится в отпуске (на больничном).

Раздел «Телефонная книга» позволяет легко найти телефонные номера и адреса электронной почты. Он представляет собой простой справочник абонентов в виде таблицы с удобной функцией прокрутки экрана. По каждому сотруднику представляется следующая информация: подразделение, должность, фамилия, имя и отчество, номера телефонов (внутреннего, мобильного и городского), электронная почта, номер офиса.

Раздел «Дни рождения» свидетельствует о корпоративной культуре компании. Здесь можно поздравлять сотрудников в онлайн-режиме. В качестве примера в приложении представлен календарь на месяц с фотографиями именинников. Любой пользователь может просмотреть поздравление в увеличенном масштабе, нажав на соответствующий значок.

Для повышения мотивации персонала в информационной системе «Справочник сотрудников» создан раздел «Доска почета». Каждый месяц здесь обновляется информация о личных результатах сотрудников в работе или общественных делах. Такая форма поощрения положительно влияет на профессиональный рост, удовлетворение от работы, формирует положительный имидж компании.

В разделе «Вакансии» рекрутеры компании размещают объявления о свободных рабочих местах и требованиях к соискателям (образование, профессиональный опыт, знания и умения, личные качества). Так сотрудники получают возможность участвовать в конкурсе на замещение вакантных должностей, отдел персонал тратит значительно меньше на поиск и подбор кандидатов, а руководители структурных подразделений оперативно отслеживают процесс закрытия вакансий.

В разделе «Мероприятия» представлена открытая информация о ближайших корпоративных событиях: праздниках, конкурсах, экскурсиях, тренингах, мастер-классах и т.д. На мероприятиях сотрудники ближе узнают друг друга, что положительно сказывается на результатах работы. В системе ведется статистика посещений и предусмотрена рассылка по электронной почте для всех работников.

Последний раздел, «Обратная связь», используется для организации технической поддержки и консультирования пользователей на интранет-портале и по электронной почте. Посетители сайта смогут задавать вопросы или выражать свое мнение, что позволяет модератору контролировать качество и оперативность работы сайта.

Сотрудники компании являются носителями корпоративной культуры. Справочник компании – это локальная информационная система, предназначенная для организации внешней адаптации и внутренней корпоративной интеграции между работниками разных уровней.

## Главная страница информационной системы «Справочник сотрудников»

**LOGO** **СПРАВОЧНИК СОТРУДНИКОВ**

**Элементы навигации**

**О компании**

**Контент**

**О компании**

Добро пожаловать!

Справочный интранет-портал содержит информацию о компании, ее структуре, контактные данные и фото сотрудников, а также другую полезную и важную информацию.

Мы всегда рады новым сотрудникам, ведь новые люди – это новые идеи, новые инициативы, новые возможности. В нашей компании Вы найдете все условия для реализации своего потенциала и профессионального роста. От того, насколько слаженно мы все будем трудиться зависит не только успех каждого из нас в отдельности, но и успех всей компании. Основные принципы компании – уважение, честность, открытость, ответственность

Желаю Вам успехов в работе!

**Информация об авторстве, разработчиках**

**Счетчик посещаемости**

2012 © TMC E-mail: tmc2012@bk.ru ☎ (495) 739-31-55 **212**

## Раздел «Страничка новичка»

**LOGO** **СПРАВОЧНИК СОТРУДНИКОВ**

**Элементы навигации**

**О компании**

**Страничка новичка**

**Контент**

**Страничка новичка**

График работы: 9:00–18:00

Рабочее место:  
*оснащено в соответствии с должностными обязанностями*

Испытательный срок: 3 месяца

Отпуск: 28 календарных дней

Больничный: 3 дня за счет работодателя

Командировочные расходы:  
*оплачиваются при предоставлении документов*

Зарплата:  
*20 и 3 числа – аванс и окончательный расчет на зарплатную карту*

Премимальные выплаты:  
*в соответствии с положением об оплате труда*

Медицинское страхование:  
*в соответствии с положением по медобслуживанию*

**Элементы навигации**

**Контент**

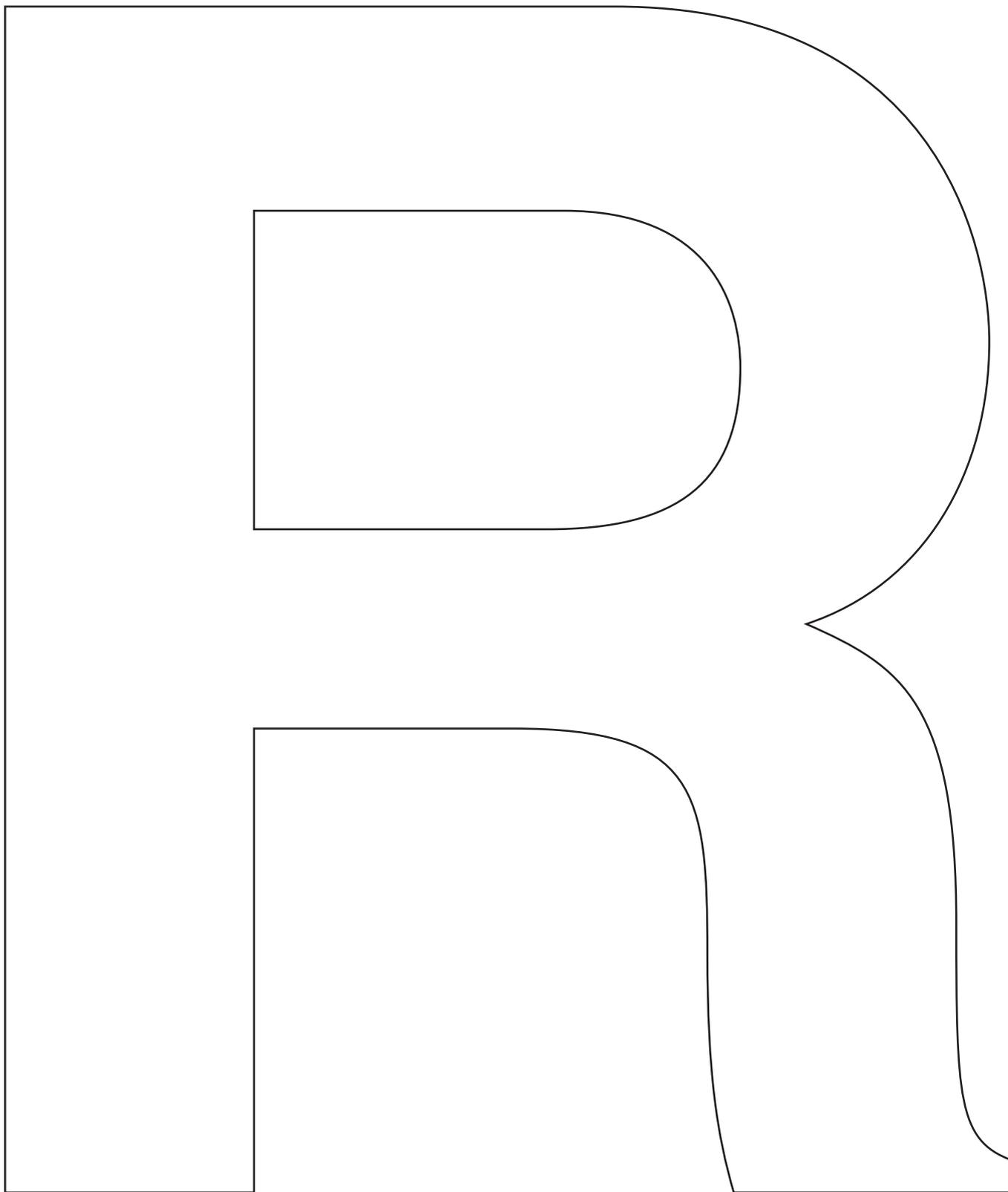
2012 © TMC E-mail: tmc2012@bk.ru ☎ (495) 739-31-55 **214**

## Раздел «Информация о сотрудниках»

<b>LOGO</b>	<b>СПРАВОЧНИК СОТРУДНИКОВ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>О компании</li> <li>Организационная структура</li> <li>Страничка новичка</li> <li><b>Информация о сотрудниках</b></li> <li>Телефонная книга</li> <li>Дни рождения</li> <li>Доска почета</li> <li>Вакансии</li> <li>Мероприятия</li> <li>Обратная связь</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>А Б В Г Д Е Ж З И К Л М Н О П Р С Т У Ф Х Ц Ч Ш Щ Э Ю Я</b></p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;"> <p><b>НЕТ ФОТО</b> Ф. И. О.: <i>Авдеева Ольга Викторовна</i>          Подразделение: <i>отдел персонала</i>          Должность: <i>Менеджер по персоналу</i>          ☎ городской: (495) 739-35-35          внутренний: 21-24</p> <p>Должностные обязанности:  <i>поиск и подбор персонала; проведение собеседований; анализ рынка труда</i></p> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>НЕТ ФОТО</b> Ф. И. О.: <i>Азаров Алексей Иванович</i>          Подразделение: <i>Отдел продаж</i>          Должность: <i>Менеджер по рекламе</i>          ☎ городской: (495) 739-35-68          внутренний: 21-29</p> <p>Должностные обязанности:  <i>проведение и анализ рекламных кампаний</i></p> </div>
2012 © TMC E-mail: tmc2012@bk.ru ☎ (495) 739-31-55	
<b>221</b>	

## Раздел «Обратная связь»

<b>LOGO</b>	<b>СПРАВОЧНИК СОТРУДНИКОВ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>О компании</li> <li>Организационная структура</li> <li>Страничка новичка</li> <li>Информация о сотрудниках</li> <li>Телефонная книга</li> <li>Дни рождения</li> <li>Доска почета</li> <li>Вакансии</li> <li>Мероприятия</li> <li><b>Обратная связь</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Обратная связь</b></p> <p>Ф.И.О.: <input style="width: 100%; border: 1px solid red;" type="text"/></p> <p>Должность: <input style="width: 100%; border: 1px solid red;" type="text"/></p> <p>Телефон: <input style="width: 100%; border: 1px solid red;" type="text"/></p> <p>E-mail: <input style="width: 100%; border: 1px solid red;" type="text"/></p> <p>Введите ваш вопрос или мнение:</p> <div style="border: 1px solid red; height: 40px; width: 100%;"></div> <p style="font-size: small;">Поля, отмеченные * обязательны для заполнения</p> <p style="text-align: right;"> <input type="button" value="ОТПРАВИТЬ"/> <input type="button" value="ОТМЕНА"/> </p>
2012 © TMC E-mail: tmc2012@bk.ru ☎ (495) 739-31-55	
<b>227</b>	



# Профиль КОМПЕТЕНТНОСТИ: замеряем уровень профессионализма

Эффективность бизнеса напрямую зависит от использования новых технологий. В динамичных, постоянно меняющихся условиях труда к квалификации персонала предъявляются повышенные требования. Одновременно работодатели сталкиваются с серьезными проблемами: не хватает квалифицированных кадров, снижается уровень профессиональной подготовки молодых специалистов.

Если любого HR-менеджера спросить: «Какой актив компании вы считаете первостепенным в организации?», то он, скорее всего, ответит: «Люди». Специалисты по управлению персоналом отвечают за планирование численности кадров, формирование системы их развития. HR-менеджеры оценивают и отбирают кандидатов на замещение вакантных должностей, проверяют компетентность сотрудников.

Достаточно часто для реализации своих задач HR-специалисты используют разобщенные инструменты, что резко снижает эффективность работы подразделения в целом. К примеру, критерии оценки и отбора персонала при найме новых работников не соотносятся с показателями последующей аттестации персонала, программ обучения или системы кадрового резерва. В некоторых компаниях HR-процедуры

закреплены за различными структурными подразделениями, которые работают «сами по себе». Результаты оказываются разрозненными, а интегрировать и структурировать их невозможно.

Эффективность компании зависит от следующих ключевых аспектов:

- от того, насколько хорошо отрегулированы бизнес-процессы в компании;
- от отлаженности взаимодействия с клиентами компании;
- оптимального управления финансовыми потоками компании;
- от того, построена работа по управлению персоналом.

Клиенты не видят процесс работы – только ее итог, который и формирует имидж компании. А чтобы персонал соответствовал представлению об организации, сотрудниками необходимо грамотно управлять. Какова ситуация

## Различные подходы к оценке персонала

	Оценка профессиональных знаний	Оценка компетенций
Что оценивается	Технические знания (функциональные особенности, настройки и др.)	Паттерны поведения; личные качества, необходимые для выполнения функциональных обязанностей; способности (талант)
Что не оценивается	Умение работать; эффективность применения знаний на практике	Реальные знания и опыт
Кто разрабатывает инструменты и методы оценки	Как правило, разработчики стандартизированных тестов	Как правило, бизнес-консультанты
Стандартизация/индивидуализация методов оценки	Типовые тесты, не учитывающие дифференциацию выполняемых сотрудниками обязанностей	Набор компетенций часто формируется на основе типового перечня, без учета специфики работы конкретного сотрудника
Сложность процесса оценки	Несложный	Сложный
Вид оценки	Узкоспециализированная	Обобщенная

на современном рынке труда? С одной стороны, происходит экономический рост, совершенствуются технологии и соответственно повышаются квалификационные требования к персоналу. С другой стороны, существуют «отягчающие обстоятельства»: упадок специального образования, демографический кризис, «утечка» высококвалифицированных специалистов за рубеж, проблема в определении уровня профессионализма персонала на всех уровнях HR-деятельности.

Большинство HR-специалистов оказались в ситуации, когда приходится использовать одновременно несколько подходов или инструментов, чтобы измерить степень профессионализма сотрудников. Наверняка многие пытались изменить сложившуюся практику и пробовали это сделать.

Почему HR-служба и руководство компании считают одного сотрудника перспективным и профессиональным, а другого «отстающим»? На каких критериях основывается мнение о ценности работника для компании? Думается, что на оценку влияют следующие факторы:

- Насколько знания, умения, навыки персонала и его потенциал задействованы в решении оперативных, тактических и стратегических задач компании?
- Насколько дорого обходятся сотрудники организации, т.е. каков объем расходов на персонал?
- Каков уровень компетентности персонала (знаний, умений, навыков) относительно конкурентного сектора рынка?

Как измерить компетентность сотрудника? Существует множество подходов к оценке персонала, и наверняка многие HR-специалисты успешно применяют их в своей работе. Ассесмент-центр, метод «360°», ключевые показатели эффективности (KPI), методика Хея, кейсы – среди множества способов каждый пытается найти «идеальный» инструмент, который позволил бы получить взвешенную оценку знаний, умений, навыков сотрудников или кандидатов. Безусловно, каждый из них имеет и свои недостатки, и бесспорные преимущества. Наиболее распространенные подходы представлены в таблице.

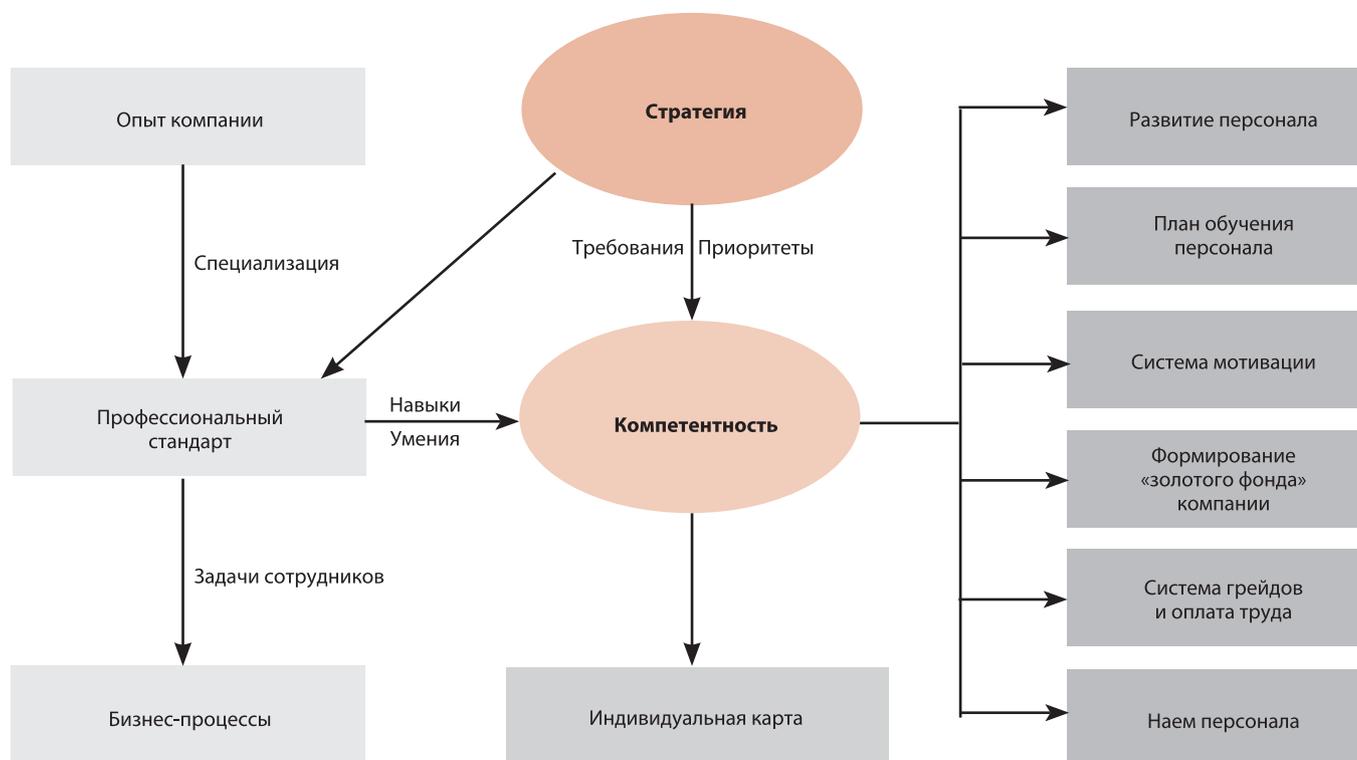
Зачастую эффективность работника определяют, оценивая специальные знания, которыми он владеет. В основе данного подхода – существующие

### справка

Термин «**компетентность**» происходит от латинского *competere* («быть приемлемым») и, как правило, означает, что специалист обладает достаточным профессиональными знаниями и навыками для решения поставленной задачи или выполнения определенных обязанностей. В настоящее время организации проявляют все большую заинтересованность в оценке компетентности специалистов при принятии решений, связанных с наймом, продвижением и профессиональным ростом работников.

Кстати, компетентность легко проверить – достаточно попросить человека показать результат (или прошлые результаты). Она подразумевает осведомленность, опытность, способность к принятию обдуманных решений в какой-то области деятельности. Важно не путать это понятие с **компетенцией**, т.е. кругом порученных обязанностей, сферой ответственности.

## Профиль компетентности в структуре HR-процессов



профессиональные стандарты, содержащие требования к должности, и разработанные на их основе тестовые задания. Безусловно, результаты будут точными, однако такая оценка будет довольно узкой и негибкой, т.к. изучается только ограниченный набор знаний.

Нередко используется и оценка компетенций, которая фокусируется на исследовании поведения сотрудника. Недостаток этого подхода в том, что он основывается на некотором мнении, которое формируется в пределах отдельной компании, а профессиональные знания отходят на второй план. Результаты такой оценки невозможно сравнить с рыночными показателями. Отсутствует фундаментальная база,

на которой основываются профессиональные стандарты, упомянутые выше.

Очевидно, что универсальных подходов не существует, а значит, нужна комплексная методика, ведь управление персоналом в компании должно быть системным. В свое время автором статьи был разработан профиль компетентности, позволяющий измерить профессиональный уровень любого сотрудника. При этом пришлось считаться с некоторыми рисками и ограничениями:

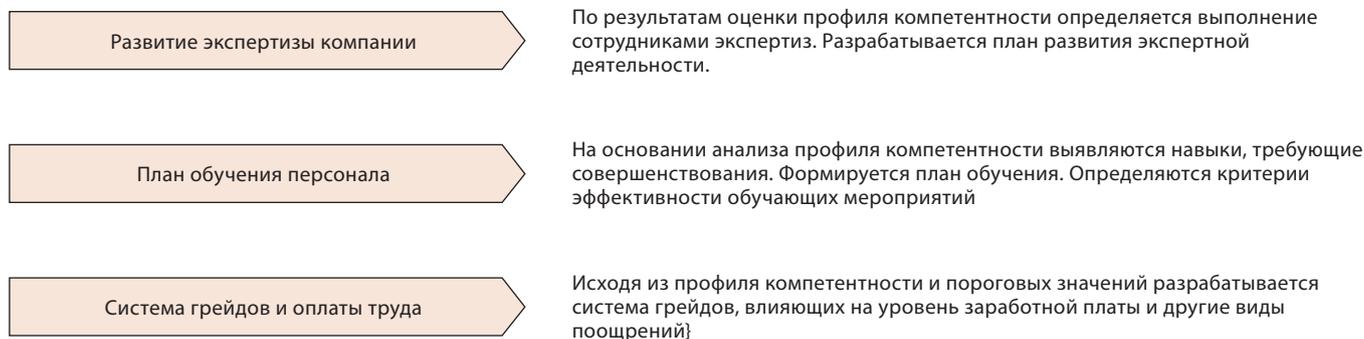
- Профиль компетентности должен включать в себя только те знания, умения, навыки, которые стратегически ценны для компании.
- Результаты оценки должны быть точными и объективными (следует четко формулировать критерии оценки, избегать таких общих суждений, как «хорошо» и «плохо»).
- Полученные данные должны быть прозрачными и сопоставимыми.
- Оценка с помощью профиля компетентности может проводить не только HR-менеджер, но и руководитель подразделения (необходима простая, понятная методика).

### справка

**Знания** – это система понятий о предметах и явлениях, усвоенных в результате восприятия, аналитико-синтетического мышления, запоминания и практической деятельности.

Под **умением** понимают усвоенный человеком способ выполнения действия, подкрепляемый некоторой совокупностью знаний. Умение выражается в способности осознанно применить знания на практике.

## Профиль компетентности как инструмент развития



- Этот инструмент должен быть воспроизводимым, «многоразовым», позволяющим проводить оценку регулярно и делать аналитические выводы.
- Знания, умения и навыки, используемые в профиле, следует дифференцировать по направлениям (например, технические, методологические, управленческие, общие).

Предстояло решить очень важную задачу: создать профиль оценки, который можно было применять не только при оценке компетентности, но и в других HR-процедурах, таких как наем персонала, формирование кадрового резерва, планирование обучения, развитие персонала, разработка мотивационной схемы и оплаты труда (рис. 1). Такой инструмент должен был отвечать нескольким требованиям:

- системность (объединение положительного опыта технологий оценки);
- объективность, основанная на математической модели;
- простота (общедоступная, понятная система оценок);
- универсальность (можно использовать во всех HR-процессах);
- гибкость (можно применять для самооценки, анкетирования, тестирования, в методике «360°» и т.д.).

Создание профиля проходило в несколько этапов.

1. Для должности определялись: перечень задач, выполняемых сотрудником, степень его участия в их реализации, приоритетность задач.
2. Для каждой задачи составлялся перечень навыков, необходимых для ее решения.
3. Каждому навыку присваивалось определенное количество баллов.

4. Чтобы профиль был не только точным, но и объективным и удобным для использования:

- формировалась система оценок;
- разрабатывались различные варианты (отзыв, опрос, анкета).

5. Проводилась апробация профиля, проводилась оценка по новой методике.
6. По итогам оценки составлялись аналитические отчеты (диаграммы, численные данные) и выработывались рекомендации.

По результатам оценки данные конкретного сотрудника необходимо сравнить с «идеальной моделью». Кроме того, можно получить нестандартные отчеты, которые, например, позволят планировать человеческие ресурсы в зависимости от проектов или задач, которые предстоит реализовать компании. С помощью профиля компетентности HR-специалисты могут формировать аналитические данные, руководствуясь привычными методиками.

Важное преимущество: при использовании профиля обработка результатов полностью автоматизирована, так что нет необходимости сводить данные и отчеты «вручную». Таким образом, экономится время и сводится к минимуму риск ошибок, вызванных «человеческим фактором».

Профиль может применяться и как инструмент развития – для разработки планов обучения и экспертной деятельности, при построении системы оплаты труда и грейдирования (рис. 2).

### справка

**Навыки** – это автоматизированные компоненты сознательного действия, которые вырабатываются в процессе его выполнения.



Под грейдированием в данном случае понимается дифференцированное распределение между сотрудниками, в зависимости от их достижений, вознаграждения и различных социальных льгот.

Применение профиля компетентности для решения подобных задач позволяет добиться большей объективности и выстроить вариативную систему мотивации. Вознаграждается не только непосредственная деятельность сотрудника, но и его знания и навыки.

В чем отличия системы оплаты труда, основанной на компетентности работника, от традиционной, базирующейся на оценке труда?

1. Чтобы получить повышение к зарплате, необходимо подтвердить знания

и навыки, требующиеся для выполнения работы, соответствующим документом. То есть диплом о втором высшем образовании или сертификат курсов повышения квалификации может быть основанием для прибавки к жалованию.

2. Один лишь факт смены деятельности не гарантирует повышения оклада. Сначала придется продемонстрировать профессиональные навыки, необходимые для новой работы.
3. Традиционная система зачастую привязана к стажу работы по данному разряду или к возрасту. Система оплаты компетентности опирается на мастерство, а не на стаж.
4. Система оплаты компетентности стимулирует сотрудников повышать квалификацию, развиваться профессионально. Переход работника с одной должности на другую происходит с меньшими потерями для компании.

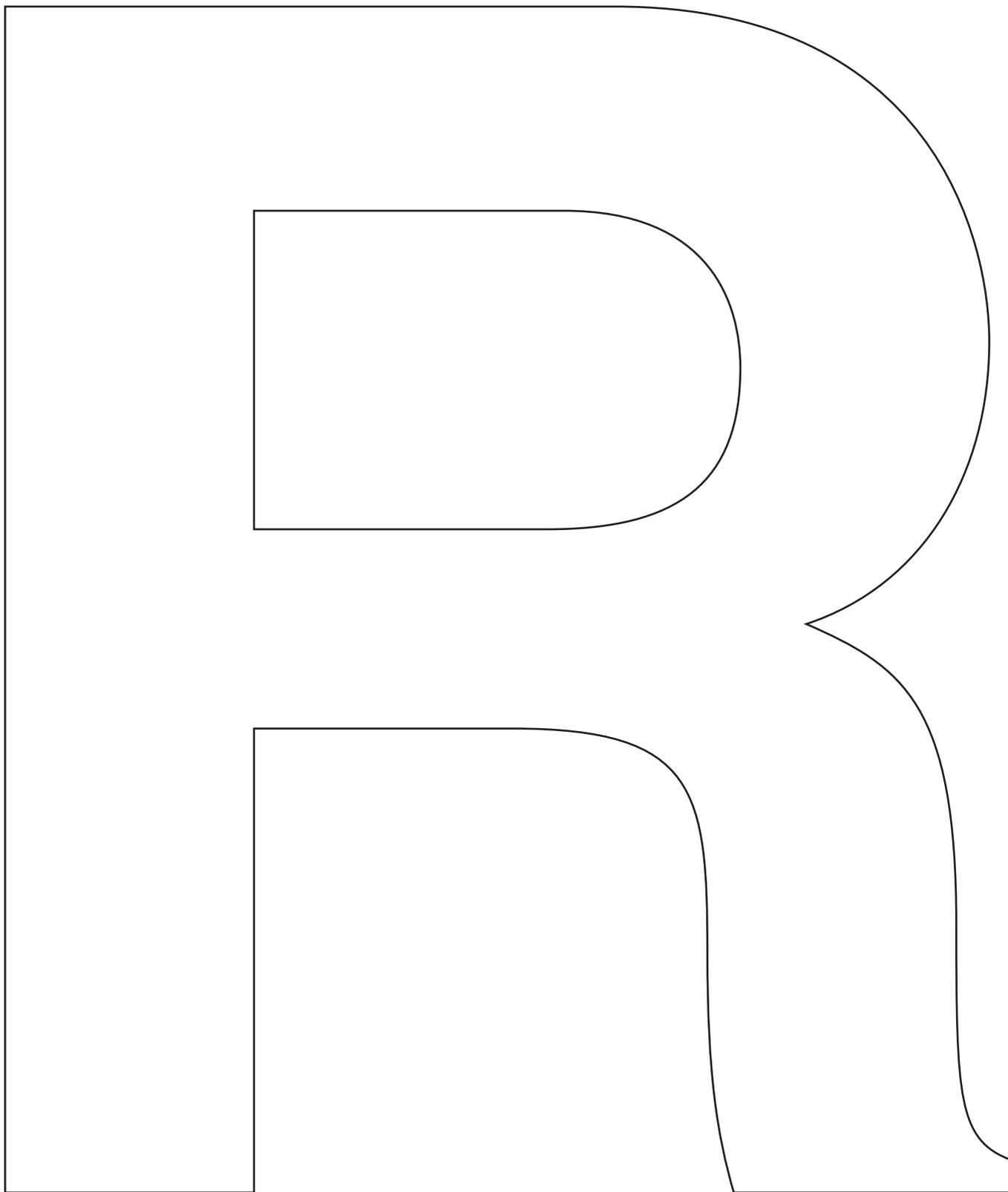
«Вилка» заработной платы, основанная на компетентности работника, рассчитывается по следующим формулам:

$$\text{Оклад}_{\text{цел}} = (\text{Балл}_{\text{сотр}} - \text{Балл}_{\text{мин}}) \times K,$$

$$\text{Оклад}_{\text{сотр}} = \text{Оклад}_{\text{цех}} \pm 10\%,$$

где  $\text{Оклад}_{\text{цел}}$  – целевая заработная плата сотрудника (реальный оклад должен отличаться не более чем на 10%, а большие отклонения следует согласовывать с руководством);  $\text{Балл}_{\text{сотр}}$  – результат оценки компетентности сотрудника (в баллах);  $\text{Балл}_{\text{мин}}$  – минимальный балл, при котором ценность работника сопоставима со стоимостью его содержания (определяется по отношению фонда оплаты труда (ФОТ) к объему затрат на персонал);  $K$  – коэффициент для пересчета баллов в денежные суммы. Для каждой специальности может определяться свой коэффициент. С его помощью рассчитывается рост оклада в зависимости от инфляции и нормативный ФОТ.

Казалось бы, работники HR-службы знают все о жесткой регламентации трудовой деятельности – в своей работе они постоянно имеют дело с должностными инструкциями и нормативными актами. Однако на деле оказывается, что многие процедуры не имеют готовых алгоритмов. В подобных ситуациях самим HR-менеджерам приходится искать нетривиальные решения и новаторские методы. Возможно, представленный в статье опыт будет полезен для тех, кому предстоит разрабатывать и внедрять подобное проекты.



**Задание 1. Докладная записка о внесении дополнений в должностную инструкцию**

При оформлении докладной записки о внесении дополнений в должностную инструкцию были допущены следующие ошибки.

1. Инициалы в реквизите «адресат» указываются перед фамилией. (п. 3.15 ГОСТ Р 6.30-2003).
2. Отсутствует заголовок к тексту докладной записки (п. 3.18 ГОСТ Р 6.30-2003).
3. Наименование вида документа проставляется после наименования организации – автора документа (рис. А.1, А.2 ГОСТ Р 6.30-2003).

Отдел кадров

Генеральному директору ООО «Юпитер»

Толубееву М. М.

19.07.2012 № 54

Согласен. Нач. отдела кадров Оленину В. М.  
подготовить приказ о внесении дополнений  
в должностную инструкцию референта по  
основной деятельности к 23.07.2012.

**ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА**

Уважаемый Михаил Михайлович!

В связи с заключением аудиторской проверки (п. 12 акта аудиторской проверки от 15.07.2012 № 23) прошу внести дополнения в должностную инструкцию референта по основной деятельности, касающиеся ведения делопроизводства по обращениям граждан.

Предлагаю раздел «Функции» дополнить пунктом 7 в следующей редакции: «вести делопроизводство по обращениям граждан». Раздел «Обязанности» дополнить пунктом 12 в следующей редакции: «регистрировать все без исключения обращения граждан, контролировать сроки их исполнения, составлять сводки об исполненных и неисполненных обращениях граждан, формировать дела, содержащие документы по обращениям граждан, обрабатывать эти дела и передавать в архив».

Начальник отдела

*Оленин*

В. М. Оленин

*В дело 04-12*

*Попова 19.07.2012*

4. Отсутствует реквизит «исполнитель» (п. 3.27 ГОСТ Р 6.30-2003). В докладных записках без него можно обойтись, если автором является рядовой работник структурного подразделения. Если автор – руководитель структурного подразделения, то, как правило, он поручает подготовить проект докладной записки подчиненному работнику. В этом случае реквизит «исполнитель» необходим.

### Правильный вариант оформления докладной записки о внесении дополнений в должностную инструкцию

Отдел кадров

Генеральному директору ООО «Юпитер»  
М. М. Толубееву

#### ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

19.07.2012 № 54

Согласен. Нач. отдела кадров Оленину В. М.  
подготовить приказ о внесении дополнений  
в должностную инструкцию референта по  
основной деятельности к 23.07.2012.

#### О внесении дополнений в должностную инструкцию референта по основной деятельности

Уважаемый Михаил Михайлович!

В связи с заключением аудиторской проверки (п. 12 акта аудиторской проверки от 15.07.2012 № 23) прошу внести дополнения в должностную инструкцию референта по основной деятельности, касающиеся ведения делопроизводства по обращениям граждан.

Предлагаю раздел «Функции» дополнить пунктом 7 в следующей редакции: «вести делопроизводство по обращениям граждан». Раздел «Обязанности» дополнить пунктом 12 в следующей редакции: «регистрировать все без исключения обращения граждан, контролировать сроки их исполнения, составлять сводки об исполненных и неисполненных обращениях граждан, формировать дела, содержащие документы по обращениям граждан, обрабатывать эти дела и передавать в архив».

Начальник отдела

*Оленин*

В. М. Оленин

И. Т. Попова  
645-33-45

*В дело 04-12*  
*Попова 19.07.2012*

## Задание 2. Приказ о внесении изменений в должностную инструкцию

При оформлении приказа о внесении изменений в должностную инструкцию были допущены следующие ошибки.

1. Так как организация использует бланк с продольным расположением реквизитов, наименование вида документа должно размещаться в середине листа (рис. Б.1 ГОСТ Р 6.30-2003).
2. В бланке с угловым расположением реквизиты «дата документа» и «регистрационный индекс» должны находиться по краям листа (рис. Б.1 ГОСТ Р 6.30-2003).

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«Юпитер» (ООО «Юпитер»)

ПРИКАЗ **1**

23.07.2012 № 127 **2**

**3**

О внесении изменений в должностную инструкцию референта по основной деятельности

Во исполнение Федерального закона от 02.05.2006 «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» и акта аудиторской проверки от 15.07.2012 № 23 **4**

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Раздел «Функции» дополнить пунктом 7 в следующей редакции: «вести делопроизводство по обращениям граждан».
2. Раздел «Обязанности» дополнить пунктом 12 в следующей редакции: «регистрировать все без исключения обращения граждан, контролировать сроки их исполнения, формировать дела, содержащие документы по обращениям граждан, обрабатывать эти дела и передавать в архив».
3. Контроль за исполнением приказа возложить на начальника отдела кадров Оленина В. М.

Генеральный директор *Толубеев* М. М. Толубеев

**5**

В дело 04-07  
*Алексеева 24.07.12*

3. Отсутствует реквизит «место составления или издания документа». Он обязательно проставляется в общем бланке, на котором оформляются распорядительные документы, в том числе и приказ (п. 3.14 ГОСТ Р 6.30-2003).
4. В констатирующей части приказа не указан номер федерального закона – документа, являющегося основанием для издания данного приказа (п. 3.20 ГОСТ Р 6.30-2003).
5. Отсутствует реквизит «исполнитель» (п. 3.27 ГОСТ Р 6.30-2003).

### Правильный вариант оформления акта о прогуле

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«Юпитер» (ООО «Юпитер»)

#### ПРИКАЗ

23.07.2012

№ 127

г. Ухта

О внесении изменений в должностную  
инструкцию референта по основной деятельности

Во исполнение Федерального закона от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» и акта аудиторской проверки от 15.07.2012 № 23

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Раздел «Функции» дополнить пунктом 7 в следующей редакции: «вести делопроизводство по обращениям граждан».
2. Раздел «Обязанности» дополнить пунктом 12 в следующей редакции: «регистрировать все без исключения обращения граждан, контролировать сроки их исполнения, формировать дела, содержащие документы по обращениям граждан, обрабатывать эти дела и передавать в архив».
3. Контроль за исполнение приказа возложить на начальника отдела кадров Оленина В. М.

Генеральный директор

*Толубеев*

М. М. Толубеев

А. Т. Макарова  
768-55-34

В дело 04-07  
*Алексеева 24.07.12*

**Решение Конституционного суда РФ  
от 17 июля 2012 г.****Об утверждении обзора практики Конституционного Суда Российской Федерации  
за первый квартал 2012 года**

Конституционный Суд Российской Федерации в составе Председателя В.Д. Зорькина, судей К.В. Арановского, А.И. Бойцова, Н.С. Бондаря, Г.А. Гаджиева, Ю.М. Данилова, Л.М. Жарковой, Г.А. Жилина, С.М. Казанцева, М.И. Клеандрова, С.Д. Князева, А.Н. Кокотова, Л.О. Красавчиковой, С.П. Маврина, Н.В. Мельникова, Ю.Д. Рудкина, Н.В. Селезнева, О.С. Хохряковой, В.Г. Ярославцева, заслушав информацию Председателя Конституционного Суда о подготовленном Секретариатом Конституционного Суда Российской Федерации Обзоре практики Конституционного Суда Российской Федерации за первый квартал 2012 года, решил:

1. Утвердить Обзор практики Конституционного Суда Российской Федерации за первый квартал 2012 года.
2. Разместить Обзор практики Конституционного Суда Российской Федерации за первый квартал 2012 года на официальном сайте Конституционного Суда Российской Федерации.
3. Опубликовать Обзор практики Конституционного Суда Российской Федерации за первый квартал 2012 года в Вестнике Конституционного Суда Российской Федерации.

*Председатель  
Конституционного Суда  
Российской Федерации  
В.Д. Зорькин*

**Обзор практики  
Конституционного Суда Российской Федерации  
за первый квартал 2012 года**

(Извлечение)

Настоящий обзор посвящен наиболее важным решениям, принятым Конституционным Судом Российской Федерации (далее – Конституционный Суд) в первом квартале 2012 года (постановления, определения по жалобам).

**II****Конституционные основы трудового законодательства и социальной защиты**

10. Постановлением от 7 февраля 2012 года № 1-П Конституционный Суд дал оценку конституционности положений части первой статьи 2 Федерального закона от 12 февраля 2001 года № 5-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О социальной защите граждан, подвергшихся воздействию радиации вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС».

Заявитель оспорил законоположения, закрепляющие порядок выплаты гражданам, получившим до вступления в силу данного Федерального закона возмещение вреда, причиненного здоровью в связи с радиационным воздействием вследствие чернобыльской катастрофы либо с выполнением работ по ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС, ежемесячной денежной компенсации в возмещение вреда здоровью, предусмотренной пунктом 15 части первой статьи 14 или пунктом 4 части первой статьи 15 Закона Российской Федерации «О социальной защите граждан, подвергшихся воздействию радиации вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС» (в твердых суммах либо исходя из размера заработка (или соответствующей его части)).

По мнению заявителя, данные законоположения не предоставляют лицам рядового и начальствующего состава органов внутренних дел, получающим пенсию за выслугу лет, участвовавшим в ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС в зоне отчуждения и признанным инвалидами вследствие заболеваний, обусловленных воздействием радиации, право на соответствующую ежемесячную денежную компенсацию в возмещение вреда здоровью в размерах, исчисленных исходя из денежного довольствия указанных лиц с учетом степени утраты профессиональной трудоспособности.

Согласно вынесенному Конституционным Судом решению оспариваемые законоположения не могут рассматриваться как препятствующие назначению указанной категории граждан ежемесячных денежных компенсаций в размере, исчисленном исходя из денежного довольствия с учетом степени утраты профессиональной трудоспособности.

11. Постановлением от 9 февраля 2012 года № 2-П Конституционный Суд дал оценку конституционности положений части восьмой статьи 325 Трудового кодекса Российской Федерации.

Заявитель оспорил норму, регулиющую порядок компенсации работодателями расходов на оплату стоимости проезда лиц, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно.

Согласно вынесенному Конституционным Судом решению на работодателях, не относящихся к бюджетной сфере и осуществляющих предпринимательскую и (или) иную экономическую деятельность в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, лежит обязанность закреплять в коллективных договорах, локальных нормативных актах, принимаемых с учетом мнения выборных органов первичных профсоюзных организаций, или трудовых договорах положения о компенсации работающим у них лицам расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно в пределах территории Российской Федерации в размере, на условиях и в порядке, которые должны соответствовать целевому назначению этой компенсации, гарантирующей работнику возможность выехать за пределы районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей для отдыха и оздоровления.

12. Постановлением от 27 февраля 2012 года № 3-П Конституционный Суд дал оценку конституционности положений абзаца второго пункта 14 статьи 15 Федерального закона «О статусе военнослужащих».

Заявителями оспорен закрепленный нормой названного закона порядок выплаты ежемесячных денежных компенсаций за счет средств федерального бюджета гражданам, уволенным с военной службы и принятым до 1 января 2005 года на учет органами местного самоуправления в качестве нуждающихся в жилых помещениях при невозможности обеспечить их жилыми помещениями.

Согласно вынесенному Конституционным Судом решению оспариваемое законоположение не соответствует Конституции Российской Федерации в той мере, в какой содержащаяся в нем норма, связывая право граждан, уволенных с военной службы и не обеспеченных жилыми помещениями, на получение ежемесячной денежной компенсации за наем (поднаем) жилых помещений с датой их принятия на учет в качестве нуждающихся в жилых помещениях, лишает граждан, поступивших на военную службу до 1 января 2005 года и принятых на соответствующий учет после этой даты, возможности получения данной меры социальной поддержки на равных условиях с относящимися к той же категории гражданами, которые были приняты на учет до 1 января 2005 года.

13. Постановлением от 27 марта 2012 года № 7-П Конституционный Суд дал оценку конституционности положений части второй статьи 29 Закона Российской Федерации «О милиции» и пункта 1 части 3 статьи 43 Федерального закона «О полиции» (в редакции, действовавшей до 1 января 2012 года).

Предметом рассмотрения Конституционного Суда явились законоположения, предусматривающие возмещение вреда, причиненного смертью кормильца, членам семьи сотрудника милиции (полиции), погибшего (умершего) вследствие увечья или иного повреждения здоровья, полученных в связи с выполнением служебных обязанностей, а также лицам, находившимся на его иждивении, поскольку они не позволяли указанным лицам получать ежемесячные выплаты

в возмещение вреда в размере той доли заработка погибшего, которая приходилась на каждого из них при его жизни.

Согласно вынесенному Конституционным Судом решению, оспариваемое регулирование, действовавшее до 1 января 2012 года, не препятствовало предоставлению членам семьи сотрудника милиции (полиции), погибшего (умершего) вследствие увечья или иного повреждения здоровья, полученных в связи с выполнением служебных обязанностей, и лицам, находившимся на его иждивении, ежемесячной выплаты в возмещение вреда, причиненного смертью кормильца, которая в совокупности с другими выплатами обеспечивала бы им получение по крайней мере доли заработка (денежного довольствия), приходившейся на каждого из них при жизни сотрудника милиции (полиции).

**Федеральный закон  
от 28 июля 2012 г. № 136-ФЗ**

**О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 16  
Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»**

Принят Государственной Думой 11 июля 2012 года

Одобен Советом Федерации 18 июля 2012 года

Статья 1

Внести в Трудовой кодекс Российской Федерации (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, № 1, ст. 3; 2008, № 9, ст. 812; 2011, № 25, ст. 3539; 2012, № 10, ст. 1164) следующие изменения:

1) в части пятой статьи 348.2:

а) дополнить новым абзацем пятым следующего содержания:

«об обязанности спортсмена, тренера предупреждать работодателя о расторжении трудового договора по их инициативе (по собственному желанию) в срок, установленный трудовым договором, в случаях, предусмотренных статьей 348.12 настоящего Кодекса»;

б) абзац пятый считать абзацем шестым;

2) часть вторую статьи 348.6 после слова «тренера» дополнить словами «в течение срока действия трудового договора»;

3) в статье 348.12:

а) дополнить новой частью второй следующего содержания:

«В трудовых договорах с отдельными категориями спортсменов, тренеров могут быть предусмотрены условия об обязанности спортсменов, тренеров предупреждать работодателей о расторжении трудовых договоров по их инициативе (по собственному желанию) в срок, превышающий один месяц, если нормами, утвержденными общероссийскими спортивными федерациями по соответствующим виду или видам спорта, для этих категорий спортсменов, тренеров установлены ограничения перехода (условия перехода) в другие спортивные клубы или иные физкультурно-спортивные организации, предусматривающие сроки предупреждения о переходе, превышающие один месяц. Продолжительность срока предупреждения о расторжении трудового договора по собственному желанию определяется сторонами трудового договора в соответствии с нормами, утвержденными общероссийскими спортивными федерациями по соответствующим виду или видам спорта»;

б) часть вторую считать частью третьей;

в) часть третью считать частью четвертой и в ней слово «второй» заменить словом «третьей»;

г) часть четвертую считать частью пятой и в ней слово «второй» заменить словом «третьей».

Статья 2

Внести в статью 16 Федерального закона от 4 декабря 2007 года № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, № 50, ст. 6242; 2010, № 19, ст. 2290) следующие изменения:

1) пункт 5 части 1 изложить в следующей редакции:

«5) разрабатывать с учетом правил, утвержденных международными спортивными федерациями, правила соответствующих видов спорта, а также утверждать нормы, устанавливающие права, обязанности (в том числе нормы, устанавливающие ограничения перехода (условия перехода) отдельных категорий спортсменов, тренеров в другие спортивные клубы или иные физкультурно-спортивные организации) и спортивные санкции для признающих такие нормы субъектов физической культуры и спорта»;

2) дополнить частью 2.1 следующего содержания:

«2.1. Перечень видов спорта, для которых общероссийские спортивные федерации по соответствующим виду или видам спорта вправе утверждать нормы, устанавливающие ограничения перехода (условия перехода) отдельных категорий спортсменов, тренеров в другие спортивные клубы или иные физкультурно-спортивные организации, устанавливается федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта».

*Президент Российской Федерации*  
*В. Путин*

Москва, Кремль  
28 июля 2012 года  
№ 136-ФЗ

