



**Сокращение штата работников** – это комплексная и достаточно серьезная процедура, проводимая работодателем. Именно поэтому вопрос увеличения или сокращения штата работников находится в компетенции руководителя-работодателя. Каждый штат работников имеет компетентных специалистов, имеющих в соответствии с трудовым договором конкретные обязанности и права. Учитывая нормы законодательства, технологические достижения, уровень технического оснащения и объем производимой продукции, руководитель утверждает штат работников в соответствии с задачами и целями конкретного предприятия. Поэтому процедура увольнения работающих достаточно серьезная, требующая глубоких знаний законодательства.

Сокращение численности или штата работников компании – одно из оснований для расторжения трудового договора по инициативе работодателя. Частным случаем увольнения людей выступает именно процедура сокращения штата работников. Чтобы избежать потенциальных ошибок, связанных с увольнением работников, каждому руководителю и специалисту кадровой службы, необходимо иметь определенными знания в сфере трудового законодательства.

В данном эссе рассмотрены следующие вопросы: (1) цель сокращения штата и регулирование данного процесса законом; (2) этапы процесса сокращения штата работников; (3) основные подходы к сокращению штата работников; (4) пошаговая инструкция по увольнению работников; (5) документы, необходимые руководителю при сокращении штата работников; (6) рекомендации и выводы.

### **Сокращение штата работников в соответствии с законом**

Перед тем, как приступать к самой процедуре, нужно определить, будет ли это сокращение численности или штата (п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). В трудовом законодательстве официального разъяснения этих понятий нет. Однако при сокращении численности уменьшается количество штатных единиц по конкретной должности, хотя сама должность не упраздняется. А при сокращении штата из штатного расписания полностью исключается определенная должность.

Согласно Конституционному Суду РФ за №867-00 от 18. 12. 2007 г., для обеспечения эффективной деятельности работодатель обладает право

самостоятельно решать кадровые вопросы с отбором и распределением работников по отделам, их переводом и увольнением. Соответственно, работодатель единолично решает вопросы, связанные с численностью, изменением численности, разработкой и корректировкой расписания штата.

Можно сделать вывод, в соответствии с п.2 ч.1 ст. 81 ТК РФ, что сокращение численности работающих на предприятии или в штате является основой для прекращения трудовых отношений между сторонами трудового договора. Указанная статья Кодекса РФ регулирует сокращение штата на предприятии любой организации или правовой формы. Если речь идет о сокращении, договор расторгается по инициативе руководителя-работодателя. Следует также иметь в виду, что законодательство часто обновляется, и поэтому в случае возникших вопросов нужно следить, какими актами регламентируется сокращение штата работников в текущем году.

Хоть и в законе прямо указано, что руководитель-работодатель имеет право, исходя из целесообразности и необходимости рационального и эффективного управления деятельностью предприятия, решать самостоятельно кадровые вопросы, эта процедура должна носить обоснованный характер. Руководитель несет ответственность за работу предприятия, поэтому он обязан обеспечить соблюдение закона, когда происходит сокращение штата работников по ТК.

Согласно ст. 20ч.3 ТК РФ, полномочия и обязанности руководителя в трудовых отношениях регулируются федеральными и муниципальными законами, документами учредительного характера и актами.

Приказ о сокращении должен издаваться непосредственно руководителем предприятия. В соответствии с периодически обновляемым законодательством, работодатель обязан изучить правовые акты и предоставить полагающиеся выплаты по сокращению штата работников текущего года. Обоснованность принятия указанных решения основывается на Определении КС РФ №867-0-0 от 12.12. 2007 г.

Уволенные работники зачастую подают в суд, чтобы убедиться в том, что сокращение штата работников происходит без нарушения их прав. Частым предметом судебных разбирательств являются споры о восстановлении работающего в должности. Так как истинной целью может являться увольнение конкретного сотрудника, а не сокращение штата, работодатель при таком условии нарушает условия трудового законодательства. Поэтому, когда он использует

формулировку «по сокращению штата», и при этом руководствуется не экономической целесообразностью, а субъективным подходом в отношении работника, этот спор рассматривается в суде с иском о восстановлении в должности.

Однако перед началом процедуры работодатель должен определить, кто из работающих имеет преимущество над остальными, позволяющее ему продолжать работу. Указанное право действует в том случае, если в качестве кандидатов на увольнение оказалось несколько работников, работающих одинаковых должностей. Естественно, те специалисты, которые имеют преимущество, должны продолжать работать на предприятии с согласования работодателя.

Преимуществом на дальнейшую работу обладают сотрудники, имеющие высшую квалификацию по сравнению с коллегами и имеющие лучшие показатели по производительности труда. Если же у работников одинаковый уровень квалификации и производительность труда, то преимуществом обладают: (1) инвалиды ВОВ; (2) инвалиды боевых действий при защите Отечества; (3) семьянины, имеющие 2 или более иждивенцев; (4) лица, в семьях которых нет иных лиц с собственным доходом; (5) сотрудники, имеющие профзаболевание, неизлечимую травму или увечье в процессе выполнения трудовых функций; (6) работники, обучающиеся на курсах повышения квалификации без отрыва от производства по направлению данного предприятия.

Увольнение считается незаконным, если работодатель при разрешении спора не докажет, что оставшиеся сотрудники имеют лучше показатели по профессиональному уровню и производительности, чем тот, кого хотят уволить по причине сокращения штатов. В случае непредставления руководителем таких доказательств, работник может подлежать восстановлению к работе.

Однако данный перечень не является исчерпывающим. Коллективным договором предусматриваются и прочие другие работающих, за которыми закрепляется точное преимущество на дальнейшее сотрудничество в условиях равных показателей по производительности труда и квалификационного уровня. Таким образом, сокращение невозможно в отношении (1) беременных женщин; (2) временно нетрудоспособных специалистов; (3) работников, которые на момент рассмотрения вопроса о сокращении штата пребывают в отпусках любых видов; (4) женщин, у которых есть дети до 3-х лет; (5) матерей-одиночек, которые воспитывают детей до 14 лет; (6) матерей-одиночек, имеющих ребенка-инвалида до 18 лет; (7) других граждан, которые единолично воспитывают детей указанных

категорий.

Однако на практике часто встречаются случаи, когда на момент увольнения работодатель не знает о беременности сотрудниц, или же об их детях, входящих в вышеперечисленные категории. В таких случаях работник может быть восстановлен, поскольку увольнение работника по сокращению штата в таком случае является противозаконным.

## **Этапы взаимодействия руководства предприятий при сокращении штата работников**

Существует несколько этапов, в течение которых происходит диалог между руководителем и штатом работников.

### **Этап 1. Подготовительный**

Работодатель проводит комплексный анализ экономической ситуации, проверяет штатное расписание, оценивает целесообразность сокращения штата, анализирует перечень должностей для сокращения, проводит анализ информации о трудоустроенных работниках.

### **Этап 2. Уведомление предприятия о приближающемся сокращении штатов**

Работодатель за 2 – 3 месяца до планируемого сокращения должен уведомить о запланированном мероприятии и представить профсоюзу действующее штатное расписание, проект нового штатного расписания, а также законное обоснование, в связи с которым руководитель принял такое решение. Профсоюзная организация же организует переговоры с руководителем о целесообразности сокращения штатов и удостоверяется в том, чтобы увольняемый работник получил уведомление о своем сокращении вовремя.

### **Этап 3. Урегулирование вопроса с согласием предприятия на увольнение определенного сотрудника, кандидатура которого предложена работодателем.**

За 10 дней до увольнения работодатель обязан подать профкому четко определенный пакет документов:

- документы, на которые работодатель обосновывается при принятии решения об увольнении;
- Приказ об увольнении;

- уведомление работника о его сокращении;
- уведомление для службы занятости;
- подтверждающие документы о том, что работнику предложены альтернативные должности и вакансии для перевода как внутри предприятия, так и в других дочерних компаниях и филиалах, которые при этом будут соответствовать его уровню квалификации, состоянию здоровья, имеющемуся опыту;
- письменные документы, которые подтверждают факт ознакомления сотрудника с порядком увольнения, правилами денежных выплат, сопровождающих сокращение штата.

## **Пошаговая инструкция по сокращению штата работников**

### **Шаг 1. Приказ о сокращении штата**

В этом документе должен быть список должностей, которые будут сокращены из штата; дата расторжения трудового договора и исключения должности из штатного расписания; а также лица, которые будут проводить данные мероприятия. Руководство должно ответственным образом уведомить работника, который попадает под сокращение, и профсоюзный комитет, работающий при предприятии.

### **Шаг 2. Процесс увольнения работника**

За 2 месяца до увольнения работнику должен получить уведомление о сокращении штата работников с информацией о том, как будет проходить процедура. После ознакомления он должен расписаться.

### **Шаг 3. Поиск альтернативных вакансий**

Прежде чем уволить работника, работодатель обязан предложить ему все возможные вакансии, которые мог бы занять данный специалист. Однако альтернативная работа должна соответствовать как квалификации работника, так и размеру заработной платы, которую он получал прежде, и состоянию здоровья. В случае невозможности перевода на другую должность при сокращении штата, работника все равно увольняют. Однако в случае, если увольняемому сотруднику начальство не предложило альтернативное трудоустройство, увольнение считается незаконным.

### **Шаг 4. Извещение Центра занятости**

За 2 месяца до увольнения работника по сокращению штата, директор должен сообщить Центр Занятости. Если же руководитель не оповестил о сокращении штата Центр Занятости, то увольнение работника считается незаконным. Даже если руководитель отправил запрос о сокращении, и не получил подтверждение о том, что центр занятости получил документы о сокращении штата работников, то увольнение будет все равно считаться незаконным.

#### **Шаг 5. *Извещение профсоюза***

Нередко увольнение определенных сотрудников может привести к массовым увольнениям в штате, поэтому руководство должно поставить в известность Профком заблаговременно - за 3 месяца. Если руководитель не уведомил Профком о сокращении штата в сроки, определенные законом, такое увольнение будет считаться незаконным.

#### **Шаг 6. *Увольнение работника по сокращению штата***

По истечению срок предупреждения руководитель приступает к процессу увольнения сотрудника путем издания Приказа о сокращении численности и Приказа об увольнении, работающего по причине сокращения численности штата. С этими документами должен ознакомиться и расписаться каждый работник, которого увольняют. В назначенные законом сроки руководитель возвращает работнику его трудовую книжку и производит полный расчет, выплачивая компенсацию, предусмотренную законом.

#### **Шаг 7. *Выплата выходного пособия***

Трудовой договор расторгается, если работник увольняется, поэтому руководитель предприятия обязан рассчитать выплаты и произвести необходимые выплаты в срок, предусмотренные законом. Работник имеет право получить выходное пособие в сумме одного среднемесячного заработка. Эта компенсация полагается работнику, пока он не найдет новую работу, однако не более 2 месяцев после увольнения. Однако даже после того, как работника сократили, он в определенных случаях имеет право получить аналогичную компенсацию в третий раз. Эта выплата предусмотрена в том случае, если человек после увольнения в установленный срок обратился в Центр Занятости, но не получил предложение об альтернативной работе.

В Трудовом Кодексе РФ (ч. 1 и ч. 2 ст. 318) указано то, что выходное пособие должен быть выплачивать работнику с прежнего рабочего места, откуда он был уволен по сокращению штата. Суммы к выплате уволенного работника, в

соответствие со ст. 140 ТК РФ, должны быть выплачены в первый же день после увольнения, то есть сразу же после того, как был расторгнут трудовой договор. Также следует отметить, что, при расторжении трудового договора, руководитель должен выплатить все отпуска работнику, которые он не успел использовать, что регламентировано ст. 127 ТК РФ о сокращение штата.

## **Подходы к сокращению численности штата: как распрощаться с лишними сотрудниками**

Для того чтобы сократить численность работников работодатели прибегают к двум методам сокращения штата - так называемыми «мягким» и «жестким». Однако кроме этих двух основных подходов, которые будут рассмотрены в данном разделе, существуют и другие методы сокращения штата.

### **Жесткий подход к сокращению штата**

При данном методе сокращения руководство извещает в письменной форме о сокращении определенного процента работников во всех подразделениях своего предприятия. Определяется также порядок сокращения, а именно - кто будет сокращен на первом этапе процесса сокращения, а кто- на втором. За два месяца до сокращения численности руководство должно уведомить работников и выплатить выходные пособия, после чего расторгается трудовой договор. Однако если на предприятии имеются другие свободные вакансии, руководитель обязан их предложить работникам, которые попали под сокращение. Когда сокращение численности штата работников проходит в соответствии с законом, сотрудники имеют возможность адаптироваться к сложившейся ситуации и запустить процесс поисков альтернативных путей выхода из ситуации. Одним из самых серьезных недостатков данного метода является потенциальное возникновение конфликтов в штате - как между работниками, так и с профкомом. Кроме того, жесткие меры создают серьезное напряжения в отношениях коллектива, т.к. работники теряют чувство уверенности в том, что будут трудоустроены после увольнения. Наконец, в больших компаниях такие жесткие меры могут стать причиной цепной реакции среди оставшихся работников, которые пожелают уйти, еще хуже - массовых забастовок и протестов, таким образом, усиливая социальную напряженность среди работников.

### **Мягкий подход к сокращению штата**

При данном подходе руководство специально не разглашает о сокращении численности, создавая такие рабочие условия, чтобы работники решили самовольно уволиться. Однако это чревато последствиями массовых увольнений. Чтобы исключить такие массовые сокращения, руководство прибегает к вышеописанному методу.

В ходе проверки аттестации специалистов можно повысить профессиональные требования по отношению к работникам, с помощью развития системы материального поощрения. Если по итогам аттестации работник не соответствует занимаемой должности, сначала ему предлагают иную вакансию, которая соответствует его знаниям и навыкам. При отказе от этой вакансии или несоответствии квалификаций работника с данной альтернативой, работника увольняют. Однако не каждый опытный работник согласится на работу с пониженной должностью и уменьшенной заработной платой, поэтому в таких условиях многие работники подают заявление на увольнение по собственному желанию. Таким образом, классическое сокращение штата больше не происходит.

Одним из методов мягкого решения вопроса является компенсация, которая многократно превышает сумму выплат, полагаемых работнику при аналогичных обстоятельствах после его сокращения. У уволенных работников появляется чувство защищенности, если компенсация, полагаемая при сокращении штата, выдается в срок и в надлежащем размере. Чтобы сократить численность естественным образом издается приказ о временном набор новых сотрудников в компанию. В таком случае, при естественных причинах (пенсия, увольнение по собственному желанию, переезд)

### **Творческий подход к сокращению штата**

Если в штате есть специалисты, труд которых более не нужен для предприятия, но они продолжают выполнять надлежащим образом свою работу, имеют положительные результаты своего труда и оставляют положительные впечатления у руководства и коллег, работодателю не стоит спешить с их сокращением. Прежде всего, нужно рассмотреть возможность сотрудничества с такими работниками посредством аутсорсинга или аутстаффинга. Также можно поискать альтернативные вакансии при дочерних компаниях, таким образом, перевести определенных профессионалов туда, где они нужнее. С предприятия необходимо снимать персонал, предоставляющий услуги сервиса и социальные услуги.

### **Профилактика сокращения персонала**

Для того чтобы избежать риска необоснованного разрастания штата, любому работодателю необходимо постоянно контролировать штат, его обязанности и уровень нагрузки своих работающих специалистов. До принятия нового работника необходимо убедиться в том, что имеющиеся трудовые ресурсы и резервы недостаточны, оценить степень реальной необходимости. При приеме на работу временных работников рекомендуется заключать временный трудовой договором, тем самым ограничив временными рамками трудовую деятельность принятого сотрудника, своего рода «подрядчика». Например, на Западе достаточно эффективно практикуется лизинговая модель, а сокращение штата как явление имеет более скрытый характер. Проведя изменения численности персонала, можно рационально перераспределять трудовые функции, увеличить производительность труда штата и выявлять неэффективных сотрудников. Эту работу могут также качественно провести нанимаемые внешние аудиторы.

Тем не менее, несмотря на множество имеющихся методов, сокращение штата или численности работников – один из эффективных методов, позволяющих законно уволить работников, ставших из-за различных причин непригодными для организации. Хоть этот способ и является время-затратным, в организационном и финансовом выражении, его считают наиболее честным и рациональным методом увольнения, так как в ходе такого приема расторжения трудового договора принимаются во внимание и защищаются интересы обеих сторон - работодателя и работника..

### **Отношения между работодателем и увольняемым сотрудником: рекомендации по устранению конфликтов**

1. В первую очередь, необходимо лично поговорить с работником, объяснить создавшуюся ситуацию и тем самым создать диалог вместе с увольняемым сотрудником. Нужно убедиться в том, что сотрудник получает необходимые рекомендательные письма для дальнейшего трудоустройства;
2. При объяснении причины увольнения необходимо в первую очередь заострить внимание на необходимости сокращения численности как следствие уменьшения объемов работ предприятия и уменьшение доходов;
3. Не советуется нарушать основные законы сокращения штата в таких случаях. Работники отдела кадров должны быть полностью компетентными в данном вопросе. Также нужно соблюдать железно правило - любой отказ в подписи должен быть оформлен на письме;
4. В Приказе необходимо указать увольнение как причину, сделав акцент либо на организационных изменениях, либо технологических изменениях условий

труда (С ч.1 ст. 74 ТК РФ). Это необходимо обосновать на письме через официальный документ, что зачастую поручается специалистам финансового отдела;

5. Обязательно необходимо модернизировать штатное расписание. Если даже руководство оповещает работника об его сокращении, не исправляет штатное расписание его при этом, это может стать легальной основой для его восстановления в должности – через суд, либо по обоюдному согласию;
6. Чтобы расстаться без ссор с лишним сотрудником, отделу кадров необходимо подготовить список тех вакансий, которые устроят этого работника;
7. Наконец, всегда целесообразнее увольнение по обоюдному согласию. Если работник хочет подать в суд, необходимо, чтобы юрист спокойно с ним поговорил и убедил в том, что его жалоба не даст полезных для него же самого результатов, кроме затрат времени и усилий. Работника следует убедить в том, что сокращение штата полностью обосновано руководством и регламентируется законом, и у руководства существуют необходимые документы, доказывающие это. Для того чтобы получить отличную рекомендацию от руководства для дальнейшего трудоустройства, расставаться с руководством в результате ссоры не рекомендуется, гораздо важнее оставить о себе приятное впечатление, чтобы в дальнейшем работодатель захотел помочь в трудоустройстве данного работника. Наконец, есть вероятность, что в случае будущего расширения предприятия или реформации кадровой политики уволенному сотруднику будет предложена новая работа в компании, что является очень частой и распространенной практикой.

#### Научная литература:

1. Алавердов А. Кадровая политика современной организации. Учебник по дисциплине. Для программ магистерской подготовки. Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2011.
2. Макхэм К. Управленческий консалтинг / Пер. с англ. – М.: Изд. «Дело и сервис», 1999. – 288 с.

#### Интернет-ресурсы:

1. Статья «Сокращение штата работников в современных условиях»

Источник: <https://www.kom-dir.ru/article/1348-qqq-16-m7-22-07-2016-sokrashchenie-shtata>

1. Колосовский А.В. «Сокращения численности или штата работников организации как способ выхода из кризиса: правовой аспект». Российская газета. 2008. 5 ноября. № 4785. Газета «Коммерсантъ». 2008. 7 ноября. № 202(4019).

Источник: <http://www.top-personal.ru/lawissue.html?1652>

1. Статья «Увольнение по сокращению штата: порядок, пошаговая инструкция».

Источник: <https://fd.ru/articles/159022-uvolnenie-po-sokrashcheniyu-shtata-18-m1>

1. Скрипко, Л. «Сокращение персонала или реорганизация: выбираем правильный путь»

Источник: <https://www.e-executive.ru/career/hr-management/1800262-sokraschenie-personala-ili-reorganizatsiya-vybiraem-pravilnyi-put>

1. Добрикова, Е. «Оптимизация кадров: 13 шагов при увольнении по сокращению численности или штата».

Источник: <http://www.garant.ru/actual/sokrashhenie/#ixzz5o1NW0RZY>

Законы:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.
2. Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 "О трудовых книжках".
3. Постановление Госкомстата РФ от 5 января 2004 г. № 1 "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты".
4. Закон РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации".
5. Письмо Роструда от 29 июля 2009 г. № 2263-6-1.