

КАК ОРГАНИЗАЦИИ МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКА НА ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОТУ

с точки зрения экономики, психологии и закона

 17 ноября

 11:00 - 12:00

Правила встречи



Время встречи

С 11:00 - 12:00

(по московскому времени)



Вопросы

Вопросы ведущему можно задавать в разделе «Вопросы» или в общем чате вебинара



Технические сложности

Если у вас возникают технические сложности - пишите в чат встречи, вам обязательно помогут

Почему эти вопросы актуальны сегодня?

В прошедшем году многие вопросы в области управления персоналом обрели новую остроту

Усложнение экономической ситуации и возрастающий дефицит квалифицированных кадров вновь ставят перед работодателями вопросы:

- Как соблюсти баланс между требованиями законодательства об индексации и возможностями работодателей?
- Как обеспечить производственный процесс, распределяя трудовые обязанности и функции между имеющимися специалистами?
- Как расставаться с неэффективными сотрудниками, максимально снижая риски споров?

Все эти новые старые вызовы требуют практических решений и быстрой адаптации к новой реальности

Темы встреч



Индексация

📅 17 ноября



Универсализация

📅 20 ноября



Увольнения
(не по сокращению)

📅 23 ноября

Темы встреч



Индексация

 17 ноября

- ✓ Что такое **индексация** и каковы её критерии?
- ✓ Как можно определять **размер индексации**?
- ✓ Какие иные способы повышения уровня реального содержания заработной платы существуют?
- ✓ Основные **причины использования индексации** для компании
- ✓ **Опыт проведения индексации в российских производственных компаниях**



ЭКОПСИ – входит в число крупнейших консалтинговых групп России, занимая лидирующие места в управленческом консалтинге

**Алина
Уварова**

Директор проектов, ЭКОПСИ

Компания, которая работает на стыке ЭКОномики и ПСИхологии. За 34 года работы изучили и адаптировали лучшие мировые практики корпоративной психологии и менеджмента к реалиям российского бизнеса, создав собственный узнаваемый подход к работе

Исторически компания много лет занимает первое место в сфере HR-консалтинга (RAEX, 2022), последние годы активно развиваются направления бизнес-консалтинга и ИТ. Каждый второй консалтинговый проект включает в себя внедрение изменений на практике

ЭКОПСИ помогает находить лучшие решения в сфере развития бизнеса и людей для компаний-лидеров из 20+ отраслей России и СНГ. Ежегодно реализуются проекты более чем для 400 компаний. Ключевые клиенты входят в ТОП-100 РБК. 9 из 10 крупнейших компаний России являются нашими клиентами



АЛРУД

АЛРУД – одна из ведущих российских юридических фирм, оказывающая все виды услуг, работающая по самым высоким стандартам по всему миру

**Ирина
Анюхина**

Партнёр, АЛРУД

Стаж работы АЛРУД на российском и международном рынке составляет более 30 лет, за которые она стала одной из ведущих и снискала репутацию одной из наиболее авторитетных российских юридических фирм

В число клиентов входят ведущие иностранные и российские компании. Помимо российского рынка, наши клиенты расположены на территории Европы, Азии, Северной и Южной Америки

С АЛРУД работают клиенты из различных отраслей, включая энергетику и природные ресурсы, горную промышленность, банки и финансы, розничную торговлю, инвестиции, государственные и общественные услуги, фармацевтику и здравоохранение, промышленность, технологии, медиа и телекоммуникации, транспортные услуги и логистику

Актуальность

Программа

Спикеры

Эффективность

Индексация

Универсализация

Увольнение

ЗНАКОМСТВО



Ваша профессия



Ваша сфера бизнеса

ИНДЕКСАЦИЯ

Установление порядка индексации заработной платы является исключительной прерогативой работодателя - так ли это на самом деле?

ГОЛОСОВАНИЕ

Каким образом у вас
проходит индексация?

- Единая индексация для всех
- Дифференцированное повышение
- Индексацию не проводим



АЛРУД

Что такое индексация?

Один из способов обеспечения обязательного **повышения уровня реального содержания заработной платы** работников в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги (*ст. 134 ТК РФ*)

Должна обеспечиваться всем лицам, **работающим по трудовому договору** (*ст. ст. 2, 130, 134 ТК РФ, Определение КС РФ от 28.04.2022 № 902-О*)

За необеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы организация может быть привлечена к **административной ответственности** в виде штрафа или штрафа/ дисквалификации (за повторное нарушение) её должностного лица

Помимо индексации повышение уровня реального содержания заработной платы может обеспечиваться за счёт **альтернативных механизмов**

Индексация

КЕЙС



Компания ежегодно увеличивает заработную плату работников на основе данных анализа уровня оплаты труда на рынке



Увеличение осуществляется на разный процент для разных должностей



При этом положение об индексации у компании отсутствует и указанные ежегодные увеличения не оформляются как индексация

ВОПРОСЫ

- ❓ Можно ли считать принятую практику индексацией? (да/нет)
- ❓ Есть ли риски и какие в такой ситуации у компании?
- ❓ Какие еще варианты действий возможны (премии как индексация и т.п.)?



АЛРУД

Критерии индексации

- ТК РФ не предусматривает требований к **механизму** индексации частных работодателей
- Работодатели вправе установить любую **периодичность** индексации в зависимости от конкретных обстоятельств¹ (например, от утверждения советом директоров финансовых итогов прошлого года²)
- Работодатель не обязан проводить индексацию чаще, чем раз в год³



1. Определение ВС РФ от 08.04.2019 № 89-КГ18-14

2. Определение 3 КСОЮ от 15.12.2021 № 88-19121/2021

3. Определение 7 КСОЮ от 12.01.2023 № 88-627/2023 по делу № 2-3/2022; Определение 8 КСОЮ от 23.06.2022 № 88-10237/2022 по делу № 2-3243/2021

Как можно определять размер индексации?

Индекс роста
потребительских
цен на товары и услуги
(6,69 % к октябрю 2022 г.)

Увеличение МРОТ
(18,5% с 2024 г.)

Увеличение величины
прожиточного минимума
трудоспособного населения
(3,28% к октябрю 2022 г.)

Официальный
уровень инфляции
(6,69 % к октябрю 2022 г.)

Работодатель не обязан производить индексацию заработной платы, основываясь на индексе потребительских цен, и вправе самостоятельно установить критерии¹

Однако риск применения судами индекса роста потребительских цен возрастает при отсутствии локального регулирования²
(немногочисленная практика)



1. Определение 1 КСОЮ от 26.04.2022 по делу № 88-12554/2022
2. Определение 4 КСОЮ от 15.02.2023 по делу № 88-7705/2023; Определение 7 КСОЮ от 22.02.2023 по делу № 88-1359/2023; Определение 7 КСОЮ от 28.04.2023 по делу № 88-4666/2023, 2-4455/2022

АЛРУД

Иные способы повышения уровня реального содержания заработной платы

Повышение должностных окладов работников¹

Выплата премий, надбавок, материального стимулирования²

Альтернативные механизмы могут быть использованы, если они прямо предусмотрены в ЛНА как способ повышения уровня реального содержания заработной платы³



1. *Определение 1 КСОЮ от 22.08.2022 № 88-19336/2022; Определение 1 КСОЮ от 14.02.2022 № 88-4217/2022; Определение 7 КСОЮ от 24.05.2022 № 88-7424/2022; Определение 8 КСОЮ от 23.06.2022 № 88-10237/2022 по делу № 2-3243/2021*
2. *Определение 8 КСОЮ от 11.03.2021 № 88-3956/2021 по делу № 2-1753/2020; Определение 9 КСОЮ от 05.03.2020 № 88-1257/2020*
3. *Определение 2 КСОЮ от 02.06.2020 по делу № 88-9609/2020; Определение 8 КСОЮ от 08.02.2022 по делу № 88-2903/2022; Обзор судебной практики ВС РФ № 4 от 15.11.2017*

АЛРУД

Суды не поддерживают непроведение индексации в следующих случаях

Наличия убытков¹

(в т.ч. если в соответствующий год выплачивались премии²)

Недостижения показателей рентабельности основной деятельности работника, установленных в ЛНА³

Низкой прибыли компании⁴



1. Апелляционное определение Верховного суда Республики Марий Эл от 07.06.2022 по делу № 33-1221/2022
2. Определение Московского городского суда от 24.03.2022 № 33-7514/2022
3. Определение 1 КСОЮ от 16.01.2023 № 88-90/2023
4. Апелляционное определение Московского городского суда от 08.04.2021 по делу № 33-12935/2021



Индексация

Основные причины использования индексации для компании:

01

Мотивация людей на удержание

Повышение заработной платы по итогам индексации демонстрирует их значимость и вклад в успех компании. Повышает лояльность к компании.

Это может стимулировать работников к улучшению качества работы, повышению производительности и достижению поставленных целей

02

Реакция на рынок, поддержание конкурентноспособного уровня ЗП

Поддержание конкурентноспособного уровня зп для более легкого привлечения сотрудников

Постоянная индексация зп - как элемент бренда работодателя



Индексация

(опыт российских производственных компаний)

Рабочие

Единая индексация для всех:

На единый процент

Например: Индексация - 1 раз в год.
Критерии: результаты хозяйственной деятельности компании (финансовые возможности) и МРОТ.
Единый процент у всех

На единую сумму

Например: Индексация происходит ежегодно (на рост МРОТ) - фиксированная сумма

Дифференцированное повышение тарифов/уровней:

Дифференциация по профессиям

Например: Дифференцированное повышение заработных плат на основании обзоров рынка. Выдается % на завод + рекомендации по % повышения определённых грейдов

Дифференциация по людям

Например: Раз год или раз в несколько лет с зависимости от инфляции индексируются вилки. Повышение доходов происходит через дифференцированную матрицу пересмотра



Индексация

(опыт российских производственных компаний)

РСС

У РСС чаще всего встречаются дифференцированные повышения или смешанные варианты:

Дифференцированное повышение по людям:

- Есть обязательная индексация для всех. Ежегодно производится пересмотр ЗП по итогам кадрового комитета
- Раз в год проводятся кампании по дифференцированному повышению уровню ЗП по результатам индивидуального выполнения плана с годовыми целями. Оценивает руководитель

Смешанные варианты:

- Регулярная индексация 2 раза в год. На 1% всем работникам при индексации, 4% на общее повышение, 2% на реализацию отдельных повышений (через временные доплаты)
- Повышение вилок по должностям. Возможны индивидуальные повышения при выполнении плана по развитию (инициирует руководитель, HRBP утверждает)

Актуальность

Программа

Спикеры

Эффективность

Индексация

Универсализация

Увольнение

ОБСУЖДЕНИЕ БЛОКА

Вопросы, которые остались?

