

КАК ОРГАНИЗАЦИИ МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКА НА ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОТУ

с точки зрения экономики, психологии и закона

 20 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



Универсализация

 20 ноября

- ✓ Что такое **универсализация** с точки зрения Трудового кодекса РФ?
- ✓ Какие условия нужно соблюдать при поручении **дополнительных обязанностей сотруднику**?
- ✓ Как **оформить универсализацию**?
- ✓ **Мотивация** сотрудников при **универсализации**.
Примеры из практики.



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

**Ольга
Пиманова**

Советник, 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

ЗНАКОМСТВО



Ваша профессия



Ваша сфера бизнеса

Универсализация

Как поручить работнику дополнительную работу без рисков и высоких издержек

ГОЛОСОВАНИЕ



Проводите ли вы универсализацию рабочих профессий?

1. Да, проводим
2. Нет, не проводим, но собираемся
3. Нет, не актуально для нас

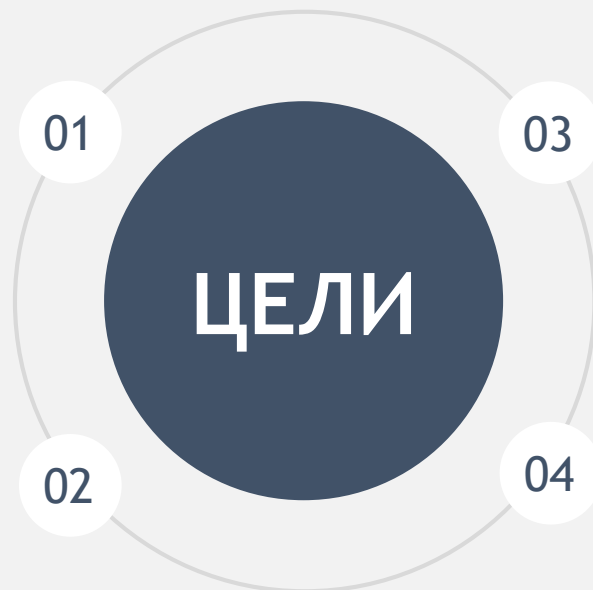
АЛРУД

Что такое универсализация?

Поручение выполнения дополнительной работы, не предусмотренной трудовым договором, при соблюдении требований ст. ст. 60.2, 151 ТК РФ.

Создание резерва квалифицированных работников, умеющих при необходимости переключаться на другие профессии/оборудование

Обеспечение бесперебойного производства



03 Расширение обязанностей работников и оптимизация затрат

04 Формирование универсального и оптимального состава работников основного производства

Универсализация

КЕЙС



В промышленной компании «Альфа», занимающейся производством продукции из пластика, нехватка рабочей силы ввиду увольнения 10 работников



В связи с неопределённостью в отношении бизнеса в текущих экономических условиях и кампании по снижению потребления пластика на рынках России и за рубежом, приём новых работников в «Альфу» временно заморожен



«Альфа» решает проблему с нехваткой работников путём расширения обязанностей оставшихся работников. Такое расширение обязанностей закрепляется «на словах», документально не оформляется. При этом работникам за расширение обязанностей ежемесячно выплачивается фиксированная премия



Руководству «Альфы» стало известно, что работники начинают выражать недовольство, поскольку им приходится значительно перерабатывать, в том числе в ночное время и в условиях труда, отличных от тех, которые закреплены в их трудовых договорах

ВОПРОСЫ



Какие риски возникают у «Альфы» в сложившейся ситуации?



Как можно оформить выполнение дополнительного объёма обязанностей, в том числе не входящих в должностные обязанности работника согласно должностной инструкции и выполняемых в иных условиях труда, нежели прописано в трудовом договоре? (доп. соглашение, приказ, устное указание, расписка, другое)?



Можно ли привлечь к дисциплинарной ответственности тех, кто откажется выполнять дополнительные обязанности? (да/нет)

АЛРУД

Условия поручения дополнительной работы

01 Профессии (должности), по которым поручается выполнение дополнительной работы, предусмотрены штатным расписанием

02 Наличие письменного согласия работника

03 Работа подлежит дополнительной оплате

04 Работник не освобождается от основной работы, предусмотренной трудовым договором

05 Дополнительная работа выполняется в пределах установленного рабочего дня (смены) по основному месту работы

06 Работа может поручаться как по профессии (должности), аналогичной основной профессии (должности) работника, так и по другой

07 Обе стороны вправе досрочно прекратить выполнение дополнительной работы

Как можно оформить?

Совмещение должностей

Увеличение объема работ

Расширение зон обслуживания

Совместительство

Тот же

РАБОТОДАТЕЛЬ

Тот же при внутреннем,
другой - при внешнем

ДС к ТД
Надпись на письменном предложении/
ином документе работодателя
Письменное заявление на имя ГД

ОФОРМЛЕНИЕ

Отдельный ТД

По соглашению сторон с учётом
содержания и объёма работы

ОПЛАТА

Пропорционально отработанному времени/
на других условиях, определенных ТД

N/A

ОГРАНИЧЕНИЯ

Запрет совместительства на работах
с вредными и (или) опасными условиями
труда, если основная работа связана
с такими же условиями

АЛРУД

Спорные вопросы при универсализации



Можно ли привлечь к дисциплинарной ответственности за неисполнение дополнительной работы, если её не оформили дополнительным соглашением?



Да, даже в отсутствие соглашения о совмещении, если работник ознакомлен с поручаемой работой иным способом и не отказался от неё
(*Определение 2 КСОЮ от 13.09.2022 по делу № 88-20825/2022, 2-948/2022*)



Можно ли в должностной инструкции заранее указать обязанности по разным должностям, например уборщика и сторожа 2 в 1?



Скорее нет, т.к. суды анализируют должностную инструкцию на соответствие обязанностей наименованию должности
(*Определение 3 КСОЮ от 07.06.2023 № 88-11613/2023*)

АЛРУД

Спорные вопросы при универсализации



Длительный срок исполнения доп. работы свидетельствует о фактическом переводе на другую должность?



Нет, не свидетельствует о том, что работа приобрела постоянный характер и состоялся перевод
(Апелляционное определение Приморского краевого суда от 05.11.2019 по делу № 33-11796/2019)



Имеет ли работник право на начисление районного коэффициента и северной надбавки к доплате за совмещение должностей?



Да, должны начисляться как районный коэффициент, так и процентная надбавка
(Письмо Роструда от 19.02.2021 N ПГ/01549-6-1, Определение 3 КСОЮ от 15.08.2022 по делу № 88-14897/2022)

АЛРУД

Спорные вопросы при универсализации



Надо ли направить работника на медицинский осмотр, если он требуется для совмещения по должности, по которой он обязателен?



Есть противоположные позиции, но мы рекомендуем направить, т.к. требования, установленные для замещения той или иной должности, должны соблюдаться и при работе по ней в порядке совмещения
(Сайт «Онлайнинспекция.РФ», 2023, ГИТ в Нижегородской обл., 2021)



Надо ли предоставлять гарантии «вредников», если вредные условия труда установлены только по совмещаемой должности?



По мнению Роструда, нет, полагается только доплата за совмещение. Без выдачи молока, доп. отпуска, сокращенного рабочего дня, доплаты «за вредность»
(Сайт «Онлайнинспекция.РФ», 2020, 2023)

АЛРУД

Спорные вопросы при универсализации



Можно ли отменить дополнительную работу без указания причин?



По мнению судов, у каждой стороны есть право отказаться в любой момент без обоснования отказа (Апелляционное определение Приморского краевого суда от 05.11.2019 по делу № 33-11796/2019)



Можно указать любой размер доплаты за доп. работу во вредных условиях?



По мнению Роструда, нет, полагается только доплата за совмещение. Без выдачи молока, доп. отпуска, сокращенного рабочего дня, доплаты «за вредность» (Сайт «Онлайнинспекция.РФ», 2020, 2023)



ДС о совмещении не заключено, есть ли риски, что работник потребует доплату в судебном порядке?



Риски есть, однако существует практика, что при отсутствии договоренности о размере доплаты оснований для взыскания задолженности по з/п нет (Определение 3 КСОЮ от 09.02.2022 № 88-1023/2022 (88-22626/2021) по делу № 2-196/2021)



Универсализация

Как замотивировать сотрудников:

01. Горизонтальный рост

Фокус на том, что это не только повышение дохода и дополнительная квалификация. Но и возможность горизонтального карьерного роста, возможность получить более высокий разряд по другой профессии, чем есть сейчас

02. Акцент на престижность универсалов

Включение в экспертное сообщество

- Доски почета, посты в соц. сетях
- Дополнительные бонусы (специальный мерч для универсалов, дополнительные льготы и т.д.)

03. Геймификация

- У каждого сотрудника есть набор "звездочек" на сайте (или на одежде) с дополнительными навыками, их видят другие сотрудники
- Внутренняя валюта за освоение дополнительных навыков, которую можно на что-то обменять (поход в театр, парковочное место и т.д.)



Универсализация

Если компания намерена повысить эффективность работы и осознает необходимость универсальных сотрудников, то важно провести честную коммуникацию с сотрудниками и открыто рассказывать об этом на входе

Такой подход позволит привлечь и задержать в компании тех, кто подходит под эти требования



Универсализация (опыт металлургической компании)

3 вида универсализации

- **Универсализация по контуру —**

вид универсализации персонала, определяемая по месту работы

- **Универсализация по функционалу —**

вид универсализации, определяемая в зависимости от выполняемой сотрудником профессии/должности

- **Универсализация по навыку —**

вид универсализации персонала, определяемая в зависимости от навыков/компетенций сотрудника

Актуальность

Программа

Спикеры

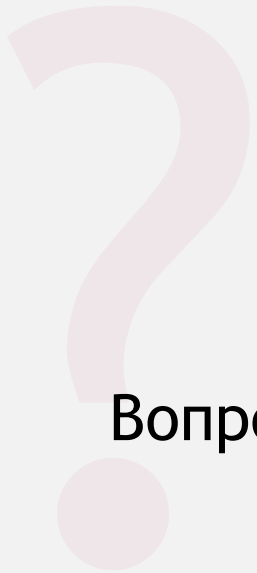
Эффективность

Индексация

Универсализация

Увольнение

ОБСУЖДЕНИЕ БЛОКА



Вопросы, которые остались?