

МИНИМИЗАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ РИСКОВ В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

MONDELEZ В РОССИИ

25
ЛЕТ

на российском рынке

~3000
СОТРУДНИКОВ

по всей России

4
ФАБРИКИ

во Владимирской области, Великом Новгороде и Санкт-Петербурге*













*ООО «Чипита Санкт-Петербург» — отдельное юридическое лицо в группе компаний Mondelēz International



ФАБРИКА ПО ПРОИЗВОДСТВУ КРУАССАНОВ*

~700 РАБОТНИКОВ

Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ



ФАБРИКА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ШОКОЛАДА

~600 РАБОТНИКОВ

Г. ПОКРОВ, ВЛАДИМИРСКАЯ ОБЛАСТЬ



ФАБРИКА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЖЕВАТЕЛЬНОЙ РЕЗИНКИ И ЛЕДЕНЦОВ

~300 РАБОТНИКОВ

Г. ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД, НОВГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ



ФАБРИКА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПЕЧЕНЬЯ

~700 РАБОТНИКОВ

Г. СОБИНКА, ВЛАДИМИРСКАЯ ОБЛАСТЬ

*ООО «Чипита Санкт-Петербург» - отдельное юридическое лицо в группе компаний Mondelēz International

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

ПОЧЕМУ РАБОТНИК ИДЁТ В СУД?

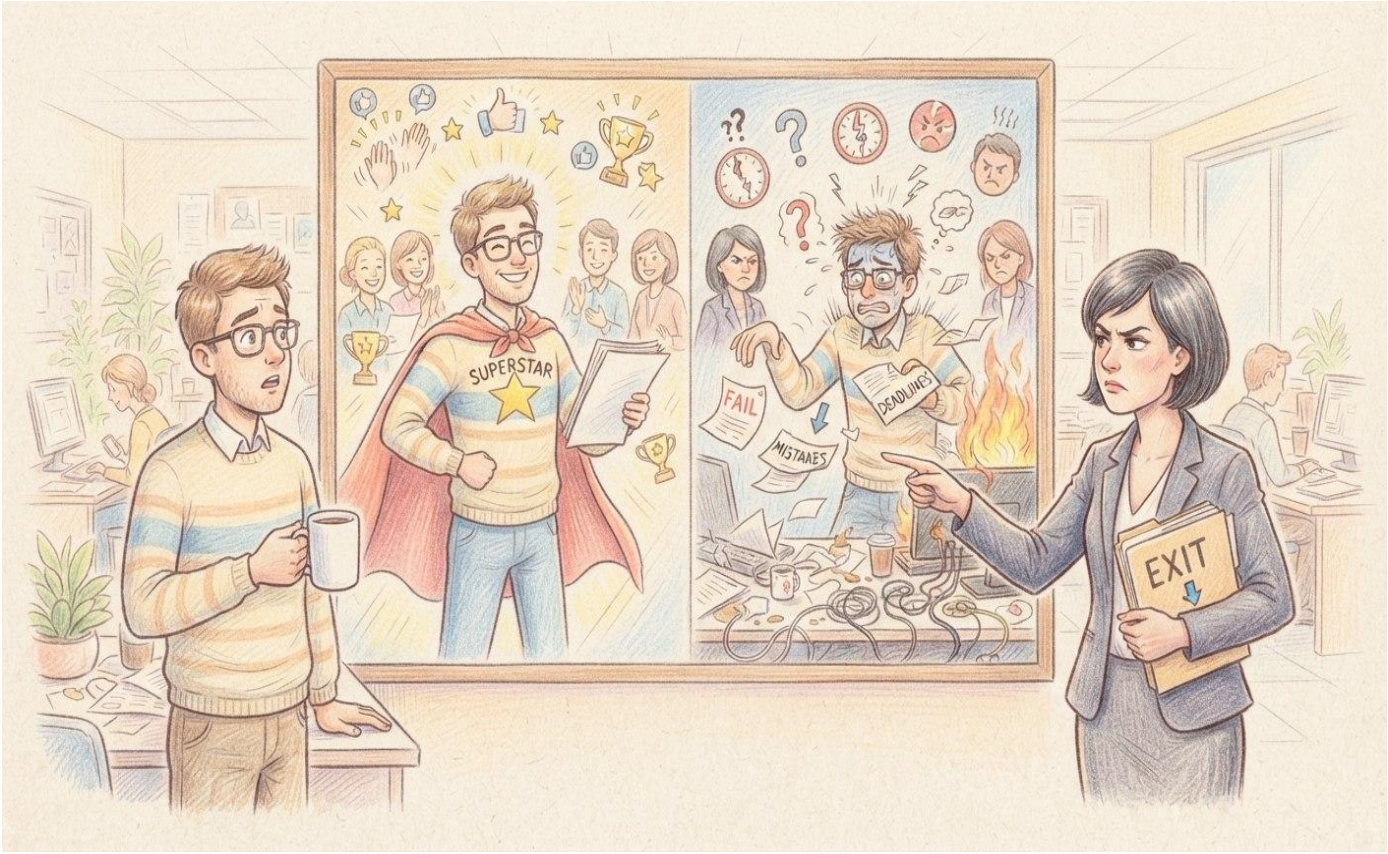
триггер судебного спора - субъективное чувство несправедливости

последствия отсутствия обратной связи:

руководитель не дает своевременную обратную связь

работник считает себя успешным

предложение завершить трудовые отношения - шок



Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ:

Высокие стандарты эффективности и уважение к работнику

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

(ЦЕЛИ, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ, ПРОЗРАЧНАЯ ОЦЕНКА И ПОДДЕРЖКА)

\+

ПРАВОВАЯ ДИСЦИПЛИНА

(ФИКСИРОВАНИЕ)

→

ПАРТНЕРСКИЙ ДИАЛОГ

(ОСОЗНАННЫЙ ВЫБОР РАБОТНИКА)

Увольнение по дисциплинарным основаниям - исключительная мера

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК

- детальный план (задача, срок, критерии оценки)
- регулярные встречи и письменная обратная связь
- объективное заключение по итогам

ГОДОВЫЕ ЦЕЛИ

- конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, со сроками (SMART)
- регулярная обратная связь в течение года
- своевременный запуск плана повышения эффективности при рисках недостижения целей (не дожидаясь конца года)

ПЛАН ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- измеримые ключевые показатели эффективности
- наставничество
- регулярные встречи для отслеживания прогресса с фиксированием результата

для работника: объективность оценки
для работодателя: подтверждение добросовестности

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

ПРОБЕЛЫ И КОЛЛИЗИИ ПРАВА VS ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯ

ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ СТАТУСАМИ СО СТОРОНЫ РАБОТНИКА

- уполномоченный по охране труда
- член участковой избирательной комиссии (УИК) с правом решающего голоса
- создание первичной профсоюзной организации (ППО)/руководящие роли в ППО: председатель/заместитель

ПРИНЦИПЫ ДОБРОСОВЕСТНОГО РАБОТОДАТЕЛЯ

- равные требования к эффективности и отношение ко всем работникам независимо от общественных статусов
- доказательства отсутствия связи увольнения и исполнения полномочий
- документальная история оценки эффективности ДО получения статуса исключает дискриминационный мотив работодателя

КС РФ И ВС РФ:

- **ЗАЩИТА ПРАВ РАБОТНИКОВ НЕ ДОЛЖНА ПРИВОДИТЬ К ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЮ ПРАВОМ (СТ. 10 ГК РФ, ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПЛЕНУМА ВС РФ № 2)**
- **ЗАПРЕТ НА УВОЛЬНЕНИЕ НЕ МОЖЕТ ИМЕТЬ АБСОЛЮТНЫЙ ХАРАКТЕР ПРИ ДОКАЗАННОЙ НЕДОБРОСОВЕСТНОСТИ**

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА: УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПО ОХРАНЕ ТРУДА

п. 4 ст. 25 Федерального закона от 12.01.1996 №10-ФЗ "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности"	**Определение Конституционного Суда Российской Федерации от 12 марта 2026 г. № 610-О**
«**Привлечение к дисциплинарной ответственности уполномоченных профсоюза по охране труда** и представителей профсоюза в создаваемых в организации совместных комитетах (комиссиях) по охране труда, перевод их на другую работу или увольнение по инициативе работодателя **допускаются только с предварительного согласия профсоюзного органа** в первичной профсоюзной организации.»	**Уполномоченные по охране труда привлекаются к дисциплинарной ответственности (включая увольнение) в общем порядке.** **Согласие профсоюза не требуется.**

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА: ГАРАНТИИ ЧЛЕНОВ УИК

подход	КСОЮ	условия
• сокращение **недопустимо**	• **2 КСОЮ** (дело № 88-22766/2024) • **3 КСОЮ** (дело № 88-8265/2025) • **7 КСОЮ** (дела № 88-1657/2023, № 88-17267/2025)	• отсутствие выборов в момент увольнения значения не имеют. • запрет на увольнение членов УИК по инициативе работодателя носит абсолютный характер/исключение КС РФ касается только дисциплинарных проступков и не распространяется на п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.
• сокращение **допустимо**	• **1 КСОЮ** (дела № 88-5532/2025, № 88-1155/2026) • **5 КСОЮ** (дело № 88-6101/2025)	• отсутствуют признаки давления, преследования или дискриминации в связи с членством в УИК. • статус члена УИК получен после уведомления о сокращении

Запрет на увольнение членов УИК с правом решающего голоса перестает быть абсолютным:
Вслед за позицией КС РФ о дисциплинарных проступках, некоторые кассационные суды начали признавать законным и увольнение по сокращению штата.
В фокусе судов: момент получения статуса и его связь с кадровым решением
Работодателю важно доказать, что увольнение **не** обусловлено деятельностью работника в УИК (статус был получен после информации об увольнении, работодателю в не было известно о членстве в УИК до принятия решения об увольнении и пр.)

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

СОЗДАНИЕ ППО*/СТАТУС ПРЕДСЕДАТЕЛЯ, ЗАМПРЕДА ППО

злоупотребление	Стратегия работодателя
• создание ППО	• активная проверка работодателем документов и процедур создания ППО • инициирование судебных процессов по признанию ППО не созданной в случае выявления нарушений законодательства (например, отсутствие контрольно-ревизионного органа, использование ненадлежащего устава) • (см. Решение Таганского районного суда от 23.11.2023 по делу №2-3530/2023)
• статус председателя/ зампреда ППО	• доказывание отсутствия связи между увольнением и статусом работника • получение статуса после информации об увольнении - злоупотребление

*Первичная профсоюзная организация

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

СОГЛАШЕНИЕ СТОРОН
ПОЧЕМУ ФОРМАЛЬНЫЕ ШАБЛОНЫ БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЮТ

смена парадигмы в судах

БЫЛО	СТАЛО
приоритет формы: • идеальный шаблон и подпись работника	приоритет содержания: • волеизъявление работника • отсутствие давления, принуждения • баланс интересов сторон



опасность ультиматумов:

фраза ***«или подписывай соглашение, или уволим по статье»*** сегодня

гарантирует признание соглашения незаконным и восстановление работника

(даже если была компенсационная выплата)

необходимость правовой альтернативы

предложение о соглашении сторон должно опираться на объективные факты и законные процедуры, а не на угрозы

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ПО СОГЛАШЕНИЯМ СТОРОН: ДАВЛЕНИЕ И ОТСУТСТВИЕ ВОЛЕИЗЪЯВЛЕНИЯ

3 КСОЮ (28.04.2025 № 88-7102/2025)

«или как-то надо уходить»
«зарплата будет несколько ниже»
«дам распоряжение соглашение подготовить до обеда»

Суд: Обстановка подписания (вызов в кабинет руководства, присутствие кадровых работников, плохое самочувствие, формулировки представителя работодателя) свидетельствует о вынужденном характере подписания.

ИТОГ: РАБОТНИЦУ ВОССТАНОВИЛИ

7 КСОЮ (30.06.2022 № 88-10429/2022)

«пока не подпишешь - не уйдешь с работы»

Суд: вынужденный характер подписания — работник не имел намерения расторгать договор, подписал соглашение только потому, что этого требовал работодатель, реальное намерение расторгать трудовой договор отсутствовало

ИТОГ: РАБОТНИЦУ ВОССТАНОВИЛИ

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ПО СОГЛАШЕНИЯМ СТОРОН: ВЫПЛАТА ≠ДОБРОВОЛЬНОСТЬ

8 КСОЮ (03.03.2026 № 88-3456/2026)

Суд: отсутствие объективных причин для увольнения

ИТОГ: РАБОТНИЦУ ВОССТАНОВИЛИ

2 КСОЮ (20.06.2024 № 88-12653/2024)

Суд: **получение компенсации** по соглашению и длительность периода до увольнения **не устраняют порок воли, сформированный давлением**

ИТОГ: РАБОТНИЦУ ВОССТАНОВИЛИ

8 КСОЮ (23.01.2025 № 88-721/2025)

Суд: **получение компенсации** по соглашению **не свидетельствует о добровольности увольнения**, если установлено, что подписание было вынужденным. Факт выплаты не исцеляет порок воли

ИТОГ: РАБОТНИЦУ ВОССТАНОВИЛИ

3 КСОЮ (04.10.2023 № 88-20518/2023)

Суд: **получение компенсационных выплат** при увольнении **не опровергает вынужденный характер подписания -** работник вправе получить то, что предложено по соглашению, и оспорить само основание увольнения

ИТОГ: РАБОТНИЦУ ВОССТАНОВИЛИ

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ПО СОГЛАШЕНИЯМ СТОРОН: ВЫБОР МЕЖДУ ДИСЦИПЛИНАРНЫМ УВОЛЬНЕНИЕМ И СОГЛАШЕНИЕМ СТОРОН

2 КСОЮ (21.05.2026 № 88-10089/2026)

Работник: хотел избежать увольнения за прогул, поэтому подписал (предоставил аудиозапись)

Суд: само по себе **наличие у работника мотива «избежать увольнения за прогул» не является доказательством давления - работник сделал осознанный выбор между двумя вариантами**. Последующее сожаление не равнозначно пороку воли

ИТОГ: РАБОТНИКУ ОТКАЗАЛИ В ИСКЕ

2 КСОЮ (18.02.2025 № 88-4392/2025)

Работница: подписание соглашения было обусловлено психологическим давлением, угрозой привлечения к дисциплинарной ответственности

Суд: альтернатива дисциплинарной ответственности при наличии оснований для нее не является противоправным давлением

ИТОГ: РАБОТНИЦЕ ОТКАЗАЛИ В ИСКЕ

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

ПЕРЕГОВОРЫ О СОГЛАШЕНИИ СТОРОН

НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ



- увольнение в день подписания соглашения сторон
- ультиматумы («или/или»)
- вести переговоры, если работник жалуется на плохое самочувствие
- не давать времени подумать
- готовить документы заранее (дата на проекте - ранее переговоров)
- не предоставить проект соглашения на ознакомление работнику
- отстранить от работы, забрать пропуск, оборудование
- игнорировать заявление об отзыве

РЕКОМЕНДУЕТСЯ



- проводить переговоры в рабочее время и на территория работодателя
- давать время на обдумывание, консультации с родственниками, юристами
- фиксировать процесс торга (если обсуждается компенсационный пакет)
- если не подразумевается денежная выплата, возможно продлить ДМС, предложить помощь в трудоустройстве
- если от работника поступило заявление об отзыве – провести расследование и дайте письменный ответ

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

СОГЛАШЕНИЕ СТОРОН: ОСОЗНАННЫЙ ВЫБОР

цель системы – помогать людям работать эффективно



Если блоки **«прозрачная оценка»** и **«правовая дисциплина»** работают правильно, переговоры о прекращении трудовых отношений могут не понадобиться

ЕСЛИ УЛУЧШЕНИЙ В РАБОТЕ НЕТ, НЕСМОТРЯ НА ПОМОЩЬ, РАБОТНИК ВИДИТ ОБЪЕКТИВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ГОТОВ К ДИАЛОГУ

сценарии:

- **партнерский -** расторжение трудового договора на взаимоприемлемых условиях
- **формальный** - применение дисциплинарных процедур при наличии оснований, либо продолжение работы в соответствии со стандартами компании

ИТОГ:
РАБОТНИК ДЕЛАЕТ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ И ОСОЗНАННЫЙ ВЫБОР МЕЖДУ ВОЗМОЖНЫМИ СЦЕНАРИЯМИ

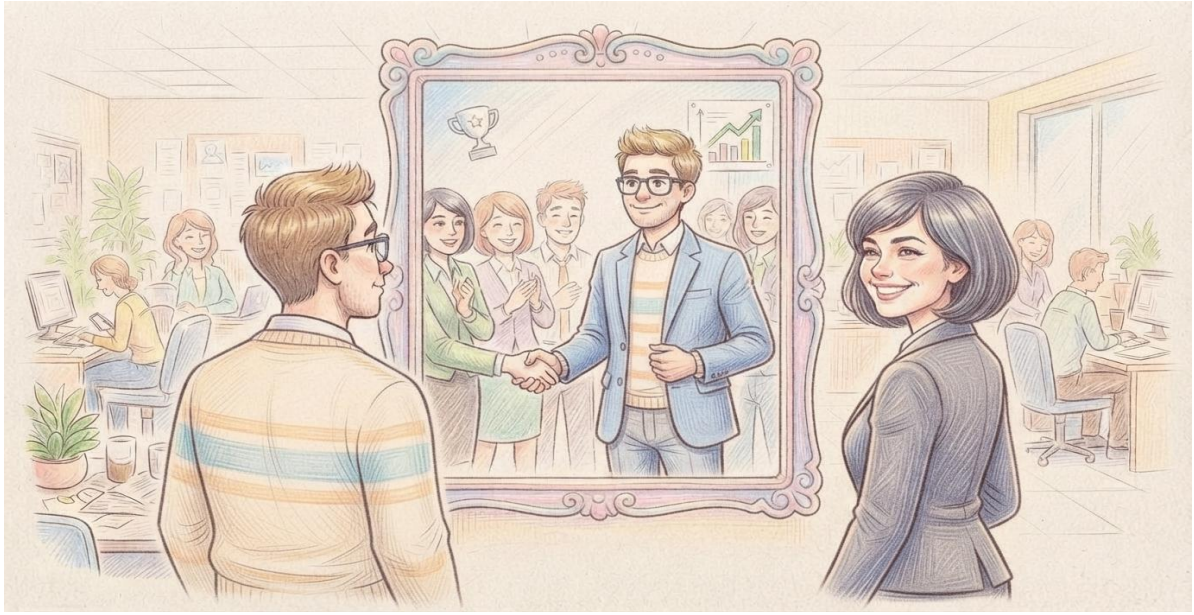
Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

ПРАКТИКА ПРЕВЕНТИВНЫХ ДЕЙСТВИЙ РАБОТОДАТЕЛЯ

прозрачная оценка и поддержка работника

четкие требования и своевременная развивающая обратная связь помогают исправить ошибки и часто исключают необходимость прекращения трудовых отношений





ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ ПРАВИЛ И ОТКРЫТОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ МИНИМИЗИРУЮТ РИСКИ РАБОТОДАТЕЛЯ

документальная база

письменная фиксация задач, обратной связи и результатов обеспечивает равенство требований и защищает от злоупотреблений

соглашение сторон как осознанный выбор

наличие объективных зафиксированных фактов, нескольких возможных сценариев, отсутствие давления на работника позволяют согласовать условия, минимизируя риски споров

Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



Mondelēz International
SNACKING MADE RIGHT