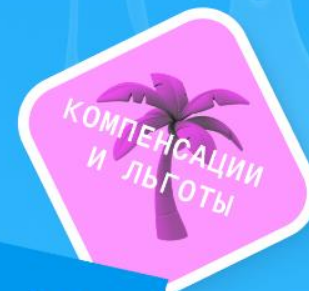


HR КРУИЗ

HR ПОД ПРИЦЕЛОМ
Главные кадровые риски и
судебные тренды 2026



Знакомство



Мария Школьникова

Практикующий судебный юрист по трудовым спорам. Эксперт в области трудового законодательства и кадрового делопроизводства.

- ✦ Судебное представительство
- ✦ Кадровые аудиты
- ✦ Консультирование
- ✦ Обучение

25+ лет опыта: государственная служба, бюджетные учреждения, медицина, торговля, производство и иностранные представительства.

Работодатель может проиграть, даже когда «все оформлено»

Формального соблюдения закона уже недостаточно. Суд смотрит на доказательства, реальную практику компании и защиту работника как слабой стороны трудового договора.

82,7%

доля удовлетворенных исков
работников за 1 полугодие
2025 года

90%

споров об оплате труда
работодатели проигрывают в
первой инстанции



Шансы работодателя
выиграть спор:

31% — при оспаривании соглашения
сторон (43% в 2019 году)

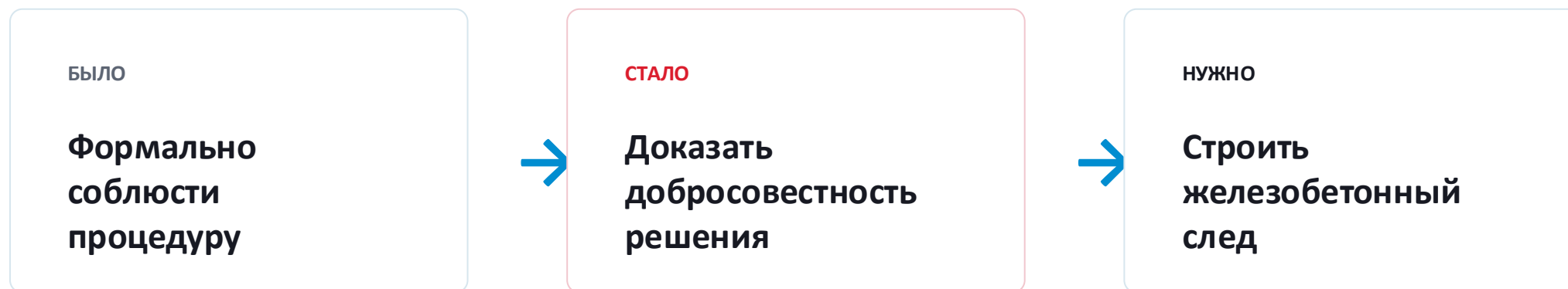
16% — при оспаривании увольнения
по инициативе работника (29% в 2019 году)

**Главный вывод: любая неточность работодателя превращается в аргумент
работника.**

Источник: <https://cdep.ru>

2026 год закрывает эпоху кадрового «для галочки»

Проверяется не только наличие документа, но и то, выдержит ли он судебный вопрос: «почему компания поступила именно так?»



**Кадровое делопроизводство становится системой управления
доказательствами.**

Блок 1. Доказательства

Суды проверяют не документ сам по себе, а то, что он доказывает.

Чаще всего работодателя подводят четыре слабых места

01 Слабый трудовой договор

Не закрывает спорные факты: функцию, режим, оплату.

02 Увольнение только «по процедуре»

Есть приказ, но нет доказательств добровольности (по с/ж), выгоды (по соглашению) или соразмерности (дисциплина).

03 Изменения без следа

Трудовой договор офисный, а работник фактически дистанционный.
При этом отсутствие документов – вина работодателя, а не работника:

- ✓ два года работодатель сам поддерживал удалёнку — значит, такой формат был согласован;
- ✓ компания всё это время платила эксперту зарплату и премии, принимала работу. Требовать внезапной явки в офис, когда годами всё работало дистанционно, — недобросовестно

определение 4-го КСОЮ от 07.05.2026 № 88-8069/2026

04 Локальные акты для галочки

ЛНА существуют, но не работают как доказательство.

Аудиозапись/скриншоты переписок стали полноценным доказательством давления

Фразы, которые нельзя оставлять в переговорах

- «Пиши по собственному»
- «Иначе по-плохому будет»
- «Если не согласен, мы найдем статью»

Что фиксировать вместо этого

- кто инициировал разговор
- какие варианты были предложены
- что работник понял и выбрал добровольно
- какие документы подтверждают позицию работодателя

Соглашение сторон должно быть выгодно обеим сторонам

Если работник уходит без встречной выгоды, суду легче увидеть давление или фиктивную добровольность.

Материальная выгода

компенсация, оплата, бонус
или иной понятный
встречный интерес

Осознанный выбор

время на решение,
отсутствие угроз,
возможность задать вопросы

Письменный след

переписка, проект
соглашения, подтверждение
согласия
разъяснение правовых
последствий увольнения

Ориентир: определение ВС РФ от 22.09.2025 № 5-КГ25-113-К2.

Как может HR повлиять?

Как снижать риск

- ✓ **Оценить риски** — возможность спора, особенности ситуации, целесообразность соглашения.
- ✓ **Организовать переговоры** — исключить давление, выстроить конструктивный диалог.
- ✓ **Согласовать условия** — найти баланс интересов работника и работодателя.
- ✓ **Обеспечить добровольность** — предоставить время на ознакомление и принятие решения.
- ✓ **Минимизировать судебные риски** — корректно оформить документы и соблюсти процедуру.
- ✓ **Проконтролировать исполнение** — своевременные выплаты, выдача документов, завершение увольнения без нарушений.

Главная задача HR — не просто оформить увольнение, а сделать его юридически безопасным для работодателя.

Если есть порок воли или нарушение процедуры, уволить работника нельзя

Что будет проверять суд

- ✓ было ли давление со стороны работодателя
- ✓ понимал ли работник последствия заявления
- ✓ был ли у него реальный выбор
- ✓ не было ли конфликта, который подтолкнул к уходу
- ✓ В заявлении не должно быть порока воли!

НЕЛЬЗЯ УВОЛИТЬ, ЕСЛИ:

Прошу уволить в связи с созданием невыносимых условий труда, постоянными угрозами и необоснованными обвинениями» (определение Второго КСОЮ от 31.03.2022 по делу № 88-8183/2022)

Риск

Суды признают увольнение незаконным, если работодатель не докажет, что разъяснил последствия увольнения, право на отзыв заявления и срок направления такого отзыва, а также выяснил причины увольнения

(определения ВС от 01.02.2021 № 14-КГ20-14-К1, от 16.08.2021 № 56-КГПР21-11-К9, от 14.11.2022 № 35-КГ22-7-К2), определения Первого КСОЮ от 31.07.2023 по делу № 88-23650/2023, от 13.11.2023 по делу № 88-32137/2023, Третьего КСОЮ от 18.03.2024 по делу № 88-5357/2024, Мосгорсуда от 19.01.2023 по делу № 33-1179/2023), СК по гражданским делам Третьего кассационного суда общей юрисдикции от 15 ноября 2023 г. по делу N 8Г-22484/2023[88-22516/2023], СК по гражданским делам Второго кассационного суда общей юрисдикции от 05 сентября 2023 г. по делу N 8Г-19133/2023[88-23002/2023] СК по гражданским делам Восьмого кассационного суда общей юрисдикции от 23 мая 2024 г. по делу N 8Г-7915/2024[88-10017/2024]

Как может HR повлиять?

Как снижать риск

- ✓закрепить порядок увольнения и отзыва заявления в ПВТР
- ✓выдавать памятку с разъяснением порядка подачи заявления, отзыва заявления, выявление добровольности увольнения. под роспись
- ✓проводить выходное тестирование
- ✓фиксировать добровольность решения

Пример выходного тестирования

- ✓По какой причине Вы решили уволиться и каковы мотивы и цели Вашего решения?
- ✓Есть ли негативные обстоятельства, которые подтолкнули Вас к этому решению?
- ✓Является ли Ваше решение уволиться добровольным?

Блок 2. Дисциплина

Процедура важна, но теперь она должна доказывать соразмерность.

Недостаточно доказать проступок — нужно доказать меру

01

Тяжесть и вина (ст.192 ТК РФ)

что именно
нарушено и
насколько серьезно

02

Обстоятельства (ст.192 ТК РФ)

почему нарушение
произошло и мог ли
работник его
избежать

03

Поведение

как работник работал
раньше, были ли
поощрения и
претензии

04

Последствия

какой вред наступил
или мог наступить
для компании

Без негативных последствий суды часто не видят тяжести проступка.

Источник: п.53 Постановления Пленума ВС РФ №2 от 17.03.2004, апелляционные определения Московского городского суда от 04.02.2021 г. по делу №2- 2176/2020, [Санкт-Петербургского городского суда от 05.03.2020 по делу № 2–3056/2019](#))

Сначала выясняем факты, потом выбираем Взыскание

До приказа

- ✓ рекомендуется провести служебное расследование
- ✓ работник ознакомлен с ЛНА и графиком
- ✓ установлены конкретные часы работы
- ✓ причина отсутствия проверена
- ✓ учтены попытки предупредить или согласовать отсутствие

В расследовании

- ✓ длительность отсутствия
- ✓ возможные негативные последствия
- ✓ частота подобных нарушений. Если причина отсутствия — форс-мажор, она уважительная. В других случаях важно, согласовывал ли работник отсутствие с руководителем хотя бы устно. Если да, то причина уважительная.
- ✓ соразмерность и гуманность меры

Цель — показать, что решение не автоматическое, а принято после оценки всех обстоятельств.

Кандидат тоже становится зоной судебного риска

81% → 49,5%

снижение доли выигранных работодателями дел по отказам в приеме на работу

Что меняется

- причина отказа должна быть деловой и доказуемой
- переписка с кандидатом становится доказательством
- суд может обязать заключить трудовой договор

Ориентир: определение ВС РФ от 27.01.2025 № 2-КГ24-8-К3.

Вакансии надо предлагать шире, чем кажется безопасным

В спорах о сокращении суд смотрит не только на формальное соответствие должности, но и на реальную возможность работника выполнять работу.

География

дистанционному работнику могут быть релевантны вакансии в другом регионе

Квалификация

важно оценить не только прежнюю должность, но и фактические навыки

Доказательства

нужно показать, какие вакансии проверялись, кому и когда предлагались

Блок 3. Новые зоны риска

Суд ищет признаки работы, а не название договора

Регулярные выплаты

похожи на зарплату

Распорядок

подчинение правилам компании

Рабочее место

интеграция в процесс

Функция

постоянная роль вместо результата

Если отношения выглядят как трудовые, договор ГПХ не спасает сам по себе.

Инициатива оформления по ГПД от исполнителя снижает риски переквалификации

Суду были представлены доказательства, что:

- исполнитель сам предлагал варианты оформления (самозанятый, ИП, иностранная юрисдикция);
 - не заявлял требований о трудовом договоре;
 - осознанно подписал ГПД и соглашение о расторжении.

Вывод:

Фиксация инициативы исполнителя значительно уменьшает риск переквалификации

Определения Судебной коллегии по гражданским делам Тверского областного суда от 13 марта 2025 года по делу № 2-2812/2024 (№33-1121/2025), Судебной коллегии по гражданским делам Второго кассационного суда общей юрисдикции от 31 июля 2025 г. по делу № 2-2812/2024

Индексация остается обязательной для всех

Периодичность

Любая (ст.134 ТК РФ).
Оптимально – 1 раз в год. Чем реже- тем выше риск

Все работодатели

Для бюджета –
Правительство
Для не бюджета –
сами, в ЛНА

Всем работникам

Независимо от даты приема, наличия испытания, отпуска по уходу за ребенком

Что индексируем?

Выбирает работодатель

Не забываем про альтернативные способы индексации!

- ✓ компенсацию расходов на питание, ДМС и выдачу работнику беспроцентного займа ([апелляционное определение Омского облсуда от 29.04.2025 по делу № 33-2101/2025](#))
- ✓ скидки на товары сети магазинов — работодателя ([определение Второго КСОЮ от 14.05.2024 по делу № 88-9351/2024](#))
- ✓ ДМС, доплату до оклада во время больничного и льготное страхование автомобиля работника ([апелляционное определение Иркутского облсуда от 22.04.2024 по делу № 33-3662/2024](#)).

При проведении переговоров, не забываем про людей

Уголовное дело за «Токсичное управление»

Апелляционное определение суда ХМАО — Югры от 26.03.2026 по делу № 22-563/2026

Руководитель (Мария) после того, как сотрудница (Ольга) пожаловалась на условия труда, устроила в отношении нее травлю. Сотрудницу увольняли под угрозой уголовного преследования за клевету, коллектив отвернулся. В итоге Ольга написала заявление «по собственному» и покончила с собой

ЧЕК-ЛИСТ «ЗАПРЕТНОЙ ЗОНЫ» ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

- 1. Никаких угроз** в адрес сотрудника («посажу», «уволю по статье») — даже в устной форме.
- 2. Контроль коллектива:** молчаливое одобрение или бездействие при травле (буллинге) со стороны коллег теперь трактуется как часть системы давления.
- 3. Знание подчиненных:** если вы знаете, что сотрудник раним или находится в кризисной ситуации, ваша обязательная осторожность в общении становится юридическим требованием.
- 4. Увольнение после жалобы:** любые негативные действия в отношении сотрудника, подавшего жалобу (в ГИТ или вышестоящему руководству), рассматриваются судом как акт мести (давление).

ГЛАВНАЯ ОПАСНОСТЬ ДЛЯ HR И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

«Имея психологическое образование и длительное время работая руководителем, Мария должна была предвидеть, что ее поведение может привести к ухудшению психического состояния подчиненных...»

Вывод: Суд возложил на руководителя **обязанность предвидеть последствия** своих действий для психики подчиненного, особенно если руководитель знал о его психологических особенностях (зависимость от чужого мнения, ранимость). Вердикт — 3 года лишения свободы условно (доведение до самоубийства)

Управленческий стиль «жесткая рука» в 2026 году может стоить руководителю свободы (условный срок) и карьеры. Травля — это теперь не этическая проблема, а **уголовно наказуемое деяние**, даже если не желали смерти сотруднику.

Блок 4. Вывод

Юридическая гигиена должна стать ежедневной практикой HR

СРОЧНО

Аудит документов

Проверьте договоры, локальные акты

1. Надлежаще утвержденный акт (соответствие Уставу)
2. Соответствующий закону, соглашениям
3. Работники должны быть ознакомлены под роспись

ВАЖНО

Письменный след

Каждое поручение, разговор с правовыми последствиями и дисциплинарное решение подтверждается документально. Следить за чистотой переписки

ПЕРСПЕКТИВА

Медиация и мировые

Там, где спор уже созрел, раннее соглашение часто дешевле процесса и репутационного ущерба.



Запреты в ЛНА, которые суды признают незаконными

✗ Запрет заниматься предпринимательской деятельностью одновременно с работой
(если такой запрет прямо не установлен федеральным законом).

✗ Запрет работать по совместительству

Исключение — случаи, прямо предусмотренные законом:

- ✓ руководители организаций — ст. 276 ТК РФ;
- ✓ спортсмены и тренеры — ст. 348.7 ТК РФ (требуется согласие работодателя).

✗ Запрет разглашать размер собственной заработной платы

Работодатель не вправе ограничивать работника в распространении сведений о своей оплате труда.

✗ Полный запрет употребления алкоголя во время всей вахты, включая междусменный отдых
Суды указывают, что такие ограничения в отношении личного времени работника неправомерны
([Определение Восьмого КСОЮ от 07.03.2023 № 88-4930/2023](#)).

Вывод

Локальные нормативные акты не могут ограничивать права работников сверх того, что прямо предусмотрено трудовым законодательством или федеральным законом.

Ознакомление с ЛНА

✗ Не считается надлежащим

ознакомлением, если работодатель без установленного порядка:

- ✓ направляет ЛНА на электронную почту работника;
- ✓ размещает документы на корпоративном портале;
- ✓ публикует их в общей сетевой папке.
- ✓ Если такой способ не закреплен в трудовом договоре, ЛНА или системе КЭДО, суды, как правило, признают, что работник не был ознакомлен с документом.

Как снизить риски

- ✓ получать личную подпись работника на листе ознакомления (или использовать КЭДО в установленном порядке);
- ✓ заранее закрепить допустимый способ ознакомления в трудовом договоре или локальных нормативных актах;
- ✓ при отказе работника от ознакомления составлять акт об отказе

Апелляционное определение Ростовского областного суда от 26.09.2024 № 33-15716/2024.

Вывод: Само по себе размещение документа в корпоративной системе или отправка по e-mail не подтверждает ознакомление работника, если такой порядок заранее не установлен работодателем.

Кодекс корпоративной этики

Когда он работает

- ✓ Если Кодекс корпоративной этики утвержден в качестве локального нормативного акта и работники ознакомлены с ним под подпись
- ✓ Кодекс должен устанавливать обязательные правила поведения и предусматривать ответственность за их нарушение
- ✓ Документ, носящий исключительно декларативный характер (ценности, миссия, принципы), сам по себе не может служить основанием для дисциплинарного взыскания.

Письмо Роструда от 14.02.2022 № ПГ/01665-6-1.

Мария Школьникова

◆ +7 903 598 59 53

◆ shkolnikova@mail.ru