

# COVID-19: влияние на оплату труда персонала кредитных организаций и инструменты управления кадрами В НОВЫХ реалиях

Москва | Апрель 2020



# Программа вебинара

## Тема

### Инструкция Банка России от 17.06.2014 №154-И: новые вызовы и новые возможности в выплате вознаграждений сотрудникам кредитных организаций

- Инструкция Банка России от 17 июня 2014 г. N 154-И «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда»: премирование работников принимающих риски
- Новые требования Банка России в организации премирования работников

**Спикер**

**Савицкая Майя**

*Менеджер*

*Департамент аудиторских и  
консультационных услуг финансовым  
институтам*

*ФБК Grant Thornton*

# Программа вебинара

## Тема

### Период нерабочих дней: острые вопросы работодателей

- Указ Президента РФ от 02 апреля 2020 года №239 «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» и разъяснения Минтруда России: порядок оформления и оплаты труда (электронный кадровый документооборот, когда и сколько платить)
- Увольняем правильно: пакет документов при увольнении
- Кадровая отчетность: новые формы и новые сроки

## Спикер

### Степанова Наталья

*Руководитель проектов  
Департамент аудиторских и  
консультационных услуг финансовым  
институтам  
ФБК Grant Thornton,  
Генеральный директор ООО "Кадровый  
аудит"*

# ВВЕДЕНИЕ

События, связанные с возникновением пандемии COVID-19 и то влияние, которое они оказали на экономическую ситуацию в стране и мире показали, что кредитные организации, как один из базовых элементов финансовой системы государства, обязаны продолжать свою деятельность в непрерывном режиме.

Возникшая чрезвычайная ситуация потребовала от кредитных организаций сохранить работоспособность всех бизнес-процессов как в условиях организации удаленной работы, так и в режиме резкого ограничения ресурсов: трудовых, финансовых, временных, материальных.

И сразу же перед кадровыми и финансовыми службами возникли новые задачи, связанные с оптимизацией фонда оплаты труда и грамотным документарным оформлением трудовых отношений.

Для эффективного решения поставленных задач и достижения максимального положительного эффекта от проводимых мер необходимо тщательно изучить возможности, которые предлагает действующее законодательство.

Обращаем внимание, что выбор нужного инструмента обязательно должен производиться на индивидуальной основе и наши спикеры помогут вам сориентироваться в текущем правовом поле.

Мера оптимизации ФОТ	Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ	Статья ТК
<b>Сокращение</b>	Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях: <ul style="list-style-type: none"> <li>• сокращения численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя</li> </ul>	Статья 81
<b>Простой</b>	Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки, оклада (должностного оклада), рассчитанных пропорционально времени простоя.	Статья 157
<b>Временный перевод на другую работу</b>	Перевод работника без его согласия на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу у того же работодателя допускается также в случаях простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера)	Статья 72.2
<b>Перевод на другую работу. Перемещение</b>	Перевод на другую работу - постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем. Перевод на другую работу допускается только с письменного согласия работника	Статья 72.1
<b>Неполное рабочее время</b>	В случае когда причины, указанные в части первой настоящей статьи, могут повлечь за собой массовое увольнение работников, работодатель в целях сохранения рабочих мест имеет право с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации и в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов, вводить режим неполного рабочего дня (смены) и (или) неполной рабочей недели на срок до шести месяцев.	Статья 74
<b>Матрица должностей и КПЭ</b>	Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Кодексом. Минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей территории Российской Федерации федеральным законом и не может быть ниже величин прожиточного минимума трудоспособного населения. <b>Запрещается какая бы то ни было дискриминация при установлении и изменении условий оплаты труда</b>	Статья 132,133

**Инструкция Банка России от 17.06.2014  
№154-И:**

**НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В  
выплате вознаграждений сотрудникам  
кредитных организаций**

*Спикер - Савицкая Майя*



**Инструкция Банка России от 17 июня 2014 г. N 154-И  
«О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной  
организации и порядке направления в кредитную  
организацию предписания об устранении нарушения в  
ее системе оплаты труда»:  
премирование работников принимающих риски**



## Пункт 2.4. Инструкции Банка России №154-И

“

*«При определении размеров оплаты труда работников кредитной организации учитываются уровни рисков, которым подвергается (подверглась) кредитная организация в результате их действий»*

”

# Принцип 1

Для подразделений кредитной организации, осуществляющих операции (сделки), несущие риски (по направлениям деятельности), расчет нефиксированной части оплаты труда производится с учетом количественных показателей, характеризующих принимаемые кредитной организацией в рамках деятельности этих подразделений риски и планируемую доходность этих операций (сделок), величины собственных средств, необходимых для покрытия принятых рисков, объема и стоимости заемных и иных привлеченных средств, необходимых для покрытия непредвиденного дефицита ликвидности.

## Как применять

- Нефиксированная часть оплаты базируется на инструментарии Ключевых Показателей Эффективности (КПЭ)
- КПЭ должны быть основаны на
  - Стратегии развития Банка и соответствующего направления
  - Финансовом и Бюджетном плане
  - Стратегии управления рисками и капиталом
  - Целевых уровнях рисков
- Оценка КПЭ должна производиться на основе данных
  - Управленческой отчетности о исполнении финансового и бюджетного плана
  - Данных финансовой (бухгалтерской) отчетности
  - Отчетности по ВПОДК

## Принцип 2

Для членов исполнительных органов и иных работников, принимающих риски, при расчете целевых показателей вознаграждений (до корректировок) на планируемый период не менее 40 процентов общего размера вознаграждений составляет нефиксированная часть оплаты труда, которая определяется в зависимости от занимаемой должности и уровня ответственности.

### Как применять

- Установление четких и прозрачных критериев для отнесения работника к принимающим риски
- Группировка работников по типам принимаемых рисков
- Выстраивание матрицы должность-уровень ответственности-тип риска
- Оперативная актуализация списка работников, принимающих риски
- Контроль за соблюдением 40 процентного критерия

## Принцип 3

Внутренними документами кредитной организации предусматривается и применяется к членам исполнительных органов и иным работникам, принимающим риски, отсрочка (рассрочка) и последующая корректировка не менее 40 процентов нефиксированной части оплаты труда исходя из сроков получения финансовых результатов их деятельности (на срок не менее 3 лет, за исключением операций, окончательные финансовые результаты которых определяются ранее указанного срока), включая возможность сокращения или отмены нефиксированной части оплаты труда при получении негативного финансового результата в целом по кредитной организации или по соответствующему направлению деятельности (в том числе путем определения размера выплат в рамках нефиксированной части оплаты труда и их начисления по прошествии периодов, достаточных для определения результатов деятельности).

### Как применять

- Использование количественных и качественных показателей для корректировки вознаграждений на базе
  - примеров, указанных в Приложении №1 к Инструкции 154-И
  - Управленческой отчетности о исполнении финансового и бюджетного плана
  - Данных финансовой (бухгалтерской) отчетности
  - Отчетности по ВПОДК
- Контроль сроков получения окончательных финансовых результатов
- Индивидуальная оценка вклада работника в финансовый результат и реализацию риска

# Выводы о принципах премирования работников принимающих риски

- Определение суммы нефиксированного вознаграждения работникам, принимающим риски, производится с учетом показателей, характеризующих принимаемые ими риски.
- В отношении каждого работника принимающего риски разрабатываются КПЭ, позволяющие оценить объем принятых работником рисков, и, при принятии решения о выплате отложенного вознаграждения должен быть произведен анализ степени реализации принятых работником рисков.
- Механизм отложенного вознаграждения разработан для того, чтобы оценить реализацию принятых работником рисков с целью корректировки или отмены отложенной суммы в случае получения негативного финансового результата по операциям, риски по которым принимались работником.
- Выплата отложенного вознаграждения ранее 3 лет возможна в отношении сделок, по которым Банка получил окончательный финансовый результат, т.е. риск не реализовался и можно признать право сотрудника получить вознаграждение за «качественное» принятие риска по этой сделке.
- Решение о выплате работникам отложенного вознаграждения принимается индивидуально в отношении каждого работника пропорционально его вкладу в принятие решения о проведении сделки, подверженной риску.



## Новые требования Банка России в организации премирования работников

## По требованию Банка России, «помощь государства» не должна пойти на бонусы менеджмента

Согласно выпущенному 20.03.2020 пресс-релизу Банк России утвердил меры по поддержке граждан, экономики и финансового сектора в условиях пандемии коронавируса.

[http://cbr.ru/press/PR/?file=20032020\\_133645if2020-03-20T13\\_36\\_08.htm](http://cbr.ru/press/PR/?file=20032020_133645if2020-03-20T13_36_08.htm)

По пояснениям регулятора, указанные регуляторные послабления должны быть использованы финансовыми организациями не для осуществления выплаты бонусов менеджменту, а для поддержания кредитования экономики.

В связи с этим Банк России рекомендует финансовым организациям, воспользовавшимся одним или несколькими из перечисленных выше видов регуляторных послаблений,

- в 1,5 раза увеличить долю отложенного вознаграждения для лиц, принимающих риски, по итогам 2020 года.
- а также в 1,5 раза увеличить период отсрочки выплаты отложенной части вознаграждения по итогам 2019 года.

## По требованию Банка России, «помощь государства» не должна пойти на бонусы менеджмента

В соответствии с требованиями Инструкции Банка России от 17.06.2014 №154-И "О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда" к работникам, принимающим риски, предусматривается и применяется отсрочка (рассрочка) и последующая корректировка не менее **40 процентов** нефиксированной части оплаты труда исходя из сроков получения финансовых результатов их деятельности (на срок не менее **3 лет**, за исключением операций, окончательные финансовые результаты которых определяются ранее указанного срока).

Для соблюдения рекомендаций Банка России при расчете отложенного вознаграждения работникам, принимающих риски, целесообразно использовать новые критерии, а именно:

- доля отложенного вознаграждения для лиц, принимающих риски, по итогам 2020 года составляет не менее **60 процентов**;
- период отсрочки выплаты отложенной части вознаграждения по итогам 2019 года составляет не менее **4,5 лет**.



# Банк России рекомендует финансовым организациям изменить подходы к премированию сотрудников за введение в заблуждение потребителей

Согласно пресс-релизу от 13.04.2020 Банк России выпустил рекомендации по пересмотру политик материального и нематериального вознаграждения сотрудников финансовых организаций направленные на исключение недобросовестных практик при проведении финансовых продаж

<https://www.cbr.ru/press/event/?id=6591>

*(информационное письмо Банка России от 24.03.2020 № ИН-01-59/27 «О рекомендациях по предотвращению недобросовестных практик при предложении и реализации финансовых инструментов и услуг»)*

По пояснению регулятора, возникновение недобросовестных практик финансовых организаций при продаже финансовых инструментов и услуг зачастую связано с организацией материального стимулирования сотрудников на базе увеличения количества продаж, тогда как необходимо ориентировать сотрудников прежде всего на повышение качества продажи.

Чтобы повысить качество продажи, Банк России рекомендует Советам Директоров финансовых организаций утвердить Стандарты реализации финансовых инструментов и услуг, а также использовать инструменты материальной и нематериальной мотивации соблюдения работниками указанных стандартов и контроля за их выполнением.

# Банк России рекомендует финансовым организациям изменить подходы к премированию сотрудников за введение в заблуждение потребителей

Особое внимание регулятор предлагает уделять инструментам мотивации членов исполнительных органов финансовых организаций, руководителей среднего звена, занимающихся рекламой, предложением и реализацией финансовых инструментов и услуг, а также тех, кто непосредственно выполняет функции продажи.

При премировании указанных категорий сотрудников рекомендуется обращать внимание не столько на рост объемов продаж, сколько на качество таких продаж, а при нарушении Стандартов предложения и реализации финансовых инструментов необходимо предусмотреть снижение размера вознаграждения.

# Период нерабочих дней: острые вопросы работодателей

*Спикер – Степанова Наталья*



**Указ Президента РФ от 02 апреля 2020 года №239 «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» и разъяснения Минтруда России:  
порядок оформления и оплаты труда (электронный кадровый документооборот, когда и сколько платить)**

## Законодательная база

Указ Президента РФ от 02 апреля 2020 года №239 «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)»

Региональные нормативные акты (для Москвы - Указ мэра Москвы от 5 марта 2020 г. № 12-УМ; для МО - Постановление губернатора Московской области от 12.03.2020 № 108-ПГ)

Письмо Минтруда РФ от 26.03.2020 № 14-4/10/П-2696 «О направлении рекомендаций работникам и работодателям в связи с Указом Президента РФ от 25.03.2020 № 206» с дополнениями от 27.03.2020 N 14-4/10/П-2741 (не является нормативным правовым актом)



Работодатели вправе по согласованию с работниками определять необходимость участия конкретного работника в непрерывном производственном процессе (Письмо Минтруда РФ от 27 марта 2020 г. N 14-4/10/П-2741)

# Управленческие решения

## Незаконные решения и ответственность

- Принудительные отпуска без сохранения заработной платы - *п.6 ст. 5.27 КоАП РФ*
- Принудительное увольнение работников по собственному желанию – *п.1 ст. 5.27 КоАП РФ*

## Законные варианты

- Сокращение численности или штата работников – *п.2 ст. 81 ТК РФ*
- Изменение трудовой функции работника – *ст. 72.1 ТК РФ*
- Временный перевод в связи с простоем – *часть 3 ст.72.2 ТК РФ*
- Простой – *ст. 157 ТК РФ*
- Ежегодный отпуск – *ст. 123, 124 ТК РФ*
- Прекращение трудового договора по соглашению сторон – *п. 1 ст. 77 ТК РФ*
- Изменение режима работы и/или изменение системы оплаты труда – *ст. 74 ТК РФ*
- Неполное рабочее время – *ст. 74 ТК РФ*
- Дистанционная работа – *глава 49.1 ТК РФ*

# Электронный документооборот

## ТК РФ глава 49.1. Особенности регулирования труда дистанционных работников

**Дистанционная работа - выполнение определенной трудовым договором трудовой функции:**

- вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя;
- для выполнения трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, используются информационно-телекоммуникационные сети общего пользования, в том числе сети "Интернет".



В период действия Указа изменения в части перехода на удаленный режим работы могут оформляться путем обмена электронными образами документов при необходимости с последующим их оформлением в установленном порядке (Письмо Минтруда РФ от 27 марта 2020 г. N 14-4/10/П-2741)

## Дополнительное соглашение

- Основание введения
- Срок действия и порядок отмены
- Новые обязанности работника

(при изменении)

- Режим работы
- Порядок учета рабочего времени
- Оплата труда

- Оборудование и ПО
- Гарантии и компенсации
- Порядок взаимодействия
- Защита персональных данных
- Охрана труда
- Обмен документами
- Причины увольнения



# Оплата труда

## Конкретные даты выплаты заработной платы

ВЫПЛАТА	МЕСЯЦ	ДАТА											
за 1-ую половину месяца	текущий	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
за 2-ую половину месяца	следующий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Заработная плата за первую половину месяца - **пропорционально отработанному времени** (письма Минтруда от 10.08.2017 № 14-1/В-725 и от 18.04.2017 № 11-4/ООГ-718). Входит **оклад** (тарифная ставка) работника за отработанное время и **надбавки** за отработанное время, расчет которых не зависит от оценки итогов работы за месяц в целом, а также от выполнения месячной нормы рабочего времени и норм труда (трудовых обязанностей): компенсационная выплата за работу в ночное время, надбавки за совмещение должностей, за профессиональное мастерство, стаж работы и т.д.

# Оплата труда

- Выплата заработной платы в период простоя должна осуществляться два раза в месяц в дни выплаты заработной платы (ст.136 ТК РФ)
- Сотруднику, который заболел во время простоя, больничный не оплачивается (пп.5 п.1 ст.9 Федерального закона от 29.12.2006 N 255-ФЗ)
- Если сотрудник заболел до простоя, больничный листок оплачивается за все дни болезни, включая совпавшие с днями простоя. Но размер пособия по нетрудоспособности за эти дни ограничен — не больше платы за простой, которую получал бы работник, если бы не ушел на больничный (п.7 ст. 7 Федерального закона от 29.12.2006 N 255-ФЗ)
- При расчете оплаты за работу в праздничные дни наряду с окладом необходимо учитывать компенсационные и стимулирующие выплаты (Постановление Конституционного Суда РФ от 28 июня 2018 г. N 26-П)
- Работникам, за исключением работников, получающих оклад (должностной оклад), за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе, выплачивается дополнительное вознаграждение (ст.112 ТК РФ)

# Оплата труда в период нерабочих дней

## Рекомендации Минтруда

- Работникам, оплачиваемым сдельно, за нерабочие дни выплачивается соответствующее вознаграждение, определяемое локальным нормативным актом работодателя
- В нерабочие дни сотрудники должны получить заработную плату не позже дат, установленных в организации
- Наличие в календарном месяце (март, апрель 2020 года) нерабочих дней не является основанием для снижения заработной платы работникам. Размер оплаты должен соответствовать тому, который работник получил бы, если бы отработал эти дни полностью (отработал норму рабочего времени при повременной оплате, выполнил норму труда при сдельной оплате)
- Работникам организаций, на которые не распространяется действие Указа, оплата производится в обычном, а не повышенном размере, так как нерабочий день не относится к выходным или нерабочим праздничным дням



## Увольняем правильно: пакет документов при увольнении

# В день увольнения выдаем работнику

## В обязательном порядке

- **Трудовая книжка** (ст. 80, 84.1. ТК РФ)
- **Расчетный листок** (ст. 136 ТК РФ)
- **Справка №182н** (подп. 3 п. 2 ст. 4.1 Федерального закона от 29.12.2006 № 255-ФЗ)
- **Выписка из СЗВ-М** (абз. 2 п. 4 ст. 11 Закона № 27-ФЗ)
- **Выписка из СЗВ-СТАЖ** – за периоды работы с 1 января 2017 года до дня увольнения (абз. 2 п. 4 ст. 11 Закона № 27-ФЗ)
- **Выписка из раздела 3** Расчета по страховым взносам "Персонифицированные сведения о застрахованных лицах» (абз. 2 п. 4 ст. 11 Закона № 27-ФЗ)



СЗВ-М, СЗВ-СТАЖ, ЕРСВ необходимо выдавать также в день прекращения договора гражданско-правового характера, на вознаграждение по которому начисляются страховые взносы

# В день увольнения выдаем работнику

## По запросу работника

- **2-НДФЛ** (п. 3 ст. 230 НК РФ)
- **Справка о среднем заработке** для определения размера пособия по безработице (Письмо Минтруда России от 10.01.2019 N 16-5/В-5)
- **СТД-Р** – если на работника не ведется трудовая книжка (ст. 66.1 ТК РФ)
- Заверенные надлежащим образом **копии документов, связанных с работой** (ст. 84.1. ТК РФ).



## **Кадровая отчетность: новые формы и новые сроки**

## Дополнительно к действующей отчетности

- п. 4 Постановления Правительства РФ от 1 апреля 2020 г. N 402 "Об утверждении Временных правил оформления листков нетрудоспособности, назначения и выплаты пособий по временной нетрудоспособности в случае карантина застрахованным лицам в возрасте 65 лет и старше" - **до 19.04.2020.**
- п. 4 Указа Мэра Москвы от 04.04.2020 N 39-УМ "О внесении изменений в указ Мэра Москвы от 5 марта 2020 г. N 12-УМ" - **как можно скорее на адрес электронной почты organization\_size@mos.ru;**
- п. 6 Постановления Правительства РФ от 08.04.2020 N 460 "Об утверждении Временных правил регистрации граждан в целях поиска подходящей работы и в качестве безработных, а также осуществления социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными" - **с 09.04.2020 не позднее рабочего дня, следующего за днем издания приказа о приеме (увольнении), а также иных решений или документов, подтверждающих оформление трудовых отношений;**
- Постановление Правительства РФ от 12.04.2020 N 486 "Об утверждении Временных правил представления работодателями информации о ликвидации организации либо прекращении деятельности индивидуальным предпринимателем, сокращении численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя и возможном расторжении трудовых договоров, а также иных сведений о занятости в информационно-аналитическую систему Общероссийская база вакансий "Работа в России" - **с 13.04.2020 до 31.12.2020 не позднее рабочего дня, следующего за днем изменения сведений.**



# Контакты спикеров для получения консультаций по интересующим вас вопросам

## Майя Савицкая

Менеджер

Департамент аудиторских и консультационных услуг финансовым институтам ФБК Grant Thornton

[Mayya.Savitskaya@fbk.ru](mailto:Mayya.Savitskaya@fbk.ru)

+7 (495) 737 5353, доб. 3008, +7 (916) 327 2469

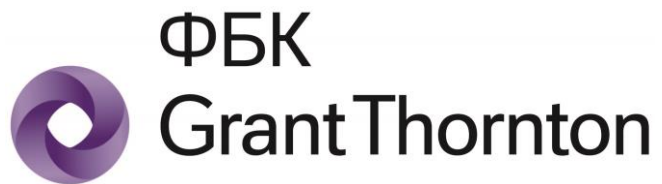
## Наталья Степанова

Руководитель проектов

Департамент аудиторских и консультационных услуг финансовым институтам ФБК Grant Thornton,

Генеральный директор ООО «Кадровый аудит»

[bank@fbk.ru](mailto:bank@fbk.ru)



# Благодарим за внимание!

ул. Мясницкая, 44/1,  
Москва, Россия 101990

Т: (495) 737 5353  
Ф: (495) 737 5347  
E: [fbk@fbk.ru](mailto:fbk@fbk.ru)

[fbk.ru](http://fbk.ru)

[fbk-pravo.ru](http://fbk-pravo.ru)

