

## ➤ Увольнение работников в условиях кризиса



**Оксана Войнаровская,**

*старший юрист АО «Юридическая фирма  
«Василь Кисиль и Партнеры» (Киев, Украина)*

**В ситуации экономического кризиса нередко возникает необходимость в оптимизации затрат и численности работников, в том числе — увольнения части работников**

Среди оснований прекращения трудового договора, предусмотренных Кодексом законов о труде Украины (КЗоТ), которые связаны с невозможностью сохранения работодателем существующих условий труда или количества сотрудников ввиду сложившейся кризисной ситуации на рынке, наиболее часто используемыми на практике являются два основания — п. 1 ст. 40 и п. 6 ст. 36 КЗоТ.

### **1. Увольнение по сокращению штата.**

В соответствии с п. 1 ст. 40 КЗоТ «трудо- вой договор может быть прекращен работодателем в случае изменений в организации производства и труда, в том числе ликвидации, реорганизации, банкротства или перепрофилирования предприятия, учреждения, организации, сокращения численности или штата работников».

О последующем увольнении по сокращению штата работодатель обязан предупредить подпадающих под сокращение работников *не позже, чем за два*

*месяца* до их увольнения (срок уведомления может быть и более длительным). Таким уведомлением является приказ по предприятию о сокращении штата — с указанием основания для сокращения штата и перечня должностей, которые будут сокращены. Образец приказа о сокращении штата приведен в *приложении*. С данным документом целесообразно ознакомить каждого работника, подпадающего под сокращение, под роспись; это важно для того, чтобы в будущем исключить оспаривание работником факта ознакомления с приказом в суде. Необходимо учитывать, что период отпуска, пребывания на больничном, иной период, на протяжении которого работник не выходит на работу, *может быть включен в срок уведомления*. В период уведомления работника он может быть уволен по иным основаниям, предусмотренным КЗоТ.

Частью 2 ст. 40 КЗоТ предусмотрено, что увольнение на основании положений п. 1 ст. 40 КЗоТ допускается

в том случае, *если перевести работника по его согласию на другую работу невозможно*. Поэтому работодатель должен предложить работнику другую работу (должность) по соответствующей профессии или специальности на том же предприятии. Увольнение возможно только при отсутствии такой работы/должности или отказа работника от перевода на другую работу/должность. Отказ работника от перевода также целесообразно оформить в письменном виде — за подписью работника, чтобы избежать в дальнейшем оспаривания этого факта в суде. Например: «Я, (Ф.И.О.), ознакомлен с приказом № \_\_\_-к от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2009 года. От перевода на должность \_\_\_\_\_ отказался».

В соответствии со ст. 42-1 КЗоТ Украины уволенный по сокращению штата работник на протяжении одного года с момента увольнения *имеет право обратного приема на работу к прежнему работодателю* — в случае, если работодатель осуществляет прием на работу работников аналогичной квалификации.

Статья 49-2 КЗоТ Украины предусматривает, что работодатель также обязан *уведомить государственную службу занятости* о предстоящем увольнении работников по сокращению штата с указанием их профессий, специальностей, квалификации и размера заработной платы *не позже, чем за два месяца*.

В случае *частичного сокращения* определенной категории должностей необходимо учитывать *преимущественное право работников на сохранение рабочего места*. В первую очередь такое право предоставляется работникам с *более высокой квалификацией и более высоким уровнем производительности тру-*

*да*. Подобные основания для увольнения также лучше тщательно документировать (например, по результатам аттестации) — за подписью работника, чтобы избежать в дальнейшем оспаривания этого факта в суде.

При равных уровнях квалификации и производительности труда преимущественное право на сохранение рабочего места имеют:

- ✓ семейные — при наличии двух и более иждивенцев;
- ✓ лица, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком;
- ✓ работники, имеющие длительный непрерывный стаж работы на данном предприятии (учреждении, организации);
- ✓ работники, которые обучаются в высших и средних специальных учебных заведениях без отрыва от производства;
- ✓ участники боевых действий, инвалиды войны и лица, на которых распространяется действие Закона Украины «О статусе ветеранов войны, гарантиях их социальной защиты»;

#### ОБ АВТОРЕ

**Юридическая фирма «Василь Кисиль и Партнеры»** основана в 1992 году. Предоставляет юридическую поддержку крупным украинским компаниям, а также международным корпорациям, осуществляющим деятельность в Украине. Одна из ведущих отечественных компаний данного профиля. В ней работают 65 высококвалифицированных юристов, следующих международным профессиональным и этическим стандартам

✓ авторы изобретений, полезных моделей, промышленных образцов и рационализаторских предложений;

✓ работники, получившие на этом предприятии (учреждении, организации) трудовое увечье или профессиональное заболевание;

✓ лица из числа депортированных из Украины — в течение пяти лет со времени возвращения на постоянное место проживания в Украину;

✓ работники из числа прежних военнослужащих срочной службы и лиц, проходивших альтернативную службу — на протяжении двух лет со дня освобождения их со службы.

**2. Увольнение в связи с изменениями условий труда.** В соответствии с п. 6 ст. 36 КЗоТ основанием прекращения трудового договора является «отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда».

В соответствии со ст. 32 КЗоТ к существенным условиям труда относятся:

- ✓ изменение системы и размера оплаты труда/льгот;
- ✓ изменение режима работы;
- ✓ установление или отмена неполного рабочего времени;
- ✓ совмещение профессий;
- ✓ изменение разрядов и наименований должностей и др.

Работодатель обязан проинформировать работника об изменениях существенных условий труда *не позже, чем за два месяца*. В указанный период работнику предоставляется возможность принять решение: либо согласиться и продолжить работать при измененных условиях труда, либо, в случае отказа, — уволиться по п. 6 ст. 36 КЗоТ.

В условиях экономического кризиса чаще всего встречаются изменения ре-

жима рабочего времени (установление неполного рабочего времени) и, соответственно, — изменение размера оплаты труда (уменьшение заработной платы пропорционально сокращенному рабочему времени). Основания для подобного изменения условий труда могут быть самыми разными и зависят от ситуации, сложившейся на определенном предприятии.

Важно отметить, что **целесообразность решения о сокращении штата работников либо изменении существенных условий труда на предприятии определяется исключительно работодателем**. При рассмотрении дела об увольнении на таких основаниях суд устанавливает: были ли действительно изменения в организации производства и труда (для сокращения штата) и были ли изменения существенных условий труда. Суд также проверяет, была ли соблюдена работодателем процедура увольнения. Однако суд не может входить в обсуждение целесообразности проведения таких процессов на предприятии, поскольку это является вмешательством в хозяйственную деятельность предприятия, что запрещено законом.

В случае если суд устанавливает факт нарушения работодателем законодательства — в части наличия изменений или нарушения процедуры увольнения, работник будет восстановлен на работе и ему будет выплачен средний заработок за время вынужденного прогула или разница в заработке за время выполнения нижеоплачиваемой работы. Также работник имеет право требовать возмещения морального ущерба.

По законодательству Украины работники освобождены от уплаты госу-

дарственной пошлины за рассмотрение трудовых споров. В случае удовлетворения иска работника все судебные издержки работника, в том числе и оплата услуг адвоката, возмещаются за счет работодателя.

Потеря работы, даже обусловленная объективно сложными условиями экономического кризиса, очень тяжело переживается людьми. Чтобы предотвратить возможные негативные последствия для работодателя (включая обращение сотрудников с исками в суд, с жалобами в прокуратуру и различные контролирующие инстанции), целесообразно проводить с ними профилактическую разъяснительную работу. Попадающим под увольнение работникам следует объяснять особенности законодательства, регулирующего трудовые и социальные отношения, в том числе:

- ✓ последствия увольнения по различным статьям КЗоТ;
- ✓ социальные гарантии, предоставляемые со стороны работодателя и государства;
- ✓ размеры и сроки предоставления помощи от государства — если не удастся самостоятельно трудоустроиться в кратчайшие сроки.

**Выплата выходного пособия.** В случае увольнения по сокращению штата или в связи с изменениями условий труда *работник имеет право на получение выходного пособия в размере не менее среднемесячного заработка* — кроме заработной платы и других причитающихся при полном расчете выплат. Трудовым законодательством (ст. 44 КЗоТ) предусмотрена *обязанность работодателя* выплатить уволенному сотруднику вы-

#### ОБ АВТОРЕ

**Войнаровская Оксана Игоревна** окончила Львовский национальный университет им. И. Франко в 2001 году (специальность «правоведение»). По окончании вуза вошла в команду «Василь Кисиль и Партнеры»; с 2007-го — старший юрист компании. Основные отрасли практики: трудовое право, корпоративное право, семейное право, антимонопольное право, гражданский и хозяйственный процесс, банкротство. Действительный член Ассоциации юристов Украины. Автор многочисленных публикаций, касающихся трудовых контрактов, коллективных договоров, семейных правоотношений, а также трансграничных слияний в известной деловой и юридической прессе. Международный справочник *PLC Which Lawyer Yearbook 2008* отметил ее среди ведущих украинских специалистов по трудовому праву. Международное рейтинговое издание *Who's Who Legal Management Labour & Employment 2009* назвало Оксану Войнаровскую лучшим украинским экспертом в сфере труда и занятости. Издание *Ukrainian Law Firms (a Handbook for Foreign Clients)* отметило ее как одного из лучших юристов по вопросам трудового законодательства

ходное пособие, если увольнение проводится на следующих основаниях:

- ✓ отказ работника от перевода на работу в другую местность — переезд вместе с предприятием (учреждением, организацией), а также отказ от продолжения работы в связи с изменением

существенных условий труда (п. 6 ст. 36 КЗоТ);

✓ изменения в организации производства и труда, в том числе ликвидация, реорганизация, банкротство или репрофилирование предприятия, сокращение численности или штата работников (п. 1 ст. 40 КЗоТ);

✓ несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации или состояния здоровья, что препятствует продолжению данной работы, а также в случае отмены допуска к государственной тайне, если исполнение возложенных на него обязанностей требует доступа к государственной тайне (п. 2 ст. 40 КЗоТ);

✓ восстановление на работе работника, который ранее выполнял эту работу (п. 6 ст. 40 КЗоТ).

При определении размера выходного пособия следует руководствоваться «Порядком исчисления средней заработной платы», утвержденным постановлением Кабинета Министров Украины от 8 февраля 1995 года № 100.

Следует отметить, что увольнение с формулировкой «по собственному желанию» (ч. 1 ст. 38 КЗоТ), «по соглашению сторон» (ч. 1 ст. 36) или на иных основаниях, предусмотренных КЗоТ

(в том числе, разумеется, и увольнение вследствие применения дисциплинарной ответственности), *не предоставляет работнику права на получение выходного пособия.*

**Выплата помощи по безработице.** Работодатели и работники отчисляют сборы (страховые взносы) на случай безработицы в Фонд общеобязательного государственного социального страхования Украины на случай безработицы (*далее* — Фонд) в порядке и размерах, предусмотренных законодательством Украины. Страхованию подлежат все наемные работники, лица, которые работают по трудовому договору (контракту), включая работающих неполный день или неполную рабочую неделю.

В случае необходимости (при возникновении страхового события — потери работы) государство через Фонд выплачивает безработным материальную помощь, а также предоставляет услуги по профессиональной подготовке или переподготовке, повышению квалификации, профориентации и поиску подходящей работы.

Одним из видов материального обеспечения согласно ст. 7 Закона Украины «Об общеобязательном государственном социальном страховании на случай безработицы» от 2 марта 2000 года № 1533-III (*далее* — Закон) является помощь по безработице. Получить это пособие безработный может только после регистрации в местном центре занятости.

Регистрироваться в качестве лица, не имеющего работы, нужно по месту проживания (регистрации места проживания) гражданина. При этом следует предъявить паспорт, трудовую книжку, при необходимости — военный билет

В случае задержки причитающихся работнику выплат (включая выходное пособие) работодатель должен возместить работнику его средний заработок за все время задержки по день фактического расчета. Также работник имеет право требовать возмещения морального ущерба

и документ об образовании (или заменяющие их документы).

Учету в центре занятости подлежат все граждане, независимо от причин увольнения. Законодательством не установлен минимальный или граничный срок для регистрации в службе занятости, но если безработный обратится спустя шесть месяцев со дня увольнения, то при назначении помощи по безработице среднемесячный доход не учитывается (то есть размер пособия будет минимальным). Лица, которым на момент увольнения осталось меньше полутора лет до достижения пенсионного возраста, при желании могут досрочно выйти на пенсию. Им также целесообразно ускорить свое обращение в центр занятости для регистрации.

На протяжении семи дней после регистрации уволенного в службе занятости как *ищущего работу лица* сотрудники службы проводят поиск подходящей для него работы. Понятие *подходящая работа* достаточно индивидуально для любого человека, поэтому при подборе вакансий учитывается профессия, уровень образования человека, наличие общего трудового стажа и опыта работы по специальности, уровень зарплаты на последнем месте работы и пр.

Если на протяжении семи дней центр занятости не подыскал подходящей работы, то на восьмой день с момента регистрации лица как *ищущего работу* можно подать заявление о присвоении *статуса безработного*. Присвоение статуса безработного дает право на получение *пособия по безработице*. Вопросы о назначении помощи по безработице рассматриваются индивидуально — в зависимости от оснований увольнения, при этом размер выплат определяется с учетом заработ-

ной платы, срока предыдущей работы и уплаты страховых взносов в Фонд.

Законодательством предусмотрены две категории безработных:

**Первая категория** (ч. 1 ст. 22 Закона) — право на помощь по безработице в зависимости от страхового стажа имеют застрахованные лица, признанные безработными, которые на протяжении предшествовавших безработице 12 месяцев работали полный или неполный рабочий день (неделю) — не менее 26 календарных недель и при этом уволены по так называемым «социальным» статьям:

- ✓ окончание срока трудового договора (п. 2 ст. 36 КЗоТ);

- ✓ отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с предприятием (учреждением, организацией), а также отказ от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда (п. 6 ст. 36 КЗоТ);

- ✓ по собственному желанию по уважительным причинам или по собственному желанию, если собственник или уполномоченный им орган не выполняет законодательство о труде, условия коллективного или трудового договора (части 1 и 3 ст. 38, ст. 39 КЗоТ);

- ✓ изменения в организации производства и труда, в том числе ликвидация, реорганизация, банкротство или перепрофилирование предприятия (учреждения, организации), сокращение численности или штата работников (п. 1 ст. 40 КЗоТ);

- ✓ несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации или состояния здоровья, что препятствует продолжению данной работы, а также в случае отмены допуска к государственной тайне, если

исполнение возложенных на него обязанностей требует доступа к государственной тайне (п. 1 ст. 40 КЗоТ);

✓ неявка на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам, если законодательством не установлен более длительный срок сохранения места работы (должности) при определенном заболевании (п. 5 ст. 40 КЗоТ);

✓ восстановление на работе работника, который раньше выполнял эту работу (п. 6 ст. 40 КЗоТ).

Безработным, которые относятся к первой категории (увольнение осуществлено на «социальных» основаниях, имеется достаточный страховой стаж), размер помощи (пособия) рассчитывается исходя из размера средней зарплаты и продолжительности страхового стажа:

✓ до двух лет страхового стажа — 50 %;

✓ до двух до шести лет страхового стажа — 55 %;

✓ от шести до десяти лет страхового стажа — 60 %;

✓ более десяти лет страхового стажа — 70 % размера средней заработной платы.

При этом в течение первых 90 дней безработному выплачивается 100 % указанной выше суммы, в течение последующих 90 дней — 80 %, а в дальнейшем — до истечения срока получения помощи по безработице — 70 % размера средней заработной платы.

**Вторая категория** (ч. 2 ст. 22 Закона) — право на получение помощи по безработице вне зависимости от страхового стажа имеют:

1) лица, признанные безработными, которые на протяжении предшество-

вавших безработице 12 месяцев работали полный или неполный рабочий день (неделю) менее 26 календарных недель;

2) лица, желающие возобновить трудовую деятельность после длительного (более шести месяцев) перерыва;

3) застрахованные лица, уволенные с последнего места работы на следующих основаниях («дисциплинарные» статьи КЗоТ):

✓ направление работника по постановлению суда в лечебно-трудовой профилакторий (ст. 37 КЗоТ);

✓ систематическое невыполнение работником без уважительных причин обязанностей, возложенных трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка (п. 3 ст. 40 КЗоТ);

✓ прогул без уважительных причин (п. 4 ст. 40 КЗоТ);

✓ появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения (п. 7 ст. 40 КЗоТ);

✓ совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) имущества собственника (п. 8 ст. 40 КЗоТ).

Безработным, которые относятся ко второй категории (несущественный страховой стаж, либо увольнение по «дисциплинарным» статьям), выплачивается минимальное пособие — в размере установленного законом прожиточного минимума.

Помощь по безработице выплачивается, начиная с восьмого дня после регистрации в центре занятости. При этом общая продолжительность выплат помощи по безработице не может превышать 360 календарных дней, а для лиц предпенсионного возраста (за два года до права на пенсию) — 720 календарных дней.

Следует обратить внимание, что лицам, которые уволились с последнего места работы *по собственному желанию без уважительных причин* (ч. 1 ст. 38 КЗоТ) или по соглашению сторон (п. 1 ст. 36 КЗоТ), помощь по безработице назначается в соответствии с одним из указанных выше вариантов (из расчета средней заработной платы или в размере прожиточного минимума). При этом выплачивается пособие, начиная с 91-го календарного дня после регистрации в центре занятости. Право на получение выходного пособия на эту категорию работников не распространяется.

Приложение

ООО «XXX»

Приказ № \_\_\_\_ -к от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2009 года

**«О сокращении штата»**

1. В связи с изменениями в организации производства и труда провести сокращение штата предприятия, а именно: сократить должности \_\_\_\_\_, должности \_\_\_\_\_, должности \_\_\_\_\_.
2. Предупредить не позже, чем за два месяца работников, занимающих вышеуказанные должности, о предстоящем сокращении штатов под расписку.
3. При наличии вакансий предложить работникам, занимающим вышеуказанные должности, другую работу по соответствующей специальности или профессии под расписку.
4. Копию приказа направить в центр занятости по месту регистрации предприятия.

**Директор ООО «XXX»** \_\_\_\_\_

подпись

Ф.И.О.

**Н**а портале Государственной службы занятости [www.trud.gov.ua](http://www.trud.gov.ua) размещена таблица расчета размера и срока выплаты пособий. В зависимости от причины увольнения, указанной в трудовой книжке работника, и страхового стажа до момента признания безработным (на основании Закона Украины «Об всеобщем государственном социальном страховании на случай безработицы» и постановления № 54 Правления Фонда социального страхования на случай безработицы), начиная с 1 октября 2008 года законодательно закреплены следующие сроки начала выплат пособия и его размеры:

Причина увольнения	Статья КЗоТ	Страхование и период работы до увольнения	День начала и размер выплат	Размер пособия в процентах от размера средней зарплаты (дохода) с учетом страхового стажа	Ограничение размера пособия
1	2	3	4	5	6
Увольнение по собственному желанию без уважительной причины или по соглашению сторон	Ст. 38, ст. 36 п. 1	Застрахованные, которые на протяжении года до того момента, как стали безработными, трудились не менее 26 календарных недель	С 91-го дня на протяжении 90 календарных дней 80 %; в дальнейшем — 70 %	До 2 лет — 50 %; от 2 до 6 лет — 55 %; от 6 до 10 лет — 60 %; более 10 лет — 70 %	Минимальное пособие — 500 грн., максимальное — не превышает размер средней зарплаты по видам экономической деятельности в соответствующей отрасли за предыдущий месяц
Увольнение по собственному желанию, но по уважительной причине, такой как: перевод мужа или жены на работу в другую местность; невозможность проживания в данном районе по состоянию здоровья (это должно быть подтверждено соответствующими справками); уход за ребенком до достижения им 6-ти, 14 лет или за ребенком-инвалидом; уход за ребенком-инвалидом до 18 лет, инвалидом I группы, а также за пенсионером, который	Ст. 38	Застрахованные, которые на протяжении года до того момента, как стали безработными, трудились не менее 26 календарных недель	С 8-го дня-первые 90 календарных дней 100 % пособия; на протяжении следующих 90 календарных дней 80 %; в дальнейшем — 70 %	До 2 лет — 50 %; от 2 до 6 лет — 55 %; от 6 до 10 лет — 60 %; более 10 лет — 70 %	Минимальное пособие — 500 грн., максимальное — не превышает среднюю зарплату по видам экономической деятельности в соответствующей отрасли за предыдущий месяц

1	2	3	4	5	6
по медицинскому заключению требует постоянного ухода; другой уважительной причине, предусмотренной законодательством Украины					
Увольнение в связи с окончанием срока договора	Ст. 36 п. 2	Застрахованные, которые на протяжении года до того момента, как стали безработными, трудились не менее 26 календарных недель	С 8-го дня первые 90 календарных дней 100 % пособия; на протяжении следующих 90 календарных дней 80 %; в дальнейшем — 70 %	До 2 лет — 50 %; от 2 до 6 лет — 55 %; от 6 до 10 лет — 60 %; более 10 лет — 70 %	Минимальное пособие — 500 грн., максимальное не превышает среднюю зарплату по видам экономической деятельности в соответствующей отрасли за предыдущий месяц
Увольнение в связи с изменениями в организации производства (ликвидации, реорганизации, банкротства предприятия) и сокращением численности или штата сотрудников	Ст. 40 п. 1	Застрахованные, которые на протяжении года до момента потери работы трудились не менее 26 календарных недель	После окончания срока выдачи выходного пособия первые 90 календарных дней 100 % пособия; на протяжении следующих 90 календарных дней 80 %; в дальнейшем — 70 %	До 2 лет — 50 %; от 2 до 6 лет — 55 %; от 6 до 10 лет — 60 %; более 10 лет — 70 %	Минимальное пособие — 500 грн., максимальное не превышает среднюю зарплату по видам экономической деятельности в соответствующей отрасли за предыдущий месяц
Увольнение без негативных причин	—	Застрахованные, проработавшие в течение года до момента присвоения статуса безработного менее 26 календарных недель	С 8-го дня	Не ниже 23 % прожиточного минимума для трудоспособного лица	360 грн.

1	2	3	4	5	6
Уволенные по «дисциплинарной» статье — за пьянство, прогулы, кражу имущества, нарушение трудовой дисциплины	Ст. 37, п. 3, 4, 7, ст. 40 п. 8, ст. 41, ст. 45	Застрахованные	с 91-го дня	Не ниже 23 % прожиточного минимума для трудоспособного лица	360 грн.
Увольнение со службы военнослужащих без права предоставления пенсии в связи с сокращением численности (штата) или по состоянию здоровья*	—	Срок прохождения военной службы приравнивается к страховому стажу	С 8-го дня первые 90 календарных дней 100 % пособия; на протяжении следующих 90 календарных дней 80 %; в дальнейшем — 70 %	До 2 лет — 50 %; от 2 до 6 лет — 55 %; от 6 до 10 лет — 60 %; более 10 лет — 70 %	Минимальное пособие — 500 грн., максимальное не превышает среднюю зарплату по видам экономической деятельности в соответствующей отрасли за предыдущий месяц

\* Выплата пособия по безработице предоставляется при условии регистрации в установленном порядке в государственной службе занятости в течение месяца со дня постановки на учет в военном комиссариате.



РЕКЛАМА

## Найэффективніший тренінг в Україні з технологій добору персоналу

10-11 БЕРЕЗНЯ  
Київ



«Тренінг Фокніо призначений для людей, здатних мислити раціонально та скопювати основні моменти з такою ж швидкістю, з якою рухається реальний світ. Тут тільки те що Вам необхідно.»

Ірина Хабаміда

«Я абсолютно упевнений, що винятковий талант Світлани Фокніо, комунікаційні навички і здатність відкривати таланти приводять до вражаючих результатів!»

Д-р. Отмар Хелл, Отмар Хелл, Закордонний Президент керівничого коштами HILL International, яка об'єднує 36 офісів в 20 країнах світу

«Ви обов'язково повинні пройти цей тренінг, що в Вам не знадобиться - технології, відкриють "другого дихання" компанії чи старий добрий пшох під зад у Фокніо це є!»

Міжнародна консалтингова компанія

### «Добір, адаптація і мотивація персоналу — як це роблять кращі менеджери світу»

На прохання зареєстрованих учасників доданий блок питань як провести співбесіду при звільненні і збільшена тривалість тренінгу на 2 години.

**wow!projects**  
ігри розуму

8 (044) 228-6550, [www.wow-projects.com.ua](http://www.wow-projects.com.ua)