

## Как уволить

Сергей Филин  
filins00@hotmail.com

Рано или поздно приходит время, когда тот или иной работник покидает организацию. По собственному желанию, на пенсию или по решению руководителя. Избежать этого нельзя. Но как извлечь из этого максимальную выгоду? Понятно, мы извлекаем пользу, когда избавляемся от нерадивого сотрудника. Но не искушенный менеджер может удивиться, как можно извлечь пользу из того, что нас покидает квалифицированный специалист. Однако предпринимательский подход часто состоит в умении извлечь выгоду даже из самых неблагоприятных обстоятельств. Поэтому можно получить дополнительную выгоду, кроме самого увольнения, даже при увольнении самого неподходящего работника.

Так каких же результатов мы должны добиться при увольнении любого сотрудника. **Прежде всего**, сотрудник должен уйти с благоприятным, хуже нейтральным отношением к организации. Вы спросите, почему это важно. Здесь имеет значение простое эмпирическое маркетинговое правило: удовлетворенный клиент приводит в организацию двух новых клиентов, неудовлетворенный уводит восемь потенциальных. Неудовлетворенный уволенный сотрудник часто имеет много связей в той отрасли, в которой работает предприятие. Не исключено, что он перейдет работать к поставщикам или клиентам. Если он уйдет с плохим отношением к бывшему работодателю, то высока вероятность, что он, выступая в роли эксперта по организации, где он ранее работал уведет более восьми клиентов или поставщиков. А если это крупные оптовые покупатели или важные поставщики. Вот и подсчитайте убытки.

**Кроме того**, поскольку увольняющийся сотрудник, работая на своей должности, наверняка имел контакты с другими специалистами как внутри организации так за ее пределами, занимающимися тем же самым, что и он, он часто знает людей, которые могли бы его заменить. Если организация получит эту информацию, то может сэкономить значительные средства на подборе и отборе замены.

**И последнее**, увольняющийся сотрудник, является носителем такой информации об организации, которую часто стоит знать руководителям. Т.е. он или она знает о недостатках и особенностях работы на своем рабочем месте достаточно много, чтобы дать квалифицированные советы по улучшению работы. Наша задача получить и использовать эту информацию.

Что же должен сделать менеджмент, чтобы решить три указанные выше задачи? Прежде всего, давайте согласимся, что увольнение, это в любом случае психологическая травма для сотрудника не зависимо от того, его ли это решение или решение руководителей.

Эта травма может быть минимизирована, а указанные выше задачи решены с помощью **Интервью при увольнении**.

Цель такого интервью при увольнении **по инициативе администрации** проинформировать сотрудника о решении и объяснить его причины, при этом максимально сохранив хорошее отношение к организации (если это возможно). Учитывая высоко- эмоциональную природу такой встречи, начальник должен тщательно к ней подготовиться. Он или она должны знать все важные факты и примеры негативного поведения сотрудника, и должны быть готовы объяснить

причины увольнения. Примеры особенно важны при возможном агрессивном поведении увольняемого. При этом, если ранее сотруднику неоднократно указывалось на неприемлемое поведение, то вряд ли придется входить в серьезный конфликт. Однако, если сотрудник не получал постоянной обратной связи по поводу своего поведения или исполнения работы, то надо быть готовым, подкрепить решение значимыми примерами. При этом, лучше если эти примеры будут воспроизводиться из официальных документов, это снизит вероятность судебного иска. Однако задача не только в том, чтобы избежать скандала. Задача в том, чтобы сотрудник не начал создавать неблагоприятный имидж организации после увольнения. Т.е. примеры должны быть тщательно подобраны и подкреплены фактами.

Полезным при таком интервью будет предложение помощи при дальнейшем трудоустройстве. Если сотрудник не справился с работой, это не значит, что у него нет положительных качеств. Упомянув эти качества, начальник может высказать свою (но позитивную) точку зрения на то, какую работу сотрудник может выполнять наиболее эффективно. Более того, он может пообещать дать (а затем и дать) письменные рекомендации этому сотруднику с учетом своего мнения и положительных качеств сотрудника. Следует отметить, что такие рекомендации должны быть максимально правдивыми. Начальник должен опираться на положительные качества сотрудника и его реальные характеристики, учитывая особенности личности и профессиональные качества. Иначе он рискует испортить отношения с будущими работодателями уволенного, которые возможно работают в той же отрасли, что и данная организация, или являются ее поставщиками или клиентами.

Более сложный случай представляет **увольнение по сокращению**. В таких случаях сокращаемые сотрудники чаще всего сочтут увольнение несправедливым и будут более склонны нанести в дальнейшем урон организации. Преодоление такой тенденции дорогая процедура. А учитывая, что это сокращения, т.е. дела у организации идут не очень хорошо, значимость каждого тенге или доллара возрастает многократно. Но урон имиджу фирмы, особенно усилиями бывших сотрудников, может оказаться более дорогим. В этом отношении у меня есть пример исключительно этичного (и прагматичного) поведения британской фармацевтической фирмы SmithKline Beecham (производитель - Панадола, Аквафреша и др.), на которую я работал несколько лет назад. После российского апрельского кризиса, когда фирма понесла значительные потери, она была вынуждена сократить персонал, в том числе и в Казахстане. При этом сокращаемым сотрудникам были выплачены компенсации в разы превышающие требуемые Законом и было сказано, что при появлении вакансий они имеют приоритет. В тот момент, когда я принял решение оставить фирму, на работу была немедленно принята сотрудница, ранее уволенная по сокращению. Упоминание этой фирмы в данной лекции является проявлением моего уважения и примером того, как этичное поведение может строить имидж.

Две другие задачи: выяснение, кто может заменить ушедшего сотрудника и сбор информации о ситуации внутри фирмы так же решаются во время интервью при увольнении. Дело в том, что бывший сотрудник, получивший расчет и утративший формальные связи с организацией не независимо от того, сам ли он принял это решение или это было решение начальников, может служить хорошим источником информации. Для решения этих задач составляется **Анкета при увольнении**.

Особенно хорошо эта анкета помогает проводить интервью при увольнении "**По собственному желанию**".

Когда сотрудник принимает решение об увольнении самостоятельно очень важно получить информацию о реальных причинах увольнения. Всегда важно получить информацию о недостатках на рабочем месте, об отношениях между сослуживцами и качествах руководителей данного сотрудника. Если организация уже не имеет долгов перед сотрудником, то шанс получить пусть субъективное, но реальное мнение значительно возрастает. Оценка субъективности\объективности полученной информации дело анализа нескольких таких анкет. А анкета может включать следующие разделы и вопросы:

#### **1. Причины увольнения**

- Опишите как можно подробней причины увольнения

#### **2. Ресурсы, информация, тренинг**

- Насколько адекватны были оборудование и помощь соответствующего персонала для выполнения Вашей работы?
- Насколько четко были определены Ваши служебные обязанности?
- Насколько адекватна и своевременна была необходимая для работы информация?
- Насколько компетентным было руководство и управление?
- Что бы Вы могли предложить в плане ресурсов, информации, тренинга?
- На сколько хорошо Вы были подготовлены для выполнения своей работы? Ваши предложения.

#### **3. Возможности для развития**

- Как бы Вы оценили свою работу с точки зрения ее интересности?
- Какие возможности были у Вас для развития специфических навыков?
- Достаточно ли было у Вас свободы для выполнения Вашей работы?
- Какая часть Вашей работы была самой трудной в понимании и изучении?
- Как Вы оцениваете возможности личностного развития в Компании?

#### **4. Отношения с руководителем, сотрудниками, другими отделами**

- Как складывались Ваши отношения с непосредственным начальником?
- Как бы Вы оценили способы, которыми Ваш начальник управлял подчиненными, делал распоряжения, реагировал на жалобы?
- Как складывались Ваши отношения с коллегами, были ли они дружелюбными, оказывали ли Вам помощь?
- Насколько хорошо, по вашему мнению, налажена совместная работа подразделений?

#### **5. Условия труда**

- Что Вы можете сказать по поводу физических условий труда?
- Как Вы оцениваете уровень стресса на рабочем месте?
- Как Вы можете оценить рабочую нагрузку?
- Насколько удобно было Вам добираться с работы и на работу?
- Насколько безопасна была Ваша работа?

#### **6. Заработная плата**

- Как Вы оцениваете Вашу зарплату?
- Как Вы оцениваете дополнительные льготы?

## 7. Политика Компании

Что бы Вы могли сказать про политику Компании? Что бы Вы предложили изменить?

## 8. Общие вопросы

- Что, по Вашему мнению, было привлекательной стороной работы?
- Что является привлекательной чертой Компании?
- Что являлось наименее привлекательной чертой Вашей работы?
- Что, по Вашему мнению, является наименее привлекательной чертой Компании?
- Какое наиболее важное изменение в Компании Вы бы предложили?
- Какова самая основная причина Вашего увольнения?

## 9. Кто мог бы Вас заменить?

- Из сотрудников компании
- Из сотрудников других организаций

## 10. Хотели бы Вы что-либо добавить?

В зависимости от реальной ситуации и проблем, менеджмент может включать и другие вопросы.

Понимая, **что** мы должны спросить у увольняемого сотрудника, нам важно понять, **как** это сделать.

Прежде всего, такое интервью должно проводиться после того, как бывший сотрудник получил расчет и все документы от организации, т.е. утратил с ней формальные связи. Только в этом случае мы можем рассчитывать получить искреннее мнение. В других случаях мы наверняка получим что-то другое.

Интервью должно проводиться специально подготовленным сотрудником кадровой службы, а не непосредственным начальником. Высказывать мнение в глаза чрезвычайно трудно.

Не смотря на то, что круг вопросов достаточно широк, было бы ошибкой выдавать бывшему сотруднику формальную анкету и просить его заполнить ее. Те немногие организации в Казахстане, о которых я знаю, что они проводят такое анкетирование, получают искаженную информацию, так как сотрудник, взяв анкету и, заполняя ее самостоятельно на своем бывшем рабочем месте, советуется с бывшими сослуживцами. Т.е. начинает играть в политику, подыгрывая друзьям.

Не верно было бы и опрашивать увольняемых в кадровом подразделении с немедленным заполнением анкеты во время опроса сотрудником кадровой службы. Видя, что слова записываются, увольняемый (-ющийся) "на всякий случай" может исказить свое мнение. Я знаю, что некоторые солидные организации в Казахстане поступают подобным образом, но сомневаюсь, что они получают качественную информацию.

На мой взгляд, наиболее оптимальной может стать неформальная беседа за пределами официальных помещений. Мой опыт проведения подобных интервью говорит о том, что сотрудник кадровой службы, пользующийся наибольшим доверием у сотрудников, может, например, предложить курящему пойти перекурить, а не курящему - попить кофе. Во время неформальной беседы этот

сотрудник задает необходимые вопросы, а по возвращении в офис сам заполняет анкету. Запомнить все необходимые вопросы непросто, но может в этом и нет необходимости. Ход беседы сам может подсказать вопросы, которые следует задать. Но в этом случае подготовка интервьюера должна быть еще выше. При таком подходе вероятность получить реальное мнение заметно возрастает, но не исключает получения субъективного представления.

Для объективизации полученной информации необходимо собрать данные из нескольких интервью и провести их анализ. В зависимости от размера предприятия, проблем и текучки кадров такой анализ может проводиться за разные периоды времени. Важно другое. Полученная ценная информация может служить основой для принятия управленческих решений, для повышения эффективности работы организации.

Таким образом, даже при увольнении ценного специалиста "по собственному желанию" менеджмент предприятия может получить выгоды, т.е. информацию важную для развития из уст **специалиста**. Сбор такой информации одна из функций кадровой службы предприятия.