

Вы уволены!!! (You are fired!!!)

Здравствуй Сергей,

к вопросу по интервью при увольнении, у нас такая практика есть, есть и стандартизированные формы. Но по моему тяжелее момент объявления человеку, о том, что он уходит. Напишите статью, как его проводить без вреда собственному здоровью, и как оповещать персонал который остается. То ли правду, то ли по дипломатичнее, вообще каждый раз голову ломаю, дошла до того, что консультируюсь с самим уходящим. Для меня это самая тяжелая вещь в работе.

Наталья

Время увольнять любого сотрудника обязательно придет. И если мы увольняем сотрудника «по собственному желанию» или на пенсию, то психологически нам это значительно легче, чем увольнять «по сокращению штата» или в качестве дисциплинарной меры как не справившегося с работой, нарушившего дисциплину или правила компании.

Для сотрудника, которого увольняют по решению администрации такое увольнение всегда стресс. Даже если он или она предполагали возможность такого увольнения и готовились к нему. Психологи считают, что стресс при таком увольнении вполне сравним со стрессом от потери супруга.

Но такое увольнение также и стресс для официального лица, сообщающего сотруднику об увольнении. Наблюдать за реакцией человека в момент получения такой новости вряд ли доставляет большинству из нас удовольствие. А кроме стресса есть еще и определенные риски. Первый риск, это риск того, что именно сообщившего новость сочтут виновным в увольнении. При этом есть риск физического нападения на менеджера, сообщающего об увольнении (такие истории время от времени появляются в прессе). Кроме того, уволенный человек может попасть в больницу, умереть от стресса или покончить собой. Кому хочется считать себя даже косвенным виновником такого.

Еще один важный риск состоит в том, что увольняемый сотрудник, если у него до окончательного прекращения трудовых отношений осталось время, может перейти к вредительству, воровству. По крайней мере, у многих сотрудников появится желание собрать всю доступную служебную конфиденциальную информацию для дальнейшего использования на новой работе или для передачи конкурентам. Для борьбы с этим риском можно предложить не допускать сотрудника на рабочее место после объявления об увольнении, сохраняя сотрудника в штате и его заработную плату на оговоренный Законом или контрактом срок, определенный от даты уведомления об увольнении до самого увольнения. Это может оказаться дешевле, чем дать возможность сотруднику распоряжаться какими-то ресурсами организации до увольнения.

И последний риск, который хотелось бы упомянуть, это риск судебного иска. Некорректное сообщение сотруднику об увольнении может привести к такому трудовому спору. А если сотрудник остался на рабочем месте на некоторое время после получения уведомления об увольнении, то у многих может появиться соблазн собрать материал и организовать что-нибудь серьезнее. В любом случае, такие события организации не нужны.

Стресс и риски при сообщении об увольнении настолько велики, что менеджеры, принявшие решение об увольнении часто перепоручают донести такое сообщение кому-либо другому, скажем сотруднику кадровой службы, или сообщают об увольнении письменно.

Как же сообщать увольняемому сотруднику о разрыве трудовых отношений и при этом минимизировать стресс и для себя и для него (нее). На эту тему существует множество рекомендаций. Давайте рассмотрим некоторые из них.

Прежде всего, разделим случаи увольнения на два типа: увольнение при сокращении кадров и увольнение как дисциплинарная мера. Увольнение первого типа заметно сложнее психологически, чем второго.

Начнем с увольнения по сокращению штата. В этом случае, не смотря на то, что мы увольняем менее подходящих для работы в новых условиях сотрудников, справедливость увольнения всегда вызовет вопросы, как у увольняемых, так и остающихся сотрудников. А сомнения в справедливости приведут к тому, что наши сотрудники станут менее лояльными к организации. Мало того, оставшиеся могут предположить, что и с ними могут поступить также и начать искать работу. Они могут еще и отреагировать увеличением числа прогулов и опозданий, саботажем и воровством, увеличением числа рабочих дней пропущенных по болезни. При этом следует учесть, что первыми уволятся и найдут новую работу лучшие сотрудники. Им легче это сделать.

Таким образом, наша задача при сокращении штатов расширяется, кроме уменьшения стресса для сообщающих новость об увольнении и самих увольняемых, нам необходимо сохранить преданность организации остающихся работников. Как же это сделать.

Прежде всего, решение о сокращении штатов должно быть известным только узкому кругу руководителей до тех пор, пока не будет принято окончательное решение по каждому увольняемому человеку. Это убережет нас от потери квалифицированного персонала, который, узнав о сокращении и оказавшись в состоянии неопределенности, наверняка начнет рассматривать вакансии в других компаниях или, что еще хуже, примет ранее сделанные предложения конкурентов.

Список всех сокращаемых публикуется одновременно с твердыми уверениями, что он окончательный, и все, не вошедшие в список, могут работать спокойно. Они остаются.

Людям, подлежащим сокращению, сообщается о порядке увольнения, о размерах выплат и сроках, которые могут быть больше положенных по закону. При этом можно предоставить увольняемому дополнительный оплачиваемый отпуск для поиска работы. Увольняемым гарантируют (а затем подготавливают и выдают) положительные рекомендательные письма и объявляют о том, что в случае появления вакансий в организации они будут иметь приоритет перед другими кандидатами.

На следующем этапе запускается план работы с увольняемым персоналом. Руководители могут опубликовать Меморандум-обращение к сотрудникам. В этом обращении руководители, например, могут обратиться к оставшимся сотрудникам с просьбой или предложением:

- объявиться тем, кто собирался уволиться самостоятельно и предложить таким людям уволиться раньше с соответствующей компенсацией;

- частичной компенсации за учебу тем, кто собирался на учебу, но не мог найти достаточно средств.

На заключительном этапе отдел по персоналу начинает активно работать для трудоустройства высвобождаемых сотрудников. Для этого информация о сотрудниках передается в максимально большое количество рекрутинговых агентств и фирм по трудоустройству, специально назначенные сотрудники отдела персонала начинают вычитывать объявления о вакансиях в прессе и предлагать сотрудников работодателям. О высвобождаемых сотрудниках сообщается поставщикам, покупателям, партнерам и т.д. Есть смысл предложить увольняемым сотрудникам услугу по грамотному составлению их Резюме и по рассылке этого резюме факсом или электронной почтой.

Реализация подобного плана приведет к тому, что:

- мы сохраним свой квалифицированный персонал и обеспечим его лояльность к организации;
- мы обеспечим лучшее отношение (по сравнению с тем, если бы ничего не делали) увольняемых к нашей организации. Ведь велика вероятность, что они даже без нашей помощи останутся в той же отрасли где работали, и начнут работать на наших поставщиков, покупателей, партнеров. Если они уйдут сильно обиженными, то мы можем понести значительные убытки от того, что начнут рушиться наши деловые связи;
- мы обеспечиваем быстрый и дешевый способ найма квалифицированных сотрудников в случае появления у нас вакансий;
- мы уменьшаем стресс у сотрудников, работающих с увольняемыми.

На первый взгляд такая система проведения сокращения персонала может показаться сложной и дорогой. Но дальновидный менеджер, сосчитав все возможные прямые и косвенные выгоды и убытки, наверняка придет к выводу, что выгоднее все-таки придерживаться подобного плана при сокращении персонала. Я, по крайней мере, один раз наблюдал такую модель сокращения. Это было после августовского российского дефолта, когда я работал в представительстве фармацевтической компании SmithKline Beecham. Оценивая результаты такого грамотного сокращения персонала в Казахстане, я твердо могу сказать, что в итоге такая сложная и дорогая процедура оказалась выгодной.

Несколько более легкой выглядит процедура сообщения об увольнении сотруднику, не справившемуся с работой или нарушившему дисциплину. Однако и стресс и риски здесь остаются.

Как же лучше поступать в этом случае. Прежде всего, следует учитывать, что увольнение по этим причинам является крайней мерой. То есть, с точки зрения этики и Закона, мы можем уволить сотрудника только в случае его нежелания, неспособности улучшить результаты своего труда или дисциплину. Но тогда возникает необходимость в том, чтобы у нас были ранее зафиксированы случаи, когда сотрудник предупреждался о плохой работе или низкой дисциплине. Если таких предупреждений не делалось, то увольнение может показаться обоснованным только в случае грубого нарушения дисциплины.

Не так давно из одной организации была уволена моя знакомая. Она проработала там два года и ни разу не получала замечаний по поводу своей работы. Однако в качестве аргумента для отказа в продлении контракта прозвучало – «не

справилась с работой». Такая ситуация породила множество предположений, начиная от несходства характеров и заканчивая дискриминаций. Кому и как будет теперь представлять организацию человек, уволенный таким образом большой вопрос.

Итак, что делать, сообщая об увольнении не справившемуся с работой или нарушающему дисциплину.

- Прежде всего, надо запастись негативными фактами, известными увольняемому. Другими словами, убедитесь, что сотрудник ранее получал необходимые предупреждения о низком качестве работы или о недопустимом нарушении дисциплины. Вы имеете полное моральной право уволить сотрудника, если по результатам последней аттестации сотрудник получил предупреждение, но изменений в его работе не произошло.
- Спросите себя, чья это вина в том, что сотрудник не справляется с работой, ваша или его. Знал ли он точно требования, которые будут предъявляться к нему, и была ли у него возможность следовать этим требованиям.
- Соберите факты о положительных чертах сотрудника.

Если вы приняли решение об увольнении, то убедитесь, что дата сообщения об увольнении не совпадает с Днем рождения или другими важными для сотрудника датами.

Сообщая об увольнении:

- делайте это один на один, за исключением случаев, когда вы можете предположить конфликтное или агрессивное поведение;
- начните с достоинств этого человека;
- сообщите о важных фактах, не позволяющих далее продолжать взаимоотношения. При необходимости подтвердите эти факты записями в документах организации (личном деле, приказах, результатах аттестаций и проверок, и т.д.). Не читайте увольняемому мораль, просто сообщите факты. Сделайте это так, чтобы сотрудник сам догадался об увольнении.
- сообщите о прекращении трудовых отношений и об условиях расторжения контракта. Делая это сообщение, говорите в страдательном залоге. Лучше говорить безлично, от третьего лица (он, оно – руководство, она, они – Совет Директоров или второго лица множественного числа– мы). Например: **«Вы видите, что обстоятельства складываются так, что нет возможности продолжить наши отношения. Поэтому принято решение объявить Вам об увольнении»**. Сформулированное таким образом сообщение переносит ответственность за решение с вас лично на обстоятельства или коллективное решение (которое принимали не вы).
- оставайтесь твердыми, еще раз сошлитесь на обстоятельства и факты или на то, что решение принималось не вами. Не вступайте в обсуждение решения и полемику. Будьте нейтральными к мыслям сотрудника.
- согласитесь с чувствами сотрудника по поводу увольнения при этом не оценивая самого решения. Например: **«Я понимаю Ваши чувства по поводу такого решения. Наверное на Вашем месте я бы испытывал(а) что-то похожее»**.

- предложите помощь в оформлении всех необходимых документов и прохождении всех процедур.
- если есть возможность, предложите рекомендательные письма, в которых будет сделан акцент на положительные качества сотрудника. Пообещайте при случае рекомендовать сотрудника другим работодателям. Предложите просмотреть подшивку газет, содержащих объявления о вакансиях.
- еще раз подтвердите достоинства увольняемого и выразите уверенность, что он(а), имея такие достоинства, легко найдет новую работу.
- в случае конфликтного или агрессивного поведения сотрудника немедленно пригласите в офис кого-либо из коллег.

Следуя предложенной или похожей процедуре Вы сумеете уменьшить стресс и для себя и для увольняемого. Снизить возможное конфликтное или агрессивное поведение.