

Расстаемся друзьями

Современные практики управления персоналом базируются на аксиоме: персонал организации – это не только те сотрудники, кто работает в ней, но и те, кто в нее еще не пришел и кто уже покинул. Успешная организация, заинтересованная в своей стратегической устойчивости, должна вовремя озаботиться вопросами создания имиджа привлекательного работодателя. Следует не только выстраивать грамотную кадровую политику, продвигать бренд организации как «лучшего места работы» среди потенциальной целевой аудитории соискателей, но и уметь красиво расставаться с теми, кто по различным причинам решил уволиться.



Юлия Канева,
Председатель комитета по осуществлению проектов Коми регионального экспертного управленческого сообщества КРЭУС

Можно назвать несколько причин того, почему представителю работодателя следует потратить немного больше времени на взаимодействие с увольняющимся сотрудником:

— это может сказаться на ваших отношениях с теми, кто остается работать в организации: сотрудники обязательно отслеживают все, что связано с увольнением их коллег. Во-первых, это отличный инфоповод для обсуждения происходящего за чашечкой кофе; во-вторых, каждый «примеряет ситуацию на себя», и если увольнение сопровождается скандальными заявлениями, взаимными упреками и угрозами, то приверженность сотрудников к компании может пошатнуться;

— а вдруг тот, кто покинул вашу организацию, захочет вернуться: особенно трудно расставаться с ключевыми сотрудниками, из категории тех, кто «хочет и может» эффективно трудиться, поэтому не следует «сжигать мосты», расставаясь с ним. Проведите процедуру увольнения так, чтобы сотрудник осознал, что в случае чего, его примут назад. Нет ничего предосудительного в том, чтобы нанимать в организацию тех, кто ранее ее покинул. Вы не продемонстрируете этим свою слабость и зависимость от персонала, а напротив, укрепите имидж современной организации с открытой кадровой политикой, ценящей профес-

Андрей Парабеллум:

“

А – очень плохая цифра. ВСЕГДА нужен план Б. Кто-то еще должен подстраховать направление. Все направления. Без исключения. И если уходит один – всегда должен быть кто-то, кто сможет подхватить упавший мяч.

”

сионалов. Дополнительное преимущество такого подхода заключается в том, что вернувшийся сотрудник может обогатить работодателя новыми методами и подходами к работе, которыми не владел ранее. Кроме того, это явное свидетельство, что в конкуренции за лучших сотрудников вы имеете преимущества;

— владеешь информацией, значит, владеешь ситуацией: даже из такой неприятности, как увольнение сотрудников, организация может извлечь для себя полезную информацию для размышления. Потрудитесь узнать, почему работники приняли решение уйти от вас; каковы ваши слабые стороны как работодателя и что выступает конкурентными преимуществами тех организаций, куда «утекают» ваши бывшие сотрудники. В этом нам помогут «интервью выхода» или специально разработанные анкеты для сотрудников, увольняющихся по собственному желанию.

ИНТЕРВЬЮ ВЫХОДА: ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- в преамбуле к анкете или интервью выхода обязательно укажите, что вам важно знать причины решения об уходе из организации в целях совершенствования отношений с персоналом и дальнейшей работы над формированием имиджа привлекательного работодателя;

• в сборе информации вам могут помочь следующие вопросы:

— Вспомните, почему вы приняли решение работать в нашей организации, что вас тогда привлекало?

— Укажите три основные причины, по которым вы решили уволиться (здесь следует предложить список из 10-12 наиболее возможных причин: низкая заработная плата; напряженный график работы; конфликт с руководителем; не сложились отношения с коллегами; отсутствует возможность продвигаться по карьерной лестнице; нет перспектив для профессионального развития; далеко ездить на работу и пр.). Анализ ответов на этот вопрос позволит вам сформировать рейтинг проблем, над которыми следует работать, развивая кадровую политику организации;

• отдельно рекомендую уточнить конкурентоспособность вознаграждений, предлагаемых вашей организацией на локальном рынке труда. Для этого вы можете задать вопрос: «Если основной причиной вашего решения уволиться является низкая заработная плата, то укажите, пожалуйста, приемлемый для вас уровень оплаты труда» и указать интервалы, например, 15000-17500 руб.; 17500-20000 руб. и т.д.;

• обязательно спросите, нашел ли работник работу или уходит «в никуда». Ответы расскажут вам, насколько импульсивным было принятое решение и не связано ли оно с острым конфликтом внутри организации;

• поинтересуйтесь, что его привлекает на новом месте работы, и также ответы (не менее двух) предложите выбрать из списка. Например: высокая заработная плата; перспективы карьерного роста; более высокая должность; хороший коллектив; грамотное руководство; возможность повышать свой профессиональный уровень; хорошие условия труда и пр. Анализ ответов даст дополнительную информацию о слабостях вашей организации как работодателя. Например, если после обработки результатов наиболее популярным будет ответ «грамотное руководство», это значит, что нашла подтверждение истина «уходят не из организаций, а от руководителей»;

• в заключение поблагодарите сотрудника за то, что он ответил на ваши вопросы, и пожелайте ему удачи на новом поприще.

Работодатель может снизить негатив от неприятной процедуры увольнения сотрудников, если будет применять современные технологии аутплейсмента.

Такой подход особенно актуален при массовых увольнениях, сопровождающих ликвидацию организации или оптимизацию численности

персонала, но может применяться и в обычных случаях, когда увольнение сотрудника не связано с тем, что он не справился со своими должностными обязанностями или является нарушителем трудовой дисциплины. В основе аутплейсмента лежит подход, когда к персоналу относятся как к внутреннему клиенту. Представитель работодателя может предложить увольняемому целый «пакет услуг» содействия в трудоустройстве:

- помощь в подготовке резюме;
- подготовить к прохождению собеседования;
- разместить резюме на различных «рабочих» сайтах;
- подготовить рекомендательные письма;
- использовать связи среди коллег и распространить среди них информацию о сотруднике;
- составить базу данных потенциальных работодателей, куда может обратиться сотрудник;
- наградить почетной грамотой или благодарственным письмом за долгую и ответственную работу и пр.

Если инициатива увольнения исходит от работодателя в ситуации, когда претензий к работнику нет, важно объяснить причины принятия такого решения. Самый сложный момент в разговоре – сотрудник воспринимает увольнение как негативную оценку своим качествам и может упускать из вида объективные обстоя-

Аутплейсмент — комплекс мер, направленных на оказание поддержки увольняемому сотруднику в дальнейшем трудоустройстве.



тельства. Грамотное общение должно быть нацелено на то, чтобы помочь увольняемому выйти из некомфортного состояния.

Автор множества статей по эффективности бизнеса, консультант по вопросам производительности и коммерческой эффективности Терри Корбелл прежде, чем принять непопулярное решение в отношении любого сотрудника, советует не торопиться и честно ответить на пять вопросов:

1. Имеются ли у вас необходимые документы, содержащие бизнес-основания для увольнения сотрудника?
2. Можете ли вы обосновать свою систему отбора тех, кого вы решили уволить?
3. Имеются ли у вас письменные отчеты об эффективности работы сотрудников или документы о применявшихся к ним дисциплинарных мерах?
4. Соблюдены ли вами все соответствующие случаю законы?
5. Действуете ли вы честно и сострадательно?

Предполагается, что вы приняли правильное решение, если получили пять утвердительных ответов.

Общаясь с увольняемым, можно применять подход, зашифрованный в цитате Э. Ремарка «разрыв не всегда означает конец, а часто бывает ступенькой для восхождения». Этот подход успешно применялся гуру аме-

риканского менеджмента, президентом «Дженерал Электрик», легендарным Джеком Уэлчем. Он использовал политику масштабных увольнений в целях повышения стратегической устойчивости компании. Критерием для принятия непростого решения о сокращении персонала являлась принадлежность сотрудников к одной из трех категорий - классам: А, В и С:

- **КЛАСС А** - активные, увлеченные сотрудники, всегда готовые к восприятию идей из любых источников. Они заряжают энергией окружающих. Благодаря им работа становится продуктивной и интересной. Именно увлеченность — самое большое различие между сотрудниками классов А и В;
- **КЛАСС В** - сердце компании, неотъемлемый фактор ее успешной работы. Руководитель направляет много энергии на повышение квалификации сотрудников класса В и хочет, чтобы они стремились узнать, что мешает им перейти в класс А. Обязанность менеджера — помочь им туда попасть;
- **КЛАСС С** - эти сотрудники не справляются с работой. Чаще всего они расхолаживают окружающих. Такие люди склонны мешкать, а не выполнять. Нельзя впустую тратить на них время.

Исходя из этой схемы Уэлч внедрил жесткую пропорцию «20-70-10», которой должен был придерживаться менеджмент при оценке работы пер-

сонала. Каждый руководитель обязан был выделить среди своих сотрудников 20% наиболее инициативных представителей класса «А» и максимально стимулировать их работу ростом зарплаты, льготным приобретением акций компании и перспективой роста. Основные 70% сотрудников (класс В) также могли рассчитывать на повышение зарплаты и покупку акций, но перспективы повышения по службе у них не было. От сотрудников класса «С» нужно было нещадно избавляться.

Комментируя увольнение работников класса «С», Уэлч говорил: «Некоторым кажется, что избавляться от худших 10% жестоко и бесчеловечно. На самом деле все наоборот. Я считаю бесчеловечным удерживать людей, которые не смогут расти в организации. Самое жесткое - медлить и сообщать людям об их профнепригодности на поздних этапах карьеры, когда у них мало вариантов новой работы и много финансовых обязательств: оплата учебы детей или крупный ипотечный кредит».

Как бы то ни было, увольнение сотрудников - это не самый действенный способ развития организации. Если руководство компании слишком часто к нему прибегает, обосновывая свое решение непрофессионализмом сотрудников, возможно причину следует искать не в них. Обратите внимание, насколько грамотно построена система найма кандидатов, ведь не секрет, что большая часть проблем с персоналом - это результат неграмотного отбора, следовательно, необходимо менять подходы к управлению персоналом, а не персонал.

Джек Уэлч:

“

Увольнения всегда будут самым трудным решением для руководителя. Людям, которым нравится увольнять, нельзя работать в компании - как и тем, кто на это не способен. Я никогда не питал иллюзий относительно лишений, которые испытывают уволенные. Я пользовался простыми критериями и всегда спрашивал себя: «Проявили ли мы справедливость и беспристрастность? Хотели бы мы, чтобы с нами обошлись точно так же? Смогу ли я, посмотрев на себя в зеркало, ответить «да» на эти вопросы?»

”

