**Кого надо уволить. Вып. 2**

Оглавление

[Не принимайте на работу креативно мыслящих менеджеров 1](#_Toc8633429)

[Профессиональный, но не лояльный. 2](#_Toc8633430)

[Этих сотрудников надо увольнять 8](#_Toc8633431)

[10 нелепых причин, по которым страшно уволить 10](#_Toc8633432)

[«Уволить!» Восемь причин не откладывать это решение 14](#_Toc8633433)

[Что делать, если работник угрожает уволиться со скандалом 18](#_Toc8633434)

[Десять правил цивилизованного увольнения сотрудников 20](#_Toc8633435)

[Как увольнять, чтобы услышать «спасибо» 23](#_Toc8633436)

[Не бойтесь увольнять слабых сотрудников 26](#_Toc8633437)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Не принимайте на работу креативно мыслящих менеджеров

**Не принимайте на работу креативно мыслящих менеджеров! Если не хотите, чтобы коллектив распался**

**В том, что креативные менеджеры – плохие управленцы, всемирно известный специалист в области управления персоналом, профессор Стэнфордского университета Роберт САТТОН (США), похоже, уверен на все 100. Желая убедить в этом и других, он написал книгу «Хороший босс, плохой босс» (Good Boss, Bad Boss). Чем же, по мнению САТТОНА, так опасны руководители с творческим подходом к работе? Даем главные аргументы профессора.**

**Творцы – отвратительные лидеры**

Креативность – это нестандартность. А она пугает сотрудников. Творческий человек, генератор идей воспринимается ими как босс, у которого постоянно меняются планы, у него неустойчивые взгляды, он постоянно пробует новые решения и других подталкивает делать то же самое. Одним словом, странный и непредсказуемый. Ведь обычно сотрудники ждут от начальника четких идей и указаний, ясности и определенности. Плохой начальник, с трудом контролирующий рабочий процесс, – именно так коллеги воспринимают «искателя решений», но не как лидера.

**Креативно мыслящий менеджер ущемляет чужие интересы, его не слушают**

Творческий процесс, самореализация в любой сфере, – это, как правило, продукт индивидуальной деятельности, которая если и учитывает интересы и цели окружающих, то по минимуму. В итоге окружающие (подчиненные, коллеги) со временем начинают испытывать неприязнь к творческому управленцу и не хотят иметь с ним дел, всячески противятся его указаниям.

**Новые идеи – источник конфликтов**

Так как творческого менеджера большинство сотрудников не любят, новые идеи, генерируемые им, обречены на поражение. Часто их обсуждение рождает ожесточенные споры даже внутри самой сплоченной команды. Возникают конфликты, которые перетекают и в плоскость личных отношений. Это снижает эффективность совместной работы.

**Творческая нерациональность вредит бизнесу**

Обычные люди видят сильные и слабые стороны других лучше, чем свои собственные. В творческих людях это качество выражено еще сильнее. Излишне концентрируясь на собственных талантах и успехах, игнорируя при этом критику, креативные управленцы нередко терпят поражения в бизнесе. Чтобы избежать этого, многие СЕО главных компаний, например, работают с советником.

**Вывод: принимать или не принимать креативного руководителя – вопрос риска**

При удачном стечении обстоятельств креативный подход может дать толчок к новому этапу развития и вывести бизнес на новый уровень. Но это бывает далеко не всегда. Вы должны решить, рисковать и принимать творческого руководителя, либо не делать этого. Чтобы минимизировать риски, ищите не просто творческого, но и харизматичного человека. Тогда окружающие и подчиненные воспримут его как лидера. И не следует пренебрегать услугами консультантов – они помогут творческому менеджеру избежать ошибок.

# Профессиональный, но не лояльный

**Терпеть выходки такого сотрудника или увольнять?**

**Анна ХАСИНА,**HR-директор компании «Кофейная Кантата»

**Руководитель производственного отдела пришел к Вам с проблемой: лучший сотрудник, надежный и авторитетный, начал «качать права». Не так давно он потребовал, чтобы ему установили гибкий график. Учитывая особые заслуги работника, эту просьбу руководство удовлетворило. Теперь он просит повысить ему зарплату. При этом перестал соблюдать сроки, на совещания и встречи с клиентами опаздывает. Кроме того, начал в курилке критиковать руководство. Словом, налицо «звездная болезнь» или борьба за мифическую справедливость. Как быть?**

Руководитель отдела не хочет терять «звездного» сотрудника, так как он выдает отличные результаты, обеспечивает прибыль. Просто не устраивает его поведение и отношение к компании, словом, налицо дефицит лояльности.

От Вас как от Директора по персоналу линейный менеджер ждет совета. Что посоветовать? Сказать с ходу, увольнять или нет, нельзя. Тем более, если сотрудник действительно ценный.

Посоветуйте линейному менеджеру сначала выяснить, почему сотрудник так себя ведет. Разобравшись с причинами, можно решать, какую «терапию» проводить и стоит ли вообще это делать.

**Причина 1. Сотрудник – оппозиционер по натуре**

Он обладает обостренным чувством справедливости, находит недостатки в компании и всегда кому-то противостоит. Как правило, руководству. Плохо то, что сотрудник-оппозиционер заражает других сотрудников своим пессимизмом, что негативно сказывается на работе коллектива.

**Пример**

В нашей компании «Кофейная Кантата» была сотрудница-оппозиционер, назовем ее Ирина. Она работала за двоих, ей можно было доверить любую посильную задачу и быть уверенным, что она справится на пять с плюсом. При этом Ирина обладала критическим взглядом, что делало ее незаменимой для поиска «узких мест». К сожалению, свой критический настрой Ира транслировала не только руководству, но и сотрудникам. Даже если в компании происходили перемены к лучшему, Ира видела только минусы. HR-у пришлось серьезно поговорить с ней, рассказать, что способность Ирины увидеть возможности для оптимизации очень ценна, но ее пессимизм негативно воздействует на сотрудников. Вместо пользы – дополнительные сложности для компании. Ирина поняла, что ее критика будет цениться только в том случае, если будет конструктивной, и изменила свое поведение.

**Ваши действия:**порекомендуйте руководству больше общаться с профессионалом-скептиком, так как зачастую причина его недовольства в том, что он не может достучаться до директора. Пусть руководитель объяснит сотруднику, что роль «конструктивного критика» в компании очень ценится, а вот роль «возмутителя спокойствия» не получит одобрения. Кроме того, имеет смысл договориться о правилах взаимодействия: по какому поводу, кому и как часто сотрудник представляет свои критические замечания. Например, его приглашают на совещания и просят высказаться (или участвовать в выработке решений), либо он сам с определенной периодичностью докладывает руководству о том, какие видит возможности для изменений.

Если у такого сотрудника есть карьерные устремления, и компания не хочет его терять, то можно обсудить вариант его перевода в состав руководителей. Тогда у него появится реальный шанс внедрить те изменения, о которых он мечтает. Зачастую из оппозиционеров получаются эффективные менеджеры. Только точно определите зону его полномочий, чтобы его революционный пыл не стал барьером для нормального функционирования компании.

Но, к сожалению, надо признать: нередко желание протестовать – черта характера человека. Такого сотрудника прельщает собственный образ лидера оппозиции, его не беспокоит, что своими действиями он наносит вред компании. И если нет возможностей справиться с бунтарем, никакие меры не помогают, то, возможно, лучше действительно расстаться с ним.

Евгений КАЛАНИН, независимый бизнес-консультант, уверен, что можно предпринимать различные меры для возвращения оппортуниста в рабочее русло. Допустим, изоляцию: Вы даете такое задание, выполняя которое, сотрудник не будет взаимодействовать с коллективом. Еще одна мера – ограничить свободу передвижений, к примеру, отменить свободный график. Если эти и другие меры не помогли, тогда публично увольняйте зарвавшегося специалиста.

**Причина 2. Сотрудник считает, что его недооценивают**

В таком случае у сотрудника могут опускаться руки, он начинает демонстрировать «протестное» поведение, требовать благ и преференций.

**Пример**

У старейшего и ценного сотрудника лизинговой компании ООО «Проминвестлизинг» сменился руководитель. Ценный кадр стал хуже работать: нет «огня в глазах», отказался задержаться после официального конца рабочего дня для дополнительной проработки договора, в категоричной форме ответил «Нет!» на вынужденное предложение выйти на работу в выходные, хотя прежде за ним такого не наблюдалось. Когда подобное поведение повторилось несколько раз, руководитель в претензионной форме высказал все сотруднику, тот не полез за словом в карман, они повздорили. К делу привлекли HR-директора. Он выяснил: сотрудник считает, что его обделяют вниманием, ему не хватает признания. Количество и объем задач существенно вырос, сотрудник справляется с ними ценой героических усилий, а новый руководитель этого не замечает. В результате договорились о том, что ради адекватной оценки выделят два-три KPI (ключевых показателя эффективности) для сотрудника и сделают регулярной обратную связь от руководителя.

**Ваши действия:**поговорите с сотрудником тет-а-тет, выясните, в чем дело. Обсудите, насколько реалистичны его притязания, действительно ли он концентрируется в своей работе на важном и добивается значимых для компании результатов. Если это так, возможно, руководитель в самом деле не видит существенного вклада сотрудника. Попросите руководителя вовремя хвалить своего подчиненного за достижения, а не только ругать за ошибки.

Причины неожиданных ультиматумов могут быть и психологическими. Скажем, у сотрудника была чрезмерная нагрузка, и его поведение – следствие перенапряжения. В таком случае стоит обсудить, насколько адекватен объем выполняемой им работы, где границы зоны ответственности. Может быть, сотруднику стоит помочь более эффективно спланировать свою работу.

У него могут быть и личные проблемы, но он не решается об этом сказать. В таком случае можно предложить взять несколько дней отпуска или отгул, чтобы человек посвятил свое время решению проблем.

Ценному работнику важно показать, что его вклад важен для компании, но он должен придерживаться корпоративных стандартов. Кроме того, стоит обсудить саму процедуру – как в компании происходит признание заслуг. Может быть, руководитель назовет имена достойных на общем собрании. Другие варианты: e-mail-рассылка по компании с именами добросовестных сотрудников, фото на доске почета, либо вручение почетного листа или специального бейджа, значка «Отличный работник».

**Причина 3. У сотрудника возникло ощущение, что он незаменим**

Это нередко случается и по вине руководства, которое само сотворило «звезду»: сотрудник получал исключительно позитивную обратную связь, с ним не обсуждали его ошибки. Поэтому теперь сам профессионал любую работу расценивает как успех, хотя он всего лишь хорошо выполняет служебные обязанности.

Например, процесс мог идти по такому пути: перспективному работнику дают все больше полномочий. Он успешно с ними справляется, и его зона ответственности расширяется еще и еще. Со временем на нем замыкается множество обязанностей, и он начинает думать: «Так, как я, это никто не сделает».

**Пример**

Значительную часть прибыли ювелирная компания получает от продажи эксклюзивных украшений. Раньше эти заказы исполнял один специалист – ювелир высшей категории. Разумеется, ювелир осознавал свою значимость и заинтересованность компании в нем. Долгое время договоренности соблюдались. Но со временем ювелир стал диктовать свои условия: «С такими материалами мне нравится работать, а с этими – нет». Стали существенно сдвигаться сроки сдачи изделий. Иногда классный специалист просто пропадал на день-два. Такая зависимость от одного человека стала тяготить руководство компании, и было принято решение взять на этот участок работы еще одного ювелира. У него была категория пониже, но компания оплатила его обучение. Прежнему мастеру был предоставлен выбор: вести себя более корректно или потерять значительную часть заказов и денег. Мастер выбрал первый вариант.

**Комментирует Дарья МАЦУК, Директор по персоналу компании Personage:**

**С проблемными профессионалами лучше расставаться**

Увольнять! Моя практика по этому вопросу хорошо укладывается в несколько перефразированную пословицу «Ложка дегтя портит бочку меда». Звездный сотрудник, как правило, вносит массу деструктивных моментов в работу команды, негативно влияет на настроение коллектива. Если такой человек упорно игнорирует нормы компании, не желает взаимодействовать с коллегами, нарочито груб, то каким бы уникальным он ни был, его нужно просить уйти по собственному желанию. Если не получается, расставайтесь по инициативе работодателя.

**Ваши действия:**если до сих пор сотрудник не получал адекватной обратной связи, нужно дать ее как можно скорее. При этом важно сначала выделить критерии, по которым оценивается его работа. Помогите руководителю сотрудника-«звезды» определить, что в оценке его работы важно, а что – нет. Например, для продавца будет важным не только выполнение плана продаж, но и соблюдение стандартов взаимодействия с клиентами, а рабочий график он может планировать для себя сам.

Определив критерии, руководитель может дать оценку работе сотрудника в беседе с ним. Очевидно, мнения руководителя и «звездного» сотрудника разойдутся. Если руководитель хотел бы сохранить работника, ему следует запастись терпением и помнить, что его задача – договориться о правилах взаимодействия на будущее, а не «выпустить пар» и выразить свое недовольство.

Если Вы согласны поощрять среду внутренней конкуренции в компании, есть еще один способ не дать развиться «звездной болезни»: каждому ключевому сотруднику готовьте дублера, либо распределяйте обязанности так, чтобы не замыкать все ключевые обязанности на одного, хотя и профессионального, специалиста. К примеру, все ювелирные мастера участвуют в разработке эскиза, представляют варианты, а выполнять заказ будет тот, чей эскиз выберет клиент. Так все мастера получат равные возможности и хороший стимул для развития.

Наконец, можно внедрить программу наставничества и приставить к высококлассному специалисту ученика. Для этого важно заручиться согласием самого специалиста. Тогда одним из критериев оценки работы станет эффективность работы его ученика. А компания получит еще одного обученного специалиста.

Что касается склонности некоторых успешных творческих сотрудников-фрилансеров пропадать на время, то, по мнению Екатерины ПЛОТНИКОВОЙ, менеджера отдела мотивации ЗАО БДО «Юникон», не стоит всегда рассматривать это как трагедию. Например, если творческой натуре необходимы продолжительные отпуска, следует принять это как данность, а не стараться во что бы то ни стало «прогнуть» человека под корпоративный стандарт. Правда, отпуск и соблюдение сроков – вещи разные. Один из способов обязать все делать вовремя – привязать вознаграждение сотрудника к соблюдению сроков.

**Причина 4. Профессионалу не интересна работа, он ее «перерос»**

Однообразные и чересчур простые, скучные рабочие задачи повергают сотрудника в уныние. Он думает так: «Если я вынужден выполнять неинтересную работу, это должно быть дополнительно оплачено».

**Пример**

В крупнооптовой компании «Мир Хомутов» был сотрудник, который работал уже седьмой год. Свой участок работы он знал досконально, но руководитель заметил, что он стал допускать больше рутинных ошибок. То цифру не в ту колонку впишет, то в накладной строчку пропустит. Укажешь ему на ошибку – исправит, а в следующий раз – очередная глупая ошибка. Дальше – больше: результаты продаж стали хуже. Руководитель поговорил с сотрудником, тот извинялся, обещал все исправить, но ничего не менялось. Обеспокоенный руководитель обсудил ситуацию с HR-директором. Тот дал рекомендацию руководителю – предложить сотруднику новый участок: развивать направление продаж в новой отрасли. Сотрудник с восторгом принял эту идею. Через год он демонстрировал восхитительные результаты: план продаж был превышен в 3,8 раза.

**Ваши действия:**во-первых, задайте более высокую планку в работе, чтобы сотруднику пришлось преодолевать препятствия. Бросьте ему профессиональный вызов. Скажем, поручите новый сложный проект. Нужно, чтобы у такого сотрудника был стимул для творческих поисков, тогда он вряд ли покинет то место, где еще не достиг потолка.

Во-вторых, поручайте ему дополнительные обязанности, к примеру, выбор материалов для изделий, контроль за тем, как выполняют задания другие сотрудники, – он это раньше не делал, и ему придется потрудиться.

В-третьих, вносите разнообразие в его профессиональную жизнь. Например, Вы понимаете, что уникальному сотруднику недостает публичности, признания его успехов. Предложите ему участвовать в российских и международных выставках, перенимать опыт. Вы считаете, что для развития бизнеса полезно публиковаться? Попросите сотрудника наладить взаимодействие со СМИ. Обсудите с ним возможность преподавания или наставничества: для него это будет новым интересным проектом, а для компании – возможностью рекрутировать молодых специалистов.

**Пример**

В компании Kika, сети гипермаркетов мебели и товаров для дома, продавец торгового зала стал демонстрировать очевидные признаки нелояльности: скептически комментировал свои рабочие задачи и действия руководства, подолгу курил, демонстративно отказывался выполнять дополнительные поручения. Руководитель направления «Мебель» обратился за помощью к тренинг-менеджеру. Оказалось, что сотруднику не хватало признания, и к тому же он конкурировал со своим руководителем, примеряя на себя его роль: «И я так же могу». Свободной руководящей позиции в компании не было. Сотруднику предложили стать экспертом по продажам мебели для кухонь – роль, подразумевающая выполнение функций наставника. Кроме того, как эксперт сотрудник получил возможность пройти обучение в Германии. В результате лояльность, а за ней и эффективность сотрудника, резко пошли в гору.

В-четвертых, освободите талантливого сотрудника от выполнения рутинной работы, скажем, от составления отчетов и заполнения таблиц. Пусть лучше он решает задачи, важные для компании и для ее клиентов.

**Причина 5. Профессиональный уровень сотрудника не соответствует его статусу в компании**

Возможно, сотрудник уже давно вырос, а в структуре компании все еще занимает низкую позицию. В итоге он выполняет поручения коллег, которые по опыту и профессионализму «ниже» него.

**Пример**

Небольшая страховая компания в результате поглощения вошла в состав другой компании. Во вновь образовавшейся структуре произошли кадровые перестановки, у многих сотрудников оказались новые руководители, в том числе и у специалиста, который в небольшой компании был уникальным. Он отказывался следовать новым корпоративным правилам. Руководство видело его ценность, увольнять не хотело и попросило HR-директора поговорить с ним. Выяснилось, что ценный сотрудник не считает «новоиспеченных» начальников высококлассными специалистами и не хочет им подчиняться. Его и не стали насильно подчинять, а выделили ему участок работы, где его авторитет был непререкаем. Проблем стало меньше.

**Ваши действия:**если сотрудник хочет стать руководителем, оцените, насколько он готов к этой роли. Если не готов, подумайте, над чем он может поработать. Возможно, со временем ему можно дать попробовать себя в роли руководителя или даже создать новую структуру «под него».

Если сотрудник не стремится к формальному руководству, Ваша задача – подчеркнуть весомость его мнения. Для этого дайте его должности новое статусное название. Например, в одной консалтинговой компании, отличающейся творческой атмосферой и присущим всем сотрудникам чувством юмора, ввели должность «Советника по решению сверхсложных вопросов».

Обратите внимание: если Вы резко повысите профессионального сотрудника, то он может не выдержать нагрузок и ответственности. В таком случае внешняя потеря сотрудником лояльности компании на поверку оказывается защитной реакцией против перегрузок.

**Пример**

В компании-ритейлере генеральный директор назначил на должность главного бухгалтера молодую перспективную сотрудницу, которая до этого была руководителем группы. Она отлично разбиралась в бухучете и налогообложении, делала все быстро и четко. Однако нагрузка оказалась слишком суровой. Сотрудница плакала в кабинете генерального директора, просила перевести ее обратно. Директор подумал, что ей просто нужно чуть больше времени для адаптации, и отказался снять с нее обязанности главбуха. Тогда сотрудница уволилась из компании. Генеральный директор счел это своей ошибкой и подробно обсудил ситуацию с Директором по персоналу. В следующий раз, когда руководитель решил повысить другую сотрудницу, он сначала назначил ее и.о. главного бухгалтера. Раз в две недели проводил встречи со всей бухгалтерией, а для нового главбуха установил точки контроля – беседы раз в неделю. Благодаря этому повышение прошло плавно.

**От умных и талантливых сотрудников больше вреда, чем пользы**

Так считают руководители 36 % компаний в России. В числе главных причин, из-за которых ценные сотрудники начинают доставлять проблемы, работодатели назвали плохое воспитание, проблемы в личной жизни и развивающуюся со временем звездную болезнь. Сотрудники начинают думать, будто они выше всех и настолько незаменимы, что могут диктовать любые условия (по результатам исследования, проведенного рекрутинговым порталом [Superjob.ru](http://superjob.ru/)).

**На серьезные уступки идите ради самого ценного сотрудника**

Однажды великого футбольного тренера Джона Мэддена спросили, смирился бы он с выходками Террела Оуэнса – чертовски талантливого игрока, но абсолютно не признающего никаких условностей и правил? Он может запросто пропускать тренировки, не выполнять указания тренера. Мэдден ответил: «Да. Причем я даже задержал бы автобус со всей командой, направляющейся на игру, чтобы дождаться такого игрока. Но только ради него!»

Другой случай: знаменитому баскетбольному тренеру Филу Джексону задали вопрос: «Если суперзвезде Деннису Родману можно пропускать тренировки, то разрешается ли это и другим суперигрокам – Майклу Джордану и Скотти Пиппену?» Ответ был таким: «Нет, в команде есть только один Родман».

# Этих сотрудников надо увольнять

Александра Клименко 09.06.2017

Паршивая овца в коллективе – опасность для всей компании. Демотивировать отдел такой человек может очень быстро – распространяя сплетни, подрывая авторитет руководства, срывая сроки.

Некомпетентность или запредельная лень видны сразу, иначе все обстоит с сотрудниками, которые, на первый взгляд удовлетворительно выполняют все обязанности, но на самом деле, словно раковые клетки, незаметно разрушают организм компании: производительность всего коллектива, отношения, моральный климат.

8 типов сотрудников, на которых стоит обратить особенное внимание, a в случае обострения ситуации – уволить:

1. Они продолжают совещание после совещания

Прошло совещание, на котором обсудили вопросы и приняли решения, с которыми все согласны. Идеи начинают претворяться в жизнь, но тут по углам в компании начинают шушукаться, оказывается, что он или она не разделяют решение, принятое ранее в коллективе, возникают разногласия. Некоторые сотрудники говорят:

«Вообще-то это была плохая идея, но раз нам говорят так делать, попробуем. Посмотрим, что получится».

Сотрудник может даже сказать, что так и быть, он согласен, но на самом деле начинает делать все для того, чтобы не реализовывать принятые решения. Такому человеку лучше работать в другом месте.

2. «Это не моя работа»

Чем меньше компания, тем более важно, чтобы сотрудники могли принимать решения и брать на себя ответственность, быстро адаптировались и делали все для достижения результата, независимо от полномочий и должности. Даже когда руководителю нужно поработать грузчиком, [бухгалтеру](http://nsk.dk.ru/wiki/bukhgalter#binding) – менеджером, a [генеральному директору](http://ekb.dk.ru/wiki/generalnyy-direktor#binding) – продавцом, это нормально.

Задача, которую поручают сотруднику (конечно, если она не противозаконна), должна с готовностью выполняться. Фраза «Это не моя работа» означает, что человек думает только о себе, a не о компании. Это быстро подрывает общую производительность, ведь сплоченная команда превращается в группу индивидов.

3. Работа=одолжение

Сотрудники прекрасно работали весь прошлый год, месяц и неделю. Но пришел сегодняшний день и работа стоит. Сотрудник говорит, что «свой долг» он уже выполним – в прошлом периоде, a сейчас имеет право бить баклуши. Говоря «я выполнил свой долг», люди как бы заявляют, что больше не собираются напрягаться.

4. Опыт считается ценным товаром

Опыт сотрудников важен, однако только тогда, когда он трансформируется в улучшение навыков, производительности и дает ощутимые результаты. Если ничего этого не происходит, опыт бесполезен.

Когда люди говорят «у меня больше опыта», они заявляют, что им не нужно обосновывать свои решения и действия. Ни опыт, ни должность не должны быть решающим аргументом, побеждать должны мудрость, логика и справедливость – независимо от того, сколько лет сотрудник проработал.

5. Любовь к сплетням

Сплетни очень портят атмосферу в компании. Если у людей есть время болтать о том, что их не касается - это заметный минус. Куда лучше потратить эти часы и минуты более продуктивно. Кроме того, сплетников всегда не уважают. Все, что умаляет достоинство сотрудников, нужно пресекать.

6. Подавление усилий других сотрудников

Недавно пришедший в компанию усердно трудится. Он задерживается допоздна, но в итоге показывает прекрасный результат. После этого он может услышать от более «опытных» сотрудников примерно следующее: «Ты слишком стараешься и на твоем фоне мы выглядим хуже».

Хорошие сотрудники не сравнивают себя с другими, только с собой, пытаясь выиграть «соревнование» с собой вчерашним. Неудачники же не хотят делать больше, они хотят, чтобы другие делали меньше. Победы их не интересуют, главное – не начать проигрывать. Если в коллективе подавляют хорошего сотрудника, это приводит к снижению квалификации всей фирмы.

7. Первый во всем

Работник может прекрасно справляться с задачами, делать так, что весь коллектив оказывается на высоте. Но ведь ни один результат на работе не достигается в одиночку. Лидер коллектива должен доверять другим, хвалить других, делиться лучами своей славы. Говоря «Все держится на мне» и «Это была моя идея», люди заявляют, что мир вращается вокруг них. Проблема в том, что тот, кто не разделяет эту философию, тут же становится врагом.

8. Перекладывание ответственности

Поставщики жалуются, клиенты недовольны. Какая бы проблемная ситуация ни были, виноват кто угодно, только не он. Порой, независимо от того, что произошло и кто виноват, люди с готовностью принимают удар на себя. Они готовы в критике и ответственности, так как знают, что смогут с этим справиться. Такие бескорыстные поступки сплачивают коллектив, ведь ответственность, как и успех – общие.

# 10 нелепых причин, по которым страшно уволить

[Мария Цуркан Руководитель, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/151483-mariya-tsurkan)

Коллекция непридуманных историй из управленческой практики. Что делать, чтобы нерадивые сотрудники-манипуляторы не взяли за горло?

Нет такого начальника, которому не приходилось бы увольнять. И ситуации, когда [сотрудник уже не справляется с профессиональными обязанностями](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1885860-kaznit-ili-pomilovat-sotrudnik-ne-spravlyaetsya-so-svoimi-obyazannostyami) – перегорел, исчерпал ресурсы или просто не соответствует уровню занимаемой должности – нередки. Но все же руководители затягивают с этой неприятной процедурой. И иногда причины достаточно нелепые. Мы собрали десять таких из нашего опыта. Названия компаний и имена героев изменены.

**1. «Мы лишимся ценного источника информации»**

Вера Ивановна [работает в компании N со дня основания](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1591319-sotrudniki-dolgozhiteli-vernye-i-naivnye) – уже больше двадцати лет. Начинала с должности рядового продавца, а сейчас – коммерческий директор. С ней компания пережила кризис, наработала обширную партнерскую базу. Три года назад Вера Ивановна отпраздновала выход на пенсию, но осталась в компании. С каждым днем ее интерес к работе и эффективность падают. Но директор категорически не хочет слышать о замене. Она же носитель ценных экспертных знаний. Она знает, как все начиналось, как на рынок вывели новый продукт и выиграли конкурентную борьбу. С уходом Веры Ивановны компания потеряет весь опыт и наработки.

Что делать? С самого начала в компании нужно выстраивать принцип взаимозаменяемости: процессы не должны быть зациклены на одном человеке. К тому же память – самый ненадежный способ хранения информации. Поэтому лучше фиксировать информацию сразу после проведения мероприятия. Например: почему решили провести, к какому результату это привело, какова была цена результата. И в дальнейшем всегда можно будет обратиться к этим данным.

**2. «А вдруг станет еще хуже?»**

Компания по продаже сельхозтехники. В региональном подразделении царит полнейший бардак: планы не выполняются, продажи падают даже в самые «жирные» месяцы. Но директор боится уволить регионального руководителя, так как опасается, что будет еще хуже.

На самом деле, эта ситуация – уже хуже некуда. Если продаж и прибыли нет, с каждым днем убытки будут только расти. Вопрос с руководителем подразделения нужно решать в кратчайшие сроки. А иначе придется решать вопрос с самим директором.

**3. «У конкурентов он был звездой»**

Константин был ведущим бренд-менеджером в компании «АБВГД». Его переманили конкуренты, и в новой компании он не показывает никаких результатов. Да еще и сотрудники косо поглядывают на вновь прибывшую звезду. Руководитель не готов признать ошибку и настаивает на том, что если в предыдущей компании он был успешен – значит, «мы сами что-то делаем неправильно и должны под него подстроиться». Атмосфера накаляется. Что делать?

Ситуации, когда у сотрудника что-либо не получается на новой работе, случаются часто. Причин здесь много: не адаптировался к коллективу, возникли проблемы с руководством, не подходит специфика компании. В конце концов, а как вы измеряли уровень его успеха в другой компании? Может быть, это была всего лишь пыль в глаза, пущенная в соцсетях. Такое случается, и здесь нужно признать ошибку в выборе кандидата, расстаться с ним и принять на работу более подходящего сотрудника.

**4. «А что, так можно было?»**

Татьяну назначили руководителем отдела логистики. Вместе с новой должностью ей по наследству достались сотрудники отдела. И был среди них один такой, который и работу делал неважно, и Татьяне палки в колеса вставлял: [настраивал команду против нее, саботировал работу](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1952712-ofisnye-intrigany-kak-neitralizovat-takih-sotrudnikov), все делал для того, чтобы у нового руководителя ничего не вышло. Татьяна полгода проводила беседы, исправляла, доделывала, штрафовала. Но у нее ни разу не возникло мысли, что его можно просто уволить. Думала она так: ведь ей дали уже готовую команду хороших специалистов – значит, это она как руководитель не справляется.

Это так называемый «синдром самозванца», который присущ многим руководителям. Чтобы не сомневаться, первым делом нужно выяснить, что можно делать, а чего – нельзя. Какие решения можно принимать самостоятельно, а в каких ситуациях лучше посоветоваться с вышестоящим руководством. Ну и действовать, несмотря на неуверенность и страх.

**5. «Подбор и обучение персонала стоят дорого»**

В компании «Парарам» в отделе монтажа есть несколько монтажников, которые регулярно не справляются с работой: клиенты постоянно предъявляют претензии к качеству. Приходится переделывать, что несет определенные затраты. Но директор боится их увольнять: «Мы сейчас потратим время и немалые деньги на подбор и обучение новых сотрудников. А вдруг они будут работать точно так же или еще хуже?».

Здесь поговорка «Старый друг лучше новых двух» работает плохо. Если старый специалист не справляется – значит, он наносит ущерб предприятию. Затраты на такого сотрудника будут несоизмеримо выше стоимости подбора и обучения нового. Кроме того, [нерадивые сотрудники](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1812696-kak-raspoznat-problemnyh-sotrudnikov) расслабляют тех, кто делает свое дело качественно, и теперь уже они начинают халтурить. А еще растет недовольство клиентов. Недалек тот день, когда они уйдут к конкурентам. В конце концов, посчитайте, сколько компания ежемесячно платит за некомпетентность. В том числе и руководителя, который не может ни обучить, ни заменить плохого сотрудника.

**6. «У нее ипотека, трое детей и мама-инвалид»**

Марина работает бухгалтером. Директор не очень доволен ее работой: то отчет в налоговую вовремя не сдаст, то ошибку сделает. Но уволить ее не позволяет совесть. Марина одна растит детей, и семья останется без средств к существованию. Жалость встречается очень часто. Особенно у тех руководителей, которые слишком редко увольняют сотрудников.

Хорошо. Возьмите калькулятор и умножьте зарплату специалиста на 12. Это годовая зарплата. Прибавьте налоговые и пенсионные отчисления. Приплюсуйте стоимость содержания (телефон, интернет, содержание рабочего места, оплату бензина…). Получится цена вашей жалости. Если желание заниматься благотворительностью все еще не пропало – выплатите специалисту хорошее выходное пособие. И начните выполнять собственную работу качественно, начав с [увольнения некомпетентного сотрудника](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1872513-rukovodstvo-iskusstvo-videt-naskvoz).

**7. «Скандалист»**

Перед руководителем компании «А» поставили задачу сократить штат сотрудников. И даже есть подходящая кандидатура для увольнения: сотрудница Ирина должности не очень соответствует, с обязанностями справляется слабо, регулярно подводит. Попытка [подтолкнуть ее к увольнению по собственному желанию](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/347241-desyat-sposobov-dovesti-sotrudnika-do-uvolneniya-po-sobstvennomu-zhelaniu) закончилась настоящим скандалом: кричала, рыдала, грозилась пожаловаться в трудовую инспекцию и прокуратуру. В результате руководитель принял решение уволить другого сотрудника, а Ирину не трогать от греха подальше.

Это самый настоящий шантаж. Идти на поводу у шантажиста более чем опасно. К тому же, если однажды этот метод с вами сработает, шантажист будет использовать его и дальше, только намного чаще. Такой сотрудник наносит вред не только своей неэффективностью, но и подрывает авторитет руководителя. А потому прощаться с ним все-таки нужно. Заранее продумайте варианты вреда, который может нанести данный сотрудник, и свои действия по его предотвращению.

**8. «Близкий друг или родственник»**

Максим и Иван были коллегами и лучшими друзьями. Что называется, детей вместе крестили. Максима повысили, и теперь он руководитель Ивана, который, откровенно говоря, свою работу не тянет. [Но как же его уволить?](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1940363-kak-uvolit-druga) – терзается Максим. Ведь дружбе придет конец.

Ситуация на самом деле сложная, хоть и нередкая в наших российских реалиях. Это тот самый вариант, когда бескровно ситуацию не решить – в любом случае что-то пострадает: либо бизнес, либо отношения. Если Максим начнет покрывать друга, рано или поздно это выяснится, и с работой придется попрощаться обоим.

**9. «Это человек собственника»**

В компанию «Системы планирования» пришел новый инженер. Точнее, его привел собственник. Руководитель отдела производства не доволен: новый сотрудник не понимает специфику продукта, не выполняет обязательств и срывает сроки. Разговоры об увольнении этого сотрудника собственник воспринимает в штыки: «Он же классный специалист, мне его рекомендовали. Я его сам привел, пусть работает».

Здесь проблема в том, что собственник лично с работой сотрудника не сталкивался и не может судить о его эффективности. В таком случае стоит продемонстрировать результаты (или их отсутствие), а в разговоре оперировать фактами и показателями. В интересах собственника прибыль, а не сохранение работы конкретному человеку. Покажите, как нерадивый сотрудник отбирает прибыль, и собственник, возможно, скажет вам спасибо.

**10. «Он отлично кладет плитку в ванной»**

У Ивана Ивановича есть замечательный сотрудник: установил ему систему полива в саду, шикарно уложил плитку в ванной. И все это совершенно бесплатно. Вот только на основной работе со своими обязанностями техника справляется слабо. Но Иван Иванович никак не решается с ним расстаться: он чувствует, что обязан отплатить добром за добро.

Держать в компании человека из чувства долга очень разорительно. Лучше отказаться от непрофильных услуг подчиненного. В конечном счете оплатить услуги разнорабочего выйдет значительно дешевле.

\*\*\*

Какова бы ни была причина, не стоит затягивать с увольнением сотрудника, который не справляется со своими обязанностями. Во-первых, компания несет убытки. Вы оплачиваете работу сотрудника, который не приносит результата. Во-вторых, вы показываете другим сотрудникам, что можно работать хуже, и им за это ничего не будет. Сегодня плохо работает один, завтра будет плохо работать весь отдел. Бороться с разгильдяйством будет сложнее. В-третьих, вместо того, чтобы заниматься важными стратегическими задачами, вы работаете над удержанием отдела или компании на плаву. Снижается ваша управленческая эффективность.

И напоследок. Вы определили слабое звено, которое нужно устранить. Можно ли что-то сделать до увольнения? Попробовать решить ситуацию мирным путем? Поговорите с сотрудником. Он должен знать, что его работа вас не устраивает. Опирайтесь только на цифры и факты, а не на домыслы и слухи. Вместе с сотрудником определите, как он может исправить ситуацию. Обговорите план действий, обозначьте сроки. Если это ни к чему не привело – увольняйте.

# «Уволить!» Восемь причин не откладывать это решение

[Наталья Ермакова Редактор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/243239-natalya-ermakova)

Уволить сотрудника – сложное решение и неприятная процедура. Неудивительно, что многие руководители затягивают с этим процессом. Наталия Еремина расскажет, как сделать так, чтобы бизнес сам отсеивал неподходящий персонал.

[***Наталия Еремина***](https://www.e-xecutive.ru/community/persons/detail/139902/)

Для начала давайте разберемся, [в каких ситуациях сотрудника надо увольнять](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/351839/).

**1) Сотрудник не справляется с работой.** Это наиболее распространенная причина. Если сотрудник «не тянет», а руководитель не принимает активных действий в этой ситуации, то у остальных возникает вопрос: «А почему ему можно плохо работать? Значит и мне можно?». Человек так устроен, что от таких мыслей его характер резко портится. А значит, и производительность, и результативность идет вниз. Ведь люди все видят, их не обманешь, от них ничего не скроешь. Поэтому необходимо оперативно принимать меры. Если один из сотрудников плохо работает – увольнение лучший способ научить остальных работать хорошо.

**2) Грубое нарушение.** Например, сборщики мебели, выполняя заказ, пожаловались клиенту, как мало им платят. Клиентка, сердобольная женщина, написала в акте: «Прибавьте зарплату». Вместо этого директор на общем собрании объявил сборщикам выговор, лишил премии. Сборщики обиделись и уволились. Никто не стал их удерживать.

**3) Плохо общается с клиентами**. Грубит клиентам, не выполняет обещания, не следует установленным в компании стандартам, проявляет повышенную бестолковость. От такого сотрудника необходимо избавиться со скоростью света. Он отпугивает клиентов от вашей организации – перекрывает каналы с деньгами, отводит деньги от вашей кассы. Пока не сели плотно на мель, принимайте решение быстро, не тяните.

**4) Не сложились отношения с начальством.** Тонкий момент. Начальнику необходимо проанализировать – в чем причина этого? Как часто это происходит? Увольнять из-за личной неприязни – признак слабости. С одной стороны, в нашей жизни нет случайностей: если вы встретились с этим человеком, значит, вам необходимо выучить определенный урок, а увольнением, как правило, вы этот вопрос не решите. Особенно грустная ситуация, когда приходится расставаться с ценным умным сотрудником из-за гонора начальника. Или специалист умнее и сильнее – начальник с ним просто не справляется. Низкий уровень компетентности руководства – это проблема организации. Если желание избавиться от неугодного сотрудника возникает регулярно – [увольте начальника](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/1686959/). С другой стороны, бывают люди-антагонисты – им не показано работать вместе, добра от их союза не жди. В таком случае лучше расстаться, и не мучить друг друга.

**5) Сотрудник негативно влияет на коллектив.** В народе говорят: «Одна дурная овца все стадо перепортит». Самое страшное, что иногда этого вредителя не видно. Тем не менее, его необходимо срочно обнаружить и обезглавить – уволить. Некоторые сотрудники [жалуются, сеют негатив и пессимизм](https://www.e-xecutive.ru/community/life/1555596/), другие провоцируют конфликты, третьи настраивают коллег друг против друга, либо против начальства. Часто эти провокации происходят в курилке, поэтому, по возможности, старайтесь пресекать частые перекуры. Другая причина: человек недозагружен – когда много работы, пакостить некогда. Важно одно – человек не работает сам и мешает работать другим. Он может быть прекрасным специалистом, но результат его действий будет разрушительным. Примите меры – увеличьте загрузку всех сотрудников и увольте вредителя. Если человек по натуре склочник, он должен уйти.

**6) Сотрудник не подходит к корпоративной культуре, не вписывается в коллектив.** Ситуация достаточно редкая, тем не менее, для ряда компаний очень актуальна. Если в компании сильная корпоративная культура, то сотрудники даже внешне похожи друг на друга. Так бывает в счастливых семьях: когда супруги долго живут вместе душа в душу, их лица приобретают схожие черты. Есть такое понятие – «не наш человек». Если компания сплоченная, то его сразу видно, и скорее всего он уйдет – ему самому будет некомфортно. В жизни обычно все сложнее и часто приходится принимать непростое решение. Например, сотрудник ориентирован на результат, находит общий язык с клиентами и обеспечивает компании хороший объем. При этом он не командный игрок. И это проблема. Если при этом он занимает руководящую позицию, ситуация обостряется: например, он лоялен, двигает компанию вперед, [но с ним не могут работать люди](https://www.e-xecutive.ru/career/days/1905077/), и это будет разрушать организацию изнутри. Такой сотрудник должен уйти.

**7) Сотрудник достиг своего уровня компетенции, дальше расти не может.** Если компания активно развивается, сотрудники должны успевать за ее темпами. Поэтому важно включить в технологию работы некие принципы, которые позволят слабым сотрудникам уходить самим, безболезненно для компании. Например, ввести профессиональные уровни. Заработная плата на каждом следующем уровне значительно выше, чем на предыдущем. Если человек не растет, ему не повышают уровень. Значит, его зарплата падает по сравнению с инфляцией. Поэтому тот, кто не смог перейти на другой уровень, уволится сам. И это правильно. Иначе руководителю придется уволить такого сотрудника.

**8) Сотрудник выработался, устал.** Бывает с каждым. Если сотрудник ценный, то важно не допустить кризис – всегда болезнь легче предупредить, чем лечить. Если критический момент проглядели, важно дать сотруднику отдохнуть, сменить род деятельности, увлечь новым проектом. Иногда усталость и апатия может быть связана с неудачным проектом. Тогда необходимо вдохнуть уверенность и свежие силы. Если сотрудник перегорел, и надежды на новую вспышку нет, отпустите его. Помогите ему найти в себе силы, чтобы уволиться. Ему больше не по пути с вами.

**Увольнять тяжело, поэтому это решение часто откладывается**

Руководители признают, что затягивать увольнение всегда хуже и для сотрудника, и для организации. Это дурно влияет на коллектив. В конце концов, увольнять все же приходится, но это происходит гораздо позже, чем надо.

Похожие истории рассказали менеджер крупной оптовой компании, занимающейся продажей сантехники по России и главный бухгалтер коммерческого института: «Когда наш директор понимает, что определенного сотрудника надо уволить, он почему-то откладывает этот момент. Он признает: «Иванов не тянет, его бы заменить», но решения не принимает. Чего-то ждет. Например: «А может быть, сам уволится или исправится». Хотя уже понятно, что усилия по перевоспитанию не приносят результата, но надежда умирает последней: может быть, все само собой образуется». Как правило, улучшения не наступает, негативная ситуация приобретает затяжной характер.

А вот более неприятная история. Своими наблюдениями поделился специалист аудиторской фирмы: «Когда нашего директора не устраивает какой-то сотрудник, она, возможно не осознавая своих действий, [создает ему невозможные условия для работы](https://www.e-xecutive.ru/community/articles/347241/) вместо того, чтобы просто расстаться с ним».

**Почему руководитель откладывает увольнение нерадивого сотрудника?**

* Понимает, что [быстро найти замену трудно](https://www.e-xecutive.ru/finance/announcement/770476/).
* Жалеет потраченного времени на поиск и отбор сотрудника.
* Не хочет заново учить, система обучения излишне затратная по времени, по вложению сил и средств.
* Боится показаться жестким.
* Пытается найти ему другое применение.
* Боится текучки.
* Не хочет создавать прецедент в компании, когда сотрудники часто меняются.
* Лень увольнять сотрудника – это работа, к тому же, крайне неприятная.
* Чувство вины, жалости.
* Из-за страха перед юридическими аспектами увольнения – закон на стороне сотрудника и уволить по статье непросто: надо готовить документы, своевременно письменно фиксировать невыполнение поручений, должностных инструкций.

Конечно, эти причины понятны, тем не менее, их можно свести к одному: руководитель не хочет делать дополнительную работу. Но чем дольше выжидаешь, тем больше проблем накапливается. Поэтому полезно ввести определенные механизмы, которые формализуют эту задачу и упростят принятие решения.

**Как правильно уволить сотрудника, который не справляется со своей работой?**

Если вы сомневаетесь, надо ли увольнять сотрудника или нет, попробуйте такой метод. Дайте ему последний шанс. Сформулируйте конкретное задание, результаты которого можно измерить. Обозначьте четкий срок. Выберите форму письменного контроля, составьте отчетный бланк, куда сотрудник будет ежедневно заносить результаты. Задание должно быть достаточно коротким – на неделю, максимум две. Обозначьте ежедневную норму, или конкретные ежедневные дела, которые надо выполнить. Например, за две недели найти трех клиентов, при этом каждый день делать 30 звонков и пять встреч. Это позволит сотруднику самому видеть свои результаты и … уволиться. Либо остаться, чтобы нормально работать.

Способ жестокий. С одной стороны, он каждый день держит сотрудника под прессом. С другой стороны, способ гуманный, потому что он обучает сотрудника. Возможно, вы не объяснили что-то, не организовали работу, поэтому результата нет. Эти две недели все покажут. Бывают случаи, когда сотрудник старается две недели, а потом, когда такого жесткого контроля нет, снова садится «на попу». Поэтому после окончания эксперимента выставите контрольные показатели и регулярно проверяйте их. В случае рецидива – не медлите. Выбора у вас уже нет.

Важно: если сотрудник не справился с заданием, не дотянул даже 0,01 процента, его необходимо уволить. Это будет хороший урок руководителю – не брать на работу не того сотрудника, не ставить нереальных задач, держать слово. Это и упрощает ситуацию: ведь решение уже не надо принимать. Результат может быть только один – либо справился и тогда остается, либо не справился, и тогда уходит.

**Что сказать сотруднику при увольнении?**

Говорите кратко. Не надо мучить ни себя, ни человека. Поблагодарите за работу. Вот примерный текст: «Виктор, вам лучше поискать другую работу, где вы сможете лучше раскрыть себя. Большое спасибо за работу». Иногда сотрудник начинает упираться и спрашивать: «А чем конкретно я не подхожу? Я исправлюсь. Дайте мне шанс, у меня было мало времени». Важно не вступать в дискуссии, а закончить разговор, дать понять, что ваше решение окончательно и обсуждению не подлежит.

**В правильно построенном бизнесе нерадивые сотрудники увольняются сами**

Их увольняет не руководитель, а сам бизнес. Опыт показывает, что увольнять трудно. Более того, если в компании нет фильтра, который стимулирует слабого сотрудника уволиться или исправиться, то это приводит к потере хороших сотрудников. Поэтому необходимо построить механизмы управления, которые будут решать эту задачу. Важно настроить эти фильтры не слишком жестко и не слишком мягко, чтобы, с одной стороны, они не провоцировали текучку, а с другой – не давали расслабляться лентяям.

**Первый фильтр – это испытательный срок.** Он предусмотрен Трудовым Кодексом Российской Федерации**,** во время которого руководитель имеет право уволить сотрудника без объяснения причин. И сам сотрудник об этом знает. Поэтому руководителю легче всего уволить сотрудника перед окончанием испытательного срока, и многие пользуются этой возможностью. Самая распространенная причина увольнения в этот момент – пассивность сотрудника. Руководитель рассуждает так: «Если сейчас человек не захотел или не смог себя проявить, что же будет дальше!..».

**Второй фильтр – модель зарплаты**. Например, у менеджеров активных продаж маленький оклад и высокий процент. Свою зарплату они зарабатывают активностью и мастерством. Неэффективные продавцы сами увольняются, потому что они не могут зарабатывать деньги ни себе, ни компании, и значит, они компании не нужны. Работодатель заинтересован в том, чтобы плохой продавец ушел. Другой пример я приводила выше – зарплата по профессиональным уровням. Результат – тот же: сильные растут и остаются в компании, слабые уходят из-за того, что зарплата не растет.

**Третий фильтр – система отбора.** Она должна быть построена так, чтобы ненужные сотрудники не попадали в компанию, отсеивались на этапе отбора. Фильтры на увольнение слабого должны коррелировать с системой отбора, чтобы слабых не брать сразу, так будет легче всем: персоналу, руководителю. Это сэкономит много времени и сил у организации.

**Четвертый фильтр – система поощрения и штрафов.** В примере про сборщиков мебели, которые жаловались клиентам на маленькую зарплату, выговор и лишение премии работает фильтром для увольнения недобросовестных сотрудников.

Увольнение – это маленькая смерть. Если избежать его невозможно, сделайте это быстро, грамотно и вовремя. Помните – увольнение должно сработать на благо вашей организации и продвинуть ее вперед. Так и случится, если вы последуете нашим рекомендациям.

# Что делать, если работник угрожает уволиться со скандалом

[Сергей Кулешов Исполнительный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1717997-sergei-kuleshov)

«Уйду и со мной уйдет пол-отдела!» Это реальная угроза или шантаж со стороны сотрудника, заявившего об увольнении? Разбираемся с **Сергеем Кулешовым**.

Истории про то, как целый отдел покидает компанию в знак протеста или во имя идеи, чаще происходят в фильмах про стартапы и производственных романах. В реальном мире, а особенно в том, где работает российский малый и средний бизнес, такое случает редко. Но все же случается. Об этом сейчас и поговорим.

**Когда и почему сотрудники уходят всем отделом?**

Если не брать в расчет слияния, поглощения или банкротства компаний, то массовые увольнения обычно происходят тогда, когда менеджер или [неформальный лидер](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1549880-neformalnyi-lider-partner-ili-vrag) уходит на более высокую позицию и перетягивает свою команду на свое новое место работы. Но вы об этом узнаете, вероятнее всего, только по факту — без угроз, скандалов и лишних разговоров

В остальных ситуациях всем отделом сотрудники уходят только по причине *острого конфликта* с руководством и неудовлетворительных условий труда. Нужно отметить, что в компаниях с плохим менеджментом, самодурством начальства, задержками зарплаты и другими серьезными проблемами такого уровня, в принципе большая текучка. Но любое громкое увольнение в этом случае может спровоцировать цепную реакцию: просто потому что рано или поздно наступит переломный момент, когда все поймут, что работодатель никудышный и терпеть дальше не будут. Увольнение лидера или пользующегося уважением сотрудника может стать таким переломным моментом в конфликте между руководством и подчиненными.

Если же в компании нормальная атмосфера и условия труда — сотрудники предпочтут стабильность, даже если какие-то отдельные моменты в работе не нравятся. Бросить все и уволиться вслед за неформальным или формальным лидером — мощный порыв. Но все понимают, что поиски новой работы могут затянуться надолго, а покупать еду, одежду и оплачивать коммунальные нужно стабильно каждый месяц.

**Что делать с шантажистом?**

Как только прозвучит сакральная фраза: «Да за мной весь отдел уволится», — любые переговоры и попытки замять конфликт с сотрудником должны прекратиться. Не вести переговоров с шантажистими — первое правило. Второе — [уволить, как можно скорее](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/347041-uvolit-vosem-prichin-ne-otkladyvat-eto-reshenie). Почему так, и никак иначе?

* Как только начинаются переговоры — вы теряете контроль над ситуацией. Вы по сути идете на поводу у манипулятора, который именно этого и добивается своими угрозами.
* Вы теряете авторитет у подчиненных. Все узнают, каким способом было продавлено решение, сразу, как только шантажист покинет ваш кабинет.
* Вы провоцируете других сотрудников воспользоваться тем же способом для решения своих вопросов и проблем.

Увольнение шантажиста — единственный способ сохранить авторитет и нормальную атмосферу в коллективе. Почему это нужно сделать незамедлительно? Если шантажист попытался манипулировать вами, то и по отношению к другим сотрудникам он попытается поступить так же. При помощи уловок, напористости и давления он может принудить даже лояльных компании коллег написать заявление об увольнении. Хотя внутренне они будут против этого.

Умело манипулируя коллективом, шантажист может сделать так, что даже те сотрудники, которые относятся к нему нейтрально или негативно, положат заявления вам на стол в его поддержку. Но на это нужно время. Чем меньше его у шантажиста, тем меньше вероятность, что он начнет мутить воду и подбивать других последовать его примеру. Чтобы предотвратить это, увольнение нужно провести в максимально короткие сроки.

Важно! Обратитесь к сотрудникам публично: проведите небольшое собрание и объясните, почему уволен шантажист. Скажите несколько слов о недопустимости такого поведения. Оставьте сотрудникам свободу выбора, но дайте время подумать. Если кто-то хочет последовать за уволенным сотрудником, он может это сделать, но заявление об уходе вы примете только на следующий день. Этим простым приемом вы лишите манипулятора самого главного козыря — возможности сыграть на эмоциях и чувствах других сотрудников и принудить их написать заявления прямо сейчас. Другие сотрудники, понимая, что уволенного уже завтра здесь не будет, смогут принять взвешенное решение. А оно почти всегда будет в пользу компании.

Если манипулятор все же успел повлиять на коллег, и вам на стол еще до собрания легла пачка заявлений — алгоритм тот же. С тем исключением, что вам нужно открыто сказать, что акция по массовому увольнению — результат манипуляций уволенного. И его уже завтра здесь не будет, а всех остальных вы ждете на работу. Но если [кто-то действительно хочет уйти](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1930583-pravilnye-i-nepravilnye-prichiny-smenit-rabotu) — может не приходить.

Важно держать эмоции под контролем и дать всем понять, что причина конфликта не в работе, а в одном человеке, который пытается продавить нужное только ему решение и использовать других для прикрытия своих проблем.

**Как защитить бизнес компании?**

В любом случае [внезапное увольнение сотрудника](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/770476-stoimost-zameny-sotrudnika) — всегда стресс для компании, особенно небольшой. Что нужно сделать, чтобы этот процесс прошел максимально гладко и безболезненно?

* Закрыть доступ уволенному сотруднику к корпоративной CRM и системе управления проектами, сменить пароли на ресурсах с общим доступом. Так вы защитите себя от мести и саботажа со стороны уволенного.
* Распределить задачи уволенного между другими сотрудниками. Если это связано со значительным увеличением объема работы — продумать систему премирования и довести ее до подчиненных.
* Связаться с клиентами, которых вел сотрудник, предупредить их о его увольнении, дать контакты человека, который временно будет заниматься этим клиентом, скоординировать работу и договоренности, запросить обратную связь.
* Проконтролировать статусы задач уволенного сотрудника и качество их выполнения. По возможности — помогать тем, кому эти задачи были делегированы.

Если бизнес-процессы и регламенты продуманы, а система управления проектами грамотно настроена — этот процесс пройдет достаточно легко.

**Главные выводы и рекомендации**

* Массовое увольнение сотрудников — исключительная ситуация, а не правило.
* Сотрудники уходят из-за плохих условий труда и острого конфликта в коллективе.
* Манипулятор потенциально может подбить других сотрудников на увольнение, но этот сценарий достаточно просто предотвратить.
* Незамедлительное увольнение шантажиста — обязательное условие сохранения нормальной атмосферы в коллективе.
* Держать эмоции под контролем, относиться к ситуации спокойно и открыто говорить с сотрудниками — ключ к разрешению назревающего конфликта в отделе.
* Грамотная настройка CRM и бизнес-процессов в системе управления проектами — способ безболезненно пережить уход сотрудника.

# Десять правил цивилизованного увольнения сотрудников

[Руслан Шагиахметов Директор по продажам, Екатеринбург](https://www.e-xecutive.ru/users/483192-ruslan-shagiahmetov)

Как расстаться с неэффективным и ненадежным работником так, чтобы отстоять интересы своей компании и не потерять к себе уважение.

В кризис особенно важно уделять внимание так называемой **оптимизации персонала** – улучшению качества команды и удалению из нее слабых звеньев. Но [увольнение работников](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/347041-uvolit-vosem-prichin-ne-otkladyvat-eto-reshenie) – очень щепетильный вопрос. Для большинства руководителей принять такое решение крайне тяжело. Просматривая личное дело кандидата на **увольнение**, мы невольно начинаем испытывать сомнения.

* Он давно у нас работает, прошел с нами огонь и воду. Как мы можем его уволить?
* Да, [с работой он не справляется](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1885860-kaznit-ili-pomilovat-sotrudnik-ne-spravlyaetsya-so-svoimi-obyazannostyami). Но он же хороший человек!
* У него же семья, дети. Если я его уволю, я поставлю целую семью на грань выживания.
* Если я его уволю, на меня потом все будут косо смотреть.
* А вдруг я не найду лучше.
* Он пока [не выполняет плановые показатели](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1805910-proschatsya-ili-uchit-luchshaya-statya-19-25-03-13-v-tvorchestve-bez-kupur). Но, может, через пару месяцев ситуация поменяется?
* Он всего один раз жестко нарушил правила компании. Вдруг такого больше не будет?
* Зато коллектив его любит!
* А вдруг все поднимут бунт?
* Она такая красивая… Пусть и тупая немного…
* Он будет проклинать меня всю жизнь!

Список аргументов в пользу того, чтобы оставить ненадежных и неэффективных **сотрудников** на работе, может быть очень длинным. Мы можем бесконечно оправдывать свои действия, а точнее – свое бездействие. Но давайте вместе проработаем пару страхов и сомнений, а затем сделаем выводы.

* *Сотрудник не выполняет и не стремится выполнять плановые показатели.* Какой смысл его держать в компании? Если ваша организация занимается благотворительностью, то я еще вижу смысл в данном поступке. Но если у вас обычная, грешная коммерческая фирма – вывод очевиден! Увольняем!
* *Про хороших людей.* Человек может быть не просто хорошим, а замечательным, и не вносить никакого вклада в общее дело. Увольняя его, вы защищаете интересы компании, за что вам и платят. А если вы не можете навести на своем участке порядок, то, видимо, тоже попадаете в кандидаты на **увольнение**.
* *Поднимут бунт!* Тут все просто. В книге **Максима Батырева** [«45 татуировок менеджера»](https://www.e-xecutive.ru/books/1578-45-tatuirovok-menedzhera-pravila-rossiiskogo-rukovoditelya) есть шикарный пример и татуировка «Не вести переговоров с террористами». Максим заметил одну интересную вещь. В Японии террористы не берут в плен заложников, так как государство не ведет переговоры с ними, и даже если они возьмут в плен заложников, полиция пойдет на штурм в любом случае! Поэтому, если поднимется бунт, вывод один: гасить бунт **увольнением** зачинщиков. Не вести переговоров.
* *Жестко нарушил правила компании.* Если человек попался на воровстве, если накрутил себе KPI для увеличения премии, вывод один: безжалостное **увольнение**. Как только вы покажете, что у вас мягкая рука и жалеете воров, начнут воровать все. И это факт!

Давайте рассмотрим, что может быть с сотрудником после увольнения. Есть такое понятие «выгорание сотрудника». Особенно часто это бывает в продажах. Человек устал, его не радует работа, показатели падают. Но! Он не хочет уходить, а точнее просто боится менять свою жизнь. А вы держите его за прошлые заслуги: «Ведь в 2012 году он был лучшим продажником». Стоп! В этот момент вы делаете серьезную ошибку, делаете плохо себе и сотруднику тоже. Во-первых, человек будет [продолжать тухнуть, нести негатив в коллектив](https://www.e-xecutive.ru/community/life/1555596-tri-tipa-ludei-kotoryh-nado-uvolit-segodnya-zhe). Во-вторых, отпустив его, вы дадите ему шанс начать новую жизнь, пойти туда, где ему понравится. У человека могут появиться новые цели, и возможно, он возьмет новые высоты. А вы сможете найти нового сотрудника, который будет показывать блестящие результаты у вас.

Следующий вопрос: как же он будет кормить семью? Я отвечу так. Надо позаботиться о том, чтобы человек мог подготовиться к уходу, предупредить его об этом заранее. Но беспокоиться о том, как он будет жить после **увольнения**, нет смысла. Это его жизнь, он сам ее определяет, он и без вас прекрасно решит, что делать дальше.

Приведу пример. Несмотря на то, что сейчас я рассказываю эти прописные истины, однажды я сам попадался. Однажды я очень переживал, увольняя одного кормильца семьи. Но когда этот человек ушел, в течение месяца он даже не искал себе новую работу. А спустя второй месяц он устроился на хорошее место и продолжает там работать. Поэтому, не накручивайте себя. Надо принять решение – принимайте.

Теперь я попробую описать алгоритм **увольнения**: как это сделать максимально просто и для себя, и для сотрудника.

1) Если вы [решили уволить сотрудника](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/351839-sotrudniki-treh-kategorii-pervyh-povysit-vtoryh-podtyanut-tretih-uvolit), подготовьте обоснование. Например, при невыполнении плановых показателей соберите данные о результатах его работы в один отчет и покажите ему этот отчет.

2) Не обвиняйте работника во всех грехах, а просто объясните по-человечески причину **увольнения**.

3) Не собирайте большой консилиум. Решили уволить – сообщите лично.

4) Покажите человеку, какие перспективы и новые возможности могут открыться перед ним после **увольнения**. [Вложитесь в него последний раз](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1984749-kak-uvolit-sotrudnika-tak-chtoby-v-otvet-uslyshat-spasibo), и он это оценит.

5) Проинформируйте коллектив о реальных, адекватных причинах **увольнения** коллеги. Если вы открыто не скажете об этом, то пустое пространство заполнится слухами – явно не положительными и явно не в вашу пользу.

6) Если необходимо, чтобы сотрудник еще какое-то время поработал, попросите его об этом. Но обязательно оплатите любой его труд.

7) Дайте увольняемому сотруднику хорошие рекомендации. Не нужно откровенно врать его будущему работодателю, но и намеренно говорить о человеке гадости тоже не стоит.

8) Сотрудника, который долго работал в компании и отдавал себя ей целиком, пока не перегорел, можно поблагодарить в момент расчета двойным окладом.

9) Главное правило: если вас назначили руководителем или вы собственник бизнеса, действуйте всегда в интересах предприятия. Только имея сильную команду, вы сможете добиться высот.

10) Если вы приняли решение кого-то уволить, оставайтесь всегда человеком!

# Как увольнять, чтобы услышать «спасибо»

Андрей Велесюк Редактор, Москва

Как правильно увольнять сотрудников в кризис, и почему аутплейсмент важен для бизнеса, рассказывает руководитель направления в Manpower Group Анна Бурова.

Задумались об оптимизации штата? Поздно... Увольнять надо было раньше, считает руководитель направления консалтинга в Manpower Group Анна Бурова. Правильное увольнение планируется за полгода. Такой подход позволяет избежать репутационных потерь. Если же раньше вы не задумывались об оптимизации штата, а теперь понимаете, что увольнений не избежать — необходимо помочь сотрудникам грамотно оценить свой опыт, составить резюме, снабдить телефонами агентств и всеми необходимыми рекомендациями.

Executive.ru: Анна, кого в кризис чаще стали увольнять?

Анна Бурова: Сейчас на рынок выходит много рабочей силы. Западные компании сокращают свои подразделения в России, плюс сокращаются целые отрасли: транспорт, туризм, гостиницы, розница, банки. Очень сильно сократилось страхование, производство автомобилей.

Executive.ru: В каких из этих сфер в России активнее используют аутплейсмент?

А.Б.: Такого разделения нет, чаще всего в России этой услугой пользуются подразделения западных компаний. Это могут быть представители FMCG, транспортные компании, кто-то еще — неважно.

Executive.ru: Чему стоит поучиться российским компаниям у западных в рамках аутплейсмента?

А.Б.: Самое главное — западные компании заблаговременно сокращают людей, за год, за полгода. То есть сотрудники за полгода знают, когда они будут сокращены, спланированы бюджеты сокращений, спланирована передача дел, перераспределение ресурсов и зоны ответственности. Программа аутплейсмента минимум длится три месяца. У нас привыкли думать, что экономия на фонде оплаты труда (ФОТ) — это действие, которое можно выполнить в режиме «здесь и сейчас». Если оптимизация ФОТ длится в течение года — это воспринимают как разбазаривание денежных средств, ведь можно «порезать» штат немедленно. В этом вопросе велика роль HR-менеджеров — чаще они ориентированы на получение новых ресурсов от бизнеса (руководства) в решение текущих задач, чем занимаются предварительной оценкой, прогнозом необходимости оптимизации штата. С другой стороны — HR-специалисты не всегда вовлечены в обсуждение планов развития компании, из-за чего им не хватает стратегичности.

Правильный аутплейсмент — это, помимо прочего, демонстрация тем, кто остался, что компания хорошо относится к людям. Также это показывает, что компания готова обсуждать будущее своих сотрудников за рамками этой самой компании, благодаря чему в перспективе можно вернуть себе ценных кадров. Это как любовь несмотря ни на что — ты работаешь не у нас, но бизнес есть бизнес и мы всегда будем рады, если еще сможем поработать вместе.

Executive.ru: А почему важно правильно увольнять?

А.Б.: Российским офисом Manpower было в последние годы проведено 70 проектов, мы видели больше тысячи людей, трудоустроенных после увольнения, и понимаем, в чем выгода компании при организации грамотного аутплейсмента. Это, в первую очередь, имидж компании на рынке. К примеру, недавно мы вели проект, когда западная компания была вынуждена закрыть российский офис в связи с санкциями, сейчас много внешних условий, когда говорят: «Все закрывается, выходим на улицу». Если компания вкладывает деньги в увольнение своих сотрудников, проявляет заботу о них, дает поддержку — люди уходят с позитивным отношением к компании. Но это очевидный результат.

Есть результат неочевидный. Когда закрывается не весь офис и сокращается не вся компания, то подобное поведение – посыл оставшимся, что компания заботится о людях. Это работает на вовлеченность, снижение текучести, удовлетворенность. То есть, на те показатели, на которые компания, после прохождения пика кризиса, тратит очень много денег. Можно вложить сейчас энное количество средств и заложить основы для высокого уровня вовлеченности и удовлетворенности, а можно догонять их потом, когда к кризису все привыкнут.

Executive.ru: Какие минусы у аутплейсмента?

А.Б.: А здесь нет минусов. Минус только деньги. Программы стоят по-разному, в мире цена варьируется от 2 до 3 тысяч долларов за сотрудника, в зависимости от того, что вы хотите. В России параметры другие, у нас программа начинается от 20 тыс. руб. за сотрудника до тех же самых $3 тыс. Есть дорогостоящие программы для топов, которые длятся по шесть месяцев.

Сейчас на рынке идет перелом — концепция управления талантами изживает себя. В чем заключается основная критика: на падающем рынке нет очевидных областей, куда можно привлекать таланты. Сейчас речь не о том, чтобы бегать за талантами, а о том, чтобы сотрудник компании, уже работающий в ней, должен сам найти в себе таланты и провести конструктивные переговоры по развитию этих талантов. Точно также обстоят дела у компаний. С одной стороны, они обладают большим пулом кандидатов на рынке, потому что на рынок с каждым днем выходит все больше и больше грамотных людей. С другой стороны — компании зачастую неспособны «переварить» этих кандидатов. В последнее время много ресурсов тратилось на управление вовлеченностью и удовлетворенностью, а оценка по компетенциям и умение профилировать требования к позициям, точечно оценивать кандидатов мало развивались. Поэтому сейчас наш основной тезис — если компании начнут открыто обсуждать со своими сотрудниками их карьерные планы и цели, если люди поймут, что карьера не строится по принципу «меня куда-то позвали», будет проще. Человек, если он является специалистом, должен дать себе ответ на простой вопрос: «Хочу ли я быть начальником»? Если не хотите — ничего страшного в этом нет.

Executive.ru: А как же концепция лидерства?

А.Б.: Быть лидером и становиться начальником — совершенно разные вещи. У нас смешались эти понятия, поэтому все думают, что могут стать лидерами, но никто не думает, что он достиг уровня начальника хотя бы первой ступени. В стране компетенция управления исполнением очень сильно «провисает», за 20 лет быстрого роста экономики очень мало людей последовательно наращивали управленческие навыки, от ступени к ступени: управление тремя подчиненными, пятью подчиненными, управление несколькими группами, несколькими отделами. У нас был взлет к какому-то гипотетическому лидерству.

Executive.ru: То есть, условно, вчера я был лучшим работником, а сегодня уже управляю департаментом.

А.Б.: Практически. И даже если вы управляете департаментом, в вашем багаже нет навыков, которые имеют к этому отношение. Потом вы переходите в другую компанию, которая покупает вас уже как директора департамента, после чего начинаются проблемы с постановкой задач и достижением результатов. Вас начинают оценивать, пытаются понять, есть у вас талант или нет, хотя на самом деле вы просто не прошли этап начальника отдела или руководителя группы, где у вас был качественный наставник.

Возвращаясь к аутплейсменту, увольнения — это не про кризис или сокращение штата. Увольнение — это элементарное решение ситуации, когда вы и ваша компания не совпали по профилю, взглядам на будущее или вы просто неэффективны. На самом деле, увольнять нужно было еще раньше или некоторым сотрудникам нужно было раньше увольняться, если они понимали, что работают не на своем месте.

Executive.ru: А если мне нравится, где я работаю? Например, возьмем сотрудников из офиса западной компании, о которой вы говорили в самом начале. Санкции, увольнение — это ведь как раз о кризисе.

А.Б.: Да, это именно о кризисе. Более того, речь идет о людях, которые проработали в компании 20-25 лет, работали в люксовых условиях и не знали другого мира. У них была суперкультура, очень доверительные отношения в офисе. Это высококвалифицированные специалисты в своей области, но после увольнения они долго пребывали в шоке, к тому же их профессиональная область сужалась и найти аналогичную должность в другой компании практически невозможно. В таких случаях человеку всегда нужно понять, какой у него есть набор компетенций. И этот список «Что я умею» применить к экономической ситуации. Нужно креативно поразмыслить над своей жизнью. И оказывается, что вот это размышление над своей жизнью с точки зрения моих целей и способностей многим дается сложно.

Executive.ru: В чем сложность составить список своих умений?

А.Б.: Мне кажется, на человека влияет много мифов, много внешних ярлыков. Допустим, принято, что должно быть два-три высших образования, что работать лучше в западной компании, а не в российской. У меня был опыт, человек после увольнения не знал, куда ему трудоустроиться, потому что не умел работать в новой информационной системе, которую использовали другие компании. После недолгого разговора выяснили, что он может сходить на курсы, где его научат работать в этой системе. У нас постоянно говорили о том, что нужно выходить из зоны комфорта, это такая же модная мантра, как лидерство, но выходить из зоны комфорта не научились.

Executive.ru: Часто крупные компании декларируют «люди – наша ценность», а затем могут за раз уволить 200 человек, не моргнув глазом. И этих сотрудников никто не ведет, не помогает трудоустроиться — уволили и все тут.

А.Б.: Фраза «люди наша ценность» не означает, что нельзя уволить 200 человек ради оптимизации компании. Но увольнение всегда должно проходить с обоюдной выгодой, с соблюдением всех процедур. Необязательно, чтобы увольнением занимались приглашенные специалисты, это могут быть внутренние люди — кто-то из выделенных HR-менеджеров. Но HR-специалисты не берут самостоятельно эту роль на себя, если нет выделенного бюджета, и это печально. Они так загружены работой по повышению вовлеченности, удовлетворенности, построением корпоративной культуры, решением каких-то мифических глобальных задач, вместо того, чтобы проявить заботу о людях, находящихся рядом. Помоги ему найти работу, подправь резюме, подскажи, как спланировать свои цели — не проводи с ним беседу, которой вас обучили в 1998 году.

Хотя среди наших клиентов есть HR-менеджеры, которые буквально «спамят» нас и свою новостную ленту в соцсетях вакансиями и советами, как проходить интервью. Многие постоянно присылают резюме своих высвобождающихся коллег. Мы даже организовали вебинары и консультации, чтобы этот поток организовать в правильном русле. Но таких HR-специалистов немного.

Executive.ru: Давайте резюмируем: как должен выглядеть аутплейсмент в кризис, когда у компаний нет денег?

А.Б.: В идеале стоит обратиться к консультантам, но если нет такой возможности, вполне можно использовать внутренние ресурсы. Это должен быть заранее спланированное высвобождение сотрудников, минимум за полгода. Компания должна предоставить сотрудникам все необходимые рекомендации, помочь оценить свой опыт (люди себя зачастую недооценивают), помочь правильно себя «упаковать» — резюме, телефоны агентств, хедхантеров — все это необходимо дать собственным сотрудникам. Важно помочь сформулировать стратегию поиска работы. В 1998 и 2008 годах учили так разговаривать с уволенными сотрудниками, чтобы они не чувствовали себя обиженными и не шли в суд. Сейчас ситуация другая, у людей есть реальный опыт работы, поэтому лучше помочь им сосредоточиться на цели поиска. Кем ты можешь быть? Куда ты можешь применить свои знания и навыки? Необходимо ответить на эти вопросы, фактически, провести карьерное консультирование силами руководителя или HR-специалиста.

Executive.ru: Проводить консультации нужно с глазу на глаз с каждым сотрудником?

А.Б.: Нет, можно проводить групповые занятия. Как показывает опыт, групповые занятия проходят интенсивнее и плодотворнее, потому что люди чувствуют поддержку друг друга, чувствуют, что они не одни в такой ситуации.

# Не бойтесь увольнять слабых сотрудников

[Рон Ашкеназ](http://hbr-russia.ru/blogs/620/) 03.02.2014

Кратчайший путь к успеху для руководителя — выстроить образцовую команду. Однако большинство управленцев не решаются, едва заступив на новую должность, уволить слабых сотрудников. Сколько-то месяцев спустя, сожалея об упущенных возможностях, они почти наверняка скажут, что трудные «личные решения» нужно было принимать оперативнее.

Почему эти решения так трудны? Рассмотрим три наиболее вероятных объяснения.

Во-первых, **многие менеджеры не доверяют своим инстинктам**. В бизнес-школе учат анализировать ситуации с привлечением большого объема данных, однако в тот момент, когда человек принимает новую для него команду, он еще не располагает всей полнотой информации. Разумеется, отзывы о работе всех сотрудников ему передают, однако с комментариями, извинениями и оправданиями. Не располагая стопроцентно надежными сведениями, новый менеджер предпочтет выждать, собрать дополнительную информацию, посмотреть, как подчиненные будут работать в ближайшем квартале — или в ближайшем полугодии, а то и году. Подобная стратегия поглощает время. На самом деле исчерпывающей информации ни об одном человеке собрать нельзя, и вам придется принимать решение, исходя из неполных сведений.

Другая причина колебаний — **«синдром Дарта Вейдера»**. Менеджер тоже человек, каждый управленец хочет, чтобы его любили и уважали, а не чурались, словно он грозный тиран. И вот, чтобы не выглядеть плохим парнем или, простите за выражение, стервой, руководитель воздерживается от резких решений, всех старается ободрить, любое сомнение толкует в пользу подозреваемого. Для команды это как нельзя более комфортно — а с увольнением плохих работников вопрос опять-таки затягивается.

Третьей причиной проволочек может стать **нежелание ссориться с нужными людьми**, которые покровительствуют ленивцам. Например, недавний случай: прежний руководитель, лично набиравший персонал, ушел на повышение в совет директоров. Соответственно, новичок опасался, что увольнение кого-то из команды начальник воспримет как выпад в свой адрес, намек на его неумение подбирать людей. В другой компании худший сотрудник водил дружбу с ключевым клиентом, и менеджер не хотел ссориться с клиентом, пока не установил с ним личные отношения.

Проблема со всеми этими причинами для промедления (и, вероятно, с любыми прочими) заключается в том, что в краткосрочной перспективе они выглядят разумными. То есть новый руководитель без труда убедит себя в том, что резкие движения нежелательны. «Ведь я пока не располагаю всеми данными, — скажет он себе, — нужно ближе познакомиться с командой, не хотелось бы вызвать неудовольствие нужных людей». Разумнее всего — работать с той командой, какая уже имеется. Вот только эта стратегия, к сожалению, почти никогда не окупается.

Новых руководителей, как правило, назначают на должность не затем, чтобы они сохраняли статус-кво. От них ждут другого: что они поднимут работу своего отдела на новый уровень, а как еще это сделать, если не сколотить сильную команду? Недавно один гендиректор сказал мне, что для него важнейшее из качеств лидера — умение принимать неприятные решения и, если понадобиться, кого-то увольнять. Именно таких навыков он ждет от своих помощников.

Сказать легко, а сделать, конечно, трудно. И все же, если вы хотите отличиться на новой должности, внимательно присмотритесь к унаследованной вами команде: поможет ли она вам достичь новых высот. И если кто-то из ключевых сотрудников вызывает у вас сомнения, испытайте его с помощью стретчинга, дав задание, которое не входит в текущие обязанности, или проведите оценку его работы, обратившись к его подчиненным, коллегам, клиентам или партнерам. Если и после этого останутся сомнения — пора принимать жесткие меры.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |