

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

**Каменская Ольга Олеговна**

студентка

ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»

г. Москва

**Борисова Анастасия Андреевна**

студентка

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет  
тонких химических технологий имени М.В. Ломоносова»

г. Москва

**Быкова Анна Викторовна**

канд. психол. наук, доцент

МИТХТ

г. Москва

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ ПРИ УВОЛЬНЕНИИ

***Аннотация:** данная статья посвящена вопросам высвобождения персонала, так как массовые увольнения становятся все более насущной темой для бизнеса. Авторами рассматривается, что отдельных руководителей мало интересуют чувства и переживания персонала, который по тем или иным причинам попадает под сокращение. Как показывает опыт, такой подход приводит к серьезным негативным последствиям.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, высвобождение персонала, деловая беседа.*

В условиях кризиса работодателям приходится чаще реализовывать решения, связанные с сокращением персонала, проще говоря, руководителям прихо-

дится увольнять своих сотрудников. Как известно, этот процесс чаще всего сопровождается беседой между руководителем и подчиненным. Очевидно, что обе стороны такой беседы испытывают стресс. Об эмоциональном и психологическом состоянии подчиненного (увольняемого) даже гадать не приходится – стресс, эмоциональное расстройство и нестабильность, толчок к депрессии, даже апатия и страх. Но интересно, что и сам руководитель, зачастую, испытает схожие эмоции и переживает ситуацию так же, как и увольняемый.

Действительно, люди не любят проводить «серьезный разговор» или сообщать плохие новости. Это касается всех сфер жизни каждого человека. А сегодняшняя экономическая ситуация еще больше давит над людьми, как бы усугубляя положение каждой стороны, – руководителя и подчиненного. Мы можем легко понять увольняемого, осознаем, какой это удар, – этот вынесенный вердикт. Но рассмотрим, что испытывает сам руководитель, реализуя эту функцию.

Очевидно, что никто не хочет оказаться на месте того, с кем руководитель должен провести такую беседу, даже сами руководители. Ведь в конечном итоге, сегодня, от этого не застрахован никто. Почему же руководитель, как и увольняемый, испытывает негативные эмоции и переживает состояние подчиненного. Конечно, не каждый руководитель может подойти под такое описание, все зависит от того, что он за человек и каков его стиль управления. Но даже самоуверенный диктатор на секундочку почувствует себя не в своей тарелке.

Для руководителя эта ситуация негативна не только потому что он обязан сообщить подчиненному плохую новость, но и сама потеря сотрудника не несет ничего положительно, особенно если увольнение (сокращение) вынужденное. Некоторые руководители, особенно горячо переживают этот опыт, порой даже сильнее уволенного. Очевидно, что эмоциональный удар силен. Не приходится говорить, что руководитель испытывает радость и удовлетворение, глядя в опустошенные глаза человеку, которого только что лишили источника заработка (а может и источника жизни). Стресс сопровождает обоих. Даже соблюдая регламенты или теоретические основы проведения таких бесед, наше «эмоциональное» не остается в стороне. Конечно, специальные тренинги и литература

могут дать ответ на вопрос, как справиться с напряжением еще до беседы или уже после нее, но очевидно, что все не так просто, как написано на бумаге.

Каждая беседа руководителя с подчиненным должна содержать в себе не только основную часть – не только сами «новости», но и вступление с завершением, которые (в теории) обязаны нести позитивный характер. Согласитесь, трудно представить позитивный эффект в заключительном слове руководителя, оказавшись на месте уволенного сотрудника. «Не расстраивайтесь, вся жизнь впереди!» или даже «Если образуется вакансия, Вы будете первым кандидатом на нее!», не очень-то эффективно. Особенно учитывая привычку человека «делать из мухи слона». В такой ситуации руководитель чувствует, что должен поддерживать сотрудника словом, но и он сам, испытывая стресс, мало что может придумать положительного. При любой реакции подчиненного, руководитель будет чувствовать вину за состояние подчиненного.

Но что же нужно делать, чтобы сгладить психологическое потрясение обоих? За это может быть ответственным только руководитель, ведь не бывает ситуаций, когда сотрудник начинает подбадривать своего начальника, который только что его уволил. Существуют регламенты проведения таких бесед, существуют и труды в области психологии, которые могут помочь «не доводить ситуацию до предела».

Очевидно, что такие беседы проводят за закрытыми дверями с глазу на глаз. Помимо соблюдения этого пункта, необходимо создать атмосферу доброжелательности. Не стоит сразу переходить «к делу». Руководители часто обращаются к данным и фактам, подтверждающим необходимость увольнения. Ведь сотруднику, да и руководителю, будет проще принять этот факт, как данность, с которой никто из собеседников не может справиться. Скажем, эффект «непреодолимой силы». Обычно, в процессе беседы с сотрудником, проводят, так называемый, «разбор полетов». Для беседы при увольнении этого делать не стоит, на мой взгляд. По крайней мере, при вынужденном сокращении персонала, не связанном с результативностью работы конкретного сотрудника. Очевидно, что у руководителя не должны срываться с языка фразы или целый перечень

недоработок сотрудника. Это заведомо несет в себе негативный характер для обоих. А куда уж больше!

Проведение самой беседы должно происходить на пониженных интонациях, на средней скорости, чтобы сотрудник успевал сразу анализировать услышанное. Не стоит говорить «в лоб». Даже есть смысл вести такую беседу более неформально: «Я вызвал Вас, чтобы сообщить неприятные новости...». Единственно возможная реакция и позиция сотрудника, который услышит такое с порога – позиция обороны. Соответственно, психологическая нагрузка на обоих только увеличится. Есть смысл обратиться к сотруднику по имени или даже на «ты». Чтобы потом не пришлось успокаивать «убитого горем» сотрудника, лучше сразу занять позицию сочувствующего. Ведь руководителю проще продемонстрировать свои эмоции, чтобы показать сотруднику, что здесь нет ничего личного, и как горячо сам руководитель переживает за своего виз-а-ви.

На мой взгляд, лучшее для руководителя в такой ситуации вести себя так, как он бы хотел, чтобы ему сообщили новость о его увольнении. Конечно, это не спасет от состояния стресса. Данная ситуация сама по себе несет отрицательные эмоции. Стараться избегать этого не нужно. Главное – осознать эти эмоции, так как оба собеседника осознают причину появления этих эмоций. Отсюда обоим может стать понятным, как избавиться от негатива и справиться со стрессом. И здесь нет руководств и инструкций, каждый выберет способ себе сам.

В качестве вывода, можно сказать, что руководитель переживает эмоциональное потрясение не меньше самого увольняемого. Но в его силах повлиять на уровень стресса, который грозит обоим. С этой целью руководителю необходимо, представить себя на месте подчиненного, и провести беседу в атмосфере доброжелательности и сочувствия. Это поможет, в первую же очередь, руководителю снять с себя бремя «вины», которое он обязан взвалить на себя во время уже привычной многим процедуры сокращения персонала во время кризиса.

### ***Список литературы***

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2010. – 695 с.

2. Сергеева П. Беседа с увольняющимся: момент истины. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://hr.qetu.net/pages/besedasuvol\\_nyayuschimsya-momentistiny.html](http://hr.qetu.net/pages/besedasuvol_nyayuschimsya-momentistiny.html)

3. Бодалев В. Психологические правила увольнения работника [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/sacking.html>