



Сокращения в компании ведут к ухудшению психологического состояния как сокращенных работников, так и оставшихся работать в компании. И если у сокращенных сотрудников с внутренним локусом контроля значительно снижается профессиональная самооценка (даже в условиях ликвидации бизнеса они видят причиной увольнения собственную некомпетентность), то впоследствии они принимают не соответствующие их уровню предложения о работе. Если же такой сотрудник приходит работать в другую компанию, то его эффективность может быть также снижена».

К сожалению, и сами компании в период нынешних финансовых неурядиц прибегают к психологическому давлению на сотрудников. Такие действия не делают чести работодателю и могут серьезно повлиять на его имидж на рынке труда.

## Какой сотрудник - проблема?

Чтобы не быть застигнутым врасплох неожиданной реакцией сотрудника на кризис в компании, давайте разберемся, какие работники в это время будут наиболее проблемными. Условно распределим людей в группы по эффективности их труда, личностным особенностям и мотивам, определяющим их отношение к работе.

**Энтузиасты.** Сотрудники, для которых главным мотивом в работе является интерес. Они инициативны, амбициозны, обладают высокой работоспособностью. Однако в условиях кризиса, когда многие новые проекты сворачиваются, у таких сотрудников снижается заинтересованность в работе. Если в компании в будущем планируется открытие новых направлений, то таких работников отпускать нельзя, и нужно переориентировать их, например, на преобразование старых проектов с учетом кризиса. При этом обратите внимание, что такие сотрудники любят публичное признание их заслуг. Если их не поддерживать, то в условиях потери интереса к работе они, как правило, увольняются сами.

**Трудные сотрудники.** Такие работники были приняты в компанию в результате ошибки на этапе рекрутинга, когда взяли специалиста не с тем опытом. Сложно понять мотивы, побудившие таких людей поступить на работу, которую они не

смогут выполнить хорошо. Если у него нет других профессиональных черт, компенсирующих его недостатки как специалиста, то сейчас, в условиях кризиса, он будет первым в списке на увольнение. Дальнейшее взаимодействие с ним будет зависеть от его личностных особенностей (например, агрессивность, обидчивость) и причин, по которым он устроился на работу (например, если нет другой работы), и строиться с их учетом. С такими сотрудниками лучше всего говорить на языке фактов (не успел выполнить в срок, допустил серьезную ошибку и пр.), проводить аттестацию накануне увольнения.

**Сотрудники с психологическими проблемами.** Это наиболее сложная группа людей. Они могут быть эффективными в работе. Однако добиваются результатов за счет индивидуальных качеств, которые могут казаться коллегам причудливыми или раздражающими, например, излишняя педантичность или склонность к сплетням. Мотивы, определяющие его профессиональную деятельность, могут быть самыми разнообразными: хорошее или плохое настроение или самочувствие, излишняя болтливость и общительность, чрезмерная замкнутость и другие. Если ценность такого сотрудника велика даже в кризисное время, то придется мириться с его особенностями или пригласить к нему психолога. Если

вы приняли решение с ним расстаться, то реакция на ваше заявление полностью непредсказуема и зависит не только от умения убеждать, но и от психологической грамотности.

## Как реагировать?

Выстраивая защиту от необоснованных, на ваш взгляд, реакций со стороны персонала, помните, что если ваши действия в рамках закона, то сотрудникам сложно будет что-либо выдвинуть против кроме своих эмоций и душевных переживаний. Если эмоциональная реакция работников излишняя, используйте психологические методы. Они помогут как в отношении тех сотрудников, кто уйдет (чтобы сохранить имидж компании), так и тех, кто останется (чтобы воодушевить или пресечь панику).

«В кризисной ситуации руководство компании должно проводить дипломатичный менеджмент в отношении своих сотрудников. Необходимо сдерживать нервозность руководителей среднего звена, от которых, как правило, беспокойство передается и всем их подчиненным. Полезно информировать всех сотрудников о том, какую стратегию и тактику приняло руководство с учетом сложившихся условий, какой

антикризисный план разработала компания.

Необходимо психологически готовить сотрудников к переменам, объяснять, что кризис – это время новых возможностей. Информировать персонал можно как с помощью почтовой рассылки, так и на локальных планерках внутри отдельных коллективов. С сотрудниками лучше соблюдать прозрачность во всем, поскольку неизвестность порождает домыслы и слухи».

Есть общие психологические «инструменты», которые помогут вам управлять разнообразными реакциями сотрудников в случае их вынужденного, но обоснованного с точки зрения закона, увольнения. Так, если сотрудник проявляет агрессию, постарайтесь не прерывать поток его эмоций. С одной стороны, это позволит ему избавиться от накопившегося негатива. С другой – вы узнаете то, о чем сотрудник умалчивал в разговорах с вами, настроение внутри коллектива или ваши управленческие упущения. Поэтому эффективными методами здесь будет слушание и правильно построенная беседа.

Самая предпочтительная схема для сообщения неприятной новости о сокращении следующая. Сначала поблагодарите сотрудника за работу у вас, затем объясните причины, почему компания с ним вынуждена расстаться, например, финансовые затруднения из-за перебоя с заказами. В заключение беседы используйте прием «поглаживания», то есть постарайтесь вызвать приятные эмоции у сотрудника: сообщите о размере выходного пособия и хороших рекомендациях. Конечно, хорошо, если сотрудник все-таки согласился с вашими доводами и больше не затевал скандалов. Если нет, используйте установленную законом процедуру увольнения.

В случае если сотрудница пустилась в слезы или сотрудник выглядит подавленным, также поможет «поглаживание». Подчеркните их былые заслуги (даже если они незначительные) и выразите уверенность, что с таким профессионализмом новая работа быстро найдется, а вы в свою очередь подтвердите, если новый работодатель спросит о рекомендациях.

## **Все будет хорошо!**

А как быть с теми, кто остался? Как воодушевить их на новые трудовые подвиги? Здесь уже ключевую роль должен играть руководитель, который своим примером может убедить оставшихся сотрудников, что кризис – это время интенсивной

работы, порой с перегрузками, стрессом. Но отчаиваться не стоит, а нужно продолжать идти вперед, невзирая на преграды и надеяться на лучшее.

Как уже упоминалось выше, на вооружении руководителя организации несколько инструментов – коммуникативные каналы, например, электронная почта, личностные особенности, например, харизма, и другие качества, позволяющие анализировать ситуацию и оперативно принимать управленческие решения. Основные линии поведения руководителя в период кризиса – выступления с обращениями к сотрудникам, личный пример, демонстрирующий настрой, работоспособность и умение бороться со стрессом и нагрузками. Пригодятся и знания о своих сотрудниках и их возможностях. Таким образом, ключевое значение приобретает личность руководителя, который должен проявить уверенность и веру в победу, быть открытым, суметь сплотить команду и организовать эффективное взаимодействие. Главное – смотреть в будущее с изрядной долей оптимизма!