



Онлайн-конференция

Экологичное увольнение

Как расстаться с
сотрудником без драмы



Серафима Шумеева



Директор по управлению талантами.
Опыт работы HR более 10 лет в отраслях:

- ◆ TravelTech (Ostrovok.ru)
- ◆ RideTech (Yandex)
- ◆ EdTech (Skyeng)

Любимые задачи: Масштабирование,
наведения порядка в хаосе

HR цикл





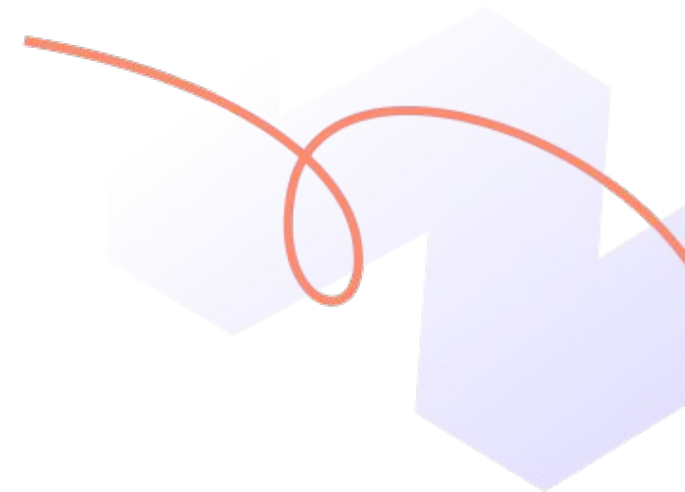
**На каждом этапе цикла
фиксируйте ожидания,
сроки и DoD — и
регулярно давайте
обратную связь**



Когда сотрудника ещё можно вернуть в строй?

Есть смысл инвестировать время, если:

- Проблема появилась недавно, а раньше результат был стабильным
- Сотрудник понимает проблему и принимает обратную связь
- Причина понятна и потенциально устранима
- Есть необходимые компетенции или реалистичный срок их развить
- Сотрудник хочет изменить ситуацию
- Менеджер готов инвестировать время в восстановление результата



Пора обсуждать расставание, если

- Проблема системная и повторяется
- Ожидания были понятны и зафиксированы, но результат не меняется
- Обратная связь не приводит к изменениям
- Сотрудник не признаёт проблему / перекладывает ответственность
- Есть устойчивый разрыв между требованиями роли и компетенциями
- Стоимость ещё одного «шанса» для команды и бизнеса становится выше стоимости замены





**Систематическое
невыполнение задач или
несоответствие
требованиям роли —
основание для
расставания**

Что помогает сделать процесс расставания комфортным

Учитываем контекст

- ◆ Тип оформления и обязательства компании
- ◆ Внутренние политики и условия компенсации

Опираемся на документы

- ◆ Оффер и условия найма
- ◆ Описание роли и зоны ответственности
- ◆ Цели, KPI и зафиксированные ожидания
- ◆ План повышения эффективности — если применимо

Выстраиваем коммуникацию

- ◆ Регулярно и своевременно даём обратную связь
- ◆ HR сопровождает сотрудника и менеджера на ключевых этапах
- ◆ Соблюдаем сроки и договорённости

Координируем процесс

- ◆ HR — сопровождает менеджера и помогает выстроить процесс
- ◆ HR Admin — отвечает за оформление и расчёты
- ◆ Юристы — подключаются при необходимости



**Чем яснее цели и лучше
зафиксированы
ожидания, тем проще,
быстрее и дешевле
процесс расставания**



Почему важно расставаться корректно

- ✦ Опыт сотрудника не заканчивается в последний рабочий день — после ухода он продолжает формировать репутацию компании
- ✦ Сотрудник, с которым корректно расстались, готов рекомендовать компанию и менеджера
- ✦ Бывшие сотрудники могут рекомендовать сильных кандидатов и возвращаться в компанию



Роли и зоны ответственности



Руководитель

- Ставит понятные цели и фиксирует ожидания
- Регулярно проводит 1:1 и даёт обратную связь
- Отслеживает результат и письменно фиксирует договорённости
- Принимает и сообщает сотруднику решение о расставании



HR

- Контролирует ключевые этапы HR-цикла
- Помогает менеджеру подготовиться к процессу
- Вместе с менеджером формирует стратегию переговоров
- Поддерживает менеджера в процессе расставания
- Проводит exit-интервью и при необходимости помогает сотруднику с дальнейшими шагами



HR админ

- Проверяет процесс с точки зрения законодательства и внутренних требований
- Готовит документы и необходимые расчёты
- Контролирует подписание документов и своевременность выплат



Базовый процесс расставания



1



Проблемы с результатом

Менеджер заранее сообщает HR о проблемах с результатами сотрудника.

HR помогает:

- проверить историю и зафиксированные договорённости;
- определить дальнейшие шаги;
- подготовить стратегию коммуникации;
- при необходимости запустить план повышения эффективности (ИПР).

2



Обратная связь и ИПР

Менеджер проводит 1:1 с сотрудником: даёт конкретную обратную связь, обозначает ожидаемый результат и сроки; согласовывает ИПР.

Все ожидания, сроки и договорённости фиксируются письменно и доступны обеим сторонам.

3



Принятие решения

По итогам ИПР менеджер принимает решение:

- продолжаем сотрудничество, если ожидаемый результат достигнут;
- расстаёмся, если необходимого прогресса нет.

Менеджер сообщает решение HR.

HR Admin готовит расчёты и необходимые документы.

4



Сообщение решения

Менеджер проводит встречу и сообщает сотруднику решение.

HR помогает менеджеру подготовиться к разговору и при необходимости поддерживает обе стороны в процессе.

Все необходимые документы и договорённости фиксируются на встрече или сразу после неё.

5



Завершение работы

- Оформляем необходимые документы и выплаты
- Согласовываем передачу дел и возврат техники
- Готовим коммуникацию для команды
- Корректно завершаем взаимодействие с сотрудником

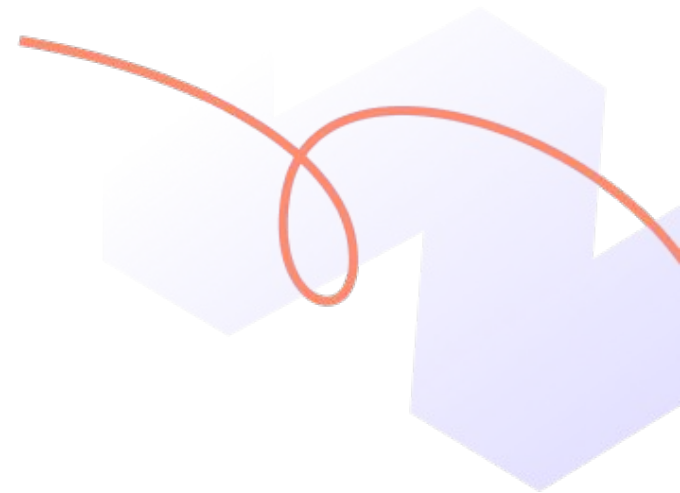
Что делать, если сотрудник не согласен с оценкой своей работы?

- ◆ Скорее всего, цели и ожидания были недостаточно ясными. Зафиксируйте их письменно
- ◆ Опирайтесь на конкретные факты и аргументы: покажите, как результаты сотрудника влияют на бизнес-процессы или достижение целей
- ◆ Договоритесь об обновлённых задачах и новых сроках. Убедитесь, что вы одинаково понимаете ожидаемый результат
- ◆ При необходимости можно подключить руководителя +1, чтобы дать дополнительную обратную связь по результатам сотрудника. Но лучше проводить такую встречу 1:1
- ◆ Будьте готовы занять твёрдую позицию: «Решение принято. Давайте вместе согласуем условия завершения работы, чтобы сделать этот процесс максимально комфортным для всех»



Как снизить стресс менеджера

- ◆ Заранее подготовиться к разговору вместе с HR и отрепетировать ключевые формулировки
- ◆ Продумать разные сценарии разговора и быть готовым к возможным реакциям сотрудника
- ◆ Использовать ChatGPT для подготовки: отработать диалог, сложные вопросы и возможные ответы
- ◆ Включить практику по расставаниям в обучение менеджеров — такие разговоры становятся проще, когда есть опыт и понятные инструменты



Структура встречи

1

Установите контакт

- Поздоровайтесь, представьте участников встречи.
- Поддерживайте зрительный контакт и покажите, что разговор важен: не отвлекайтесь на звонки и сообщения.
- Не проводите такую встречу «на бегу».

2

Обозначьте тему и план

- Начните с цели: «Я пригласил(а) тебя, чтобы...» / «Цель нашей встречи — ...».
- Кратко и нейтрально опишите ситуацию. **Только факты.**
- Пригласите сотрудника к диалогу: «Расскажи, пожалуйста, как ты видишь ситуацию» / «Если что-то стоит пояснить подробнее — скажи».

3

Выслушайте

- Признайте эмоции сотрудника.
- Направляйте разговор в будущее: «Мы можем ещё раз обсудить причины, но предлагаю сфокусироваться на возможных вариантах и следующих шагах».
- Не пытайтесь переубедить. Работайте с той информацией, которую дает сотрудник.
- Обращайте внимание на невербальные сигналы.

Структура встречи -

подготовка

4

**Обсудите
следующие шаги
и ответьте
на вопросы**

- Не нарушайте конфиденциальность и не обсуждайте других сотрудников.
- Не ссылайтесь на договорённости или мнения третьих лиц.
- Избегайте фраз, которые могут усилить конфликт, например: «Я не вижу здесь проблемы».

5

**Зафиксируйте
результат**

- Делайте заметки по ходу разговора — это помогает сохранить фокус.
- В конце проговорите и зафиксируйте все договорённости, чтобы у всех осталось одинаковое понимание.
- Завершите встречу спокойно и уважительно: сохраняйте контакт и поблагодарите сотрудника за разговор.

Чек-лист подготовки к переговорам

- ◆ Определите участников встречи и их роли
- ◆ Согласуйте место, время и формат встречи
- ◆ Подготовьте план А и план Б
- ◆ Продумайте сценарий переговоров
- ◆ Подготовьте необходимые документы
- ◆ Подготовьте расчёты в наглядном виде
- ◆ Продумайте ответы на возможные вопросы
- ◆ Предусмотрите план действий на случай непредвиденных ситуаций
- ◆ Заранее определите следующие шаги после встречи: дата завершения работы, коммуникация команде, передача дел и т. д.

Хорошее расставание начинается задолго до увольнения

Понятные ожидания → регулярный фидбек → шанс исправить результат → своевременное решение → честный разговор

Увольнение не должно быть сюрпризом. Ни для сотрудника, ни для менеджера, ни для HR



Серафима
Шумеева



Вопросы

