

ТРИНАДЦАТЬ ПРИЧИН УВОЛЬНЕНИЯ. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рыночная экономика несет новую корпоративную культуру, обуславливающую существенные различия государственных и частных организаций. Это различие проявляется в нормах и ценностях, регулирующих деловые и организационные интеракции, определяющих систему действий менеджмента и работников и обуславливающих их взаимодействие. Регулирование интеракций направлено на взаимное изменение мыслей, эмоций, установок, а также предпочтений персонала организации. Оно позволяет осуществлять корректировку поведения работников и обеспечивает результативное их общение в реализации стратегии корпорации.

**Борис
ГУСАКОВ,**
доктор
экономических
наук,
действительный
член
Белорусского
общества
оценщиков

Новая корпоративная культура в части менеджмента персонала имеет три базовые нормы: лояльность фирме; рациональное использование рабочего времени; личный контроль качества работы.

Высшая форма лояльности фирме формируется при пожизненном найме. Она требует формирования и поддержания трех базовых ценностей: во-первых, хранить верность корпорации в делах и мыслях; во-вторых, верить в непогрешимость топ-менеджеров; в-третьих, быть честным и адекватным в поведении. В Японии традиционная лояльность фирме в крови работников. В постсоветских странах без сожаления освобождаются от нелояльных работников. Повышенные требования к лояльности существенно

увеличивают текучесть кадров в результате увольнения сотрудников по инициативе работодателя и менеджмента. Статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник.

Рациональное использование рабочего времени обеспечивается двумя факторами. Во-первых, синхронизацией производственных процессов, когда любое отклонение от заданного ритма работы на одном рабочем месте вызывает нарушение темпов работы работников, связанных кооперацией трудовых процессов. Во-вторых, есть такие креативные компании, где невозможно измерить труд человека в часах. Тогда используются разные способы слежения за сотрудниками: чтение электронной

почты, прослушивание разговоров по телефону, поощрение доносов. Как правило, преследуются элементарные цели: узнать, не тратит ли работник рабочее время на нерабочие дела и не действует ли он в пользу конкурентов. Эти опасения работодателей нередко обоснованы. Сегодня непосредственно с выполнением своих обязанностей распространено корпоративное мошенничество. По результатам исследований 9% сотрудников организаций могли бы продать коммерческую информацию, 4% опрошенных признались, что уже применяли ее в своих целях. Эксперты кадрового рынка сообщают, что все эти методы не являются нарушением закона.

Личный контроль качества работы особенно актуален для постсоветских предприятий. Не секрет, что новый автомобиль ВАЗ требует послепродажного обслуживания, в то время как импортный автомобиль можно без проблем эксплуатировать три или даже четыре года. Примечательно, за что европейские фермеры любят трактор МТЗ – в гарантийный период завод бесплатно доводит его до ума. Далее трактор двадцать лет на ходу в силу надежности конструкции. Трактор западных стран не требует доводки, зато после гарантированного срока службы начинает разваливаться.

Далее рассматриваются роковые ошибки, которые явились причиной увольнения работников. Служба исследований консалтинговой компании «Head Hunter Ltd» (дословный перевод – «Охотники за головами») провела опрос среди 900 работников частных компаний Москвы, Санкт-Петербурга, Перми, уволенных по инициативе менеджеров, и выяснила причины их увольнения. Выборка не включает работников розничной торговли, поскольку текучесть кадров в этой отрасли в 15-20 раз выше, чем в целом по регионам. Автор статьи принял участие в обработке статистической информации.

ГРУППИРОВКА ПРИЧИН УВОЛЬНЕНИЯ РАБОТНИКОВ

По данным опроса, по своей собственной вине были уволены из компаний 11% работников. Если точнее, причину они видят в том или ином поступке, который совершили осознанно или по глупости и который в конечном итоге привел к столь печальным последствиям.

Выявлено тринадцать существенных причин увольнения, которые объединены в три группы, и другие незначительные причины.

В первую группу включено пять причин, связанных с нарушением верности корпорации в делах и мыслях. Это поиски новой работы на рабочем месте; помощь в сокрытии ошибки, допущенной коллегой; посвящение сослуживцев в свои планы на будущее; взятие вины коллеги на себя; откровенные, без прикрас, высказывания о работе компании в социальных сетях.

Во вторую группу включены три причины, связанные с сомнениями в непогрешимости топ-менеджеров: поссорился с начальником; сплетни с коллегами о начальнике в онлайн-мессенджерах; разорванные интимные отношения с начальником.

В третью группу включено пять причин, связанных с неадекватным поведением и алчностью. Это появление на работе в нетрезвом виде; вызывающее поведение на корпоративе; рукоприкладство в порыве гнева; осваивание бюджетов компании в своих интересах; взял «откат» и не поделился с коллегами.

Структура ошибок работников, которые приводят к увольнению, приведены в таблице 1. Чаще всего фатальным просчетом работников становится какое-нибудь необдуманное высказывание в адрес начальника, оскорбление под воздействием эмоций или прямое несогласие с политикой его работы, выраженное беспристрастно и откровенно. Эта причина обусловила 30% увольнений. Примерно 18% опрошенных были уволены сразу же, как только до руководства дошла информация о том, что они находятся в поисках новой работы. При этом никто не стал дожидаться, когда сотрудник трудоустроится, – решение было принято жестко и безоговорочно. А вот 12% респондентов сетуют на то, что по доброте душевной прикрыли ошибку своего коллеги, из-за чего потом сами же и пострадали. Среди прочих роковых оплошностей 9% называют посвящение коллег в свои планы на будущее, 6% – появление на работе в нетрезвом виде, 4% – разговоры о начальнике в онлайн-мессенджерах, а чрезмерно близкие отношения с боссом составляют 3% увольнений.

Таблица 1

СТРУКТУРА И УДЕЛЬНЫЙ ВЕС ОШИБОК РАБОТНИКОВ, КОТОРЫЕ ПРИВОДЯТ К УВОЛЬНЕНИЮ

Рейтинг причин	Группа причин	Ошибки, которые стоили работы	Доля от уволенных, в процентах
1	2	Поссорился с начальником	30%
2	1	Поиски новой работы на рабочем месте	18%
3	1	Прикрыл ошибку коллеги и тем самым подставил себя под удар	12%
4	1	Доверил сослуживцам свои планы на будущее	9%
5	3	Явился на работу в нетрезвом виде	6%
6	1	Взял вину коллеги на себя	5%
7	2	Сплетничал с коллегами и друзьями о начальнике в онлайн-мессенджерах	4%
8	3	Выпил лишнего на корпоративе и вел себя неадекватно	4%
9	3	Взял деньги из бюджета компании в своих интересах	3%
10	2	Вступила в интимную связь с начальником, разрыв привел к увольнению	3%
11	1	Откровенно, без прикрас, высказался о работе компании в социальных сетях	2%
12	3	Позволил себе рукоприкладство в порыве гнева	2%
13	3	Взял «откат» и не поделился с коллегами	1%
14	0	Другое	1%

Рассмотрим интегральные оценки удельного веса уволенных по каждой из трех групп. Удельный вес ошибок, связанных с «нарушением верности корпорации в делах и мыслях», составил почти половину 46%. Удельный вес ошибок, связанных с «сомнениями в непогрешимости топ-менеджеров», 37%. Удельный вес ошибок, связанных с «неадекватным поведением и алчностью», 16%. Эксперты «Head Hunter Ltd» отмечают неоправданно высокий процент увольнений с сомнениями в непогрешимости топ-менеджеров. В США доля этих увольнений не превышает 2-4%. Высокий процент уволенных по этой причине объясняется низкой общей и правовой культурой топ-менеджеров в странах СНГ. В США работники меньше ссорятся с начальниками, а начальники практически не допускают служебные интимные связи. В то же время почти в два раза больше (до 5%) происходит осваивание бюджетов компании сотрудниками в своих интересах. Как правило, это проявляется в чрезмерных бонусах по итогам года. Правительство США было вынуждено в 2011 году законом ограничить размер бонусов.

Ошибок не совершает только тот, кто ничего не делает. Гораздо интереснее, учатся ли работники на

своем печальном опыте? Результаты опроса показали, что большинство опрошенных усвоили урок и в будущем не намерены наступать на те же грабли. Однако нашлись и такие, кто от подобных поступков в будущем отказываться не намерен. Это 28% тех, кто взял на себя вину другого человека.

ВИДЫ И ПРИЧИНЫ РОКОВЫХ ОШИБОК РАБОТНИКОВ

Приводятся реальные примеры роковых ошибок работников с сохранением авторского стиля опрошенных. Это позволит читателям воспользоваться чужим опытом.

Поссорился с начальником. «Какова причина ссоры?» – «Разошлись с руководством во мнениях о своих полномочиях главного бухгалтера, и я отказалась подписывать платежку на подставную фирму»; «Категорически и открыто была не согласна с интимной связью главного инженера с моей подчиненной – инженером-технологом. Технолог вечно отсутствовала в отделе и при этом требовала премию как у других»; «Назвал директора своим именем – «дурак» – на планерке в присутствии начальников цехов и отделов, поскольку он предложил отправить

кислое молоко в школу. Молоко все равно вернули бы, а мы потеряли поставки по тендеру»; «Высказала начальнице, в чем она была не права. Она хотела сократить мать-одиночку, имеющую двух несовершеннолетних детей».

Искал новую работу на рабочем месте.

«Как вас вычислили?» – «Будущий работодатель позвонил прежнему за рекомендацией»; «Посмотрели историю посещений сайтов»; «Сам сказал руководителю, что ищу другую работу»; «Услышали телефонный разговор»; «Отслеживание системным администратором истории просмотров интернет-страниц»; «Доложил коллега». Во всех случаях заставили написать заявление по собственному желанию с открытой датой. Увольняли сразу, как нашли замену, старались не выплачивать положенную календарную премию.

Прикрыл ошибку коллеги и тем самым подставил себя под удар.

«Какую ошибку коллеги вы прикрыли? Зачем?» – «Была преднамеренная ошибка гендиректора обанкротившегося предприятия. В приказе было указано выплатить ему компенсацию за пять месяцев вместо трех. Пожалела гендиректора – он после инфаркта. Конкурсный управляющий заметил, что я пропустила ошибку в приказе. Быстро уволили. На мое место был принят племянник конкурсного управляющего»; «Ошибка произошла по вине моего директора. Он задержался на рыбалке на неделю. Никто не взял на себя право подписи документов. Была задержана отчетность в налоговую инспекцию. На нашу страховую компанию был сделан начет. Перед учредителями компании взяла ответственность на себя, предполагая, что директор «прикроет» в меру своих возможностей (возможность была 100%). Но тот умыл руки. Вот такой неприятный опыт»; «Пожалела коллегу – молодого специалиста. Прикрыла его некомпетентность. Был неверно оформленный договор. Благодаря моим своевременным действиям и доверительным отношениям с подрядчиками заказчик не понес никакого ущерба. Но юноша, ошибку которого я прикрыла, меня подставил из-за страха за себя. Он написал докладную, что подписан новый вариант договора»; «Прикрыла сотрудницу, которая опоздала на работу. Сказала управляющему, что она уже в администрации области с документацией. Опоздали представить тендерную документацию. Прикрыла, потому что у коллеги был маленький ребенок, и найти такую

же работу ей было бы сложнее. Получила волчий билет. Уже полтора года без работы».

Доверил коллеге свои планы на будущее.

«О чем рассказали коллеге? Почему он вас предал?» – «Вели научную разработку. Я был ведущим сотрудником, а коллега старше меня – помощником. Я рассказал ему об идеях и методике получения нового материала слишком подробно. Он все усвоил, наспех доделал и выдал как свое решение. В итоге руководство предъявило претензии: «Коллега все сделал и оформил в одиночку – ВВ нас не устраиваете. Предал он меня, поскольку ему под пятьдесят лет. Была единственная возможность проявить себя и получить повышение»; «Рассказала подруге, что пошла на курсы пиар-менеджмента и хотела бы в будущем работать в своей фирме по новой специальности. Подруга доложила начальству, что я хочу сменить работу и поэтому сейчас сачкую. Позже я узнала, что она заняла мое место»; «Поделилась планами на будущее, касающимися личной жизни, т.к. с коллегой сложились неформальные отношения. Ожидала ребенка и хотела работать ближе к дому. Коллега сообщил руководству о том, что я посетила интервью в конкурирующей компании. Там меня еще не взяли, а здесь уже уволили. Причины предательства мне не известны».

Пришел на работу не вполне трезвым. «Почему вы пришли на работу в нетрезвом виде? Что этому предшествовало?» – «Была тяжелая ситуация с родителями. У матери обнаружили рак. Мы с отцом с горя крепко выпили. Как-то необычно сильно опьянел. Пришел на работу с большой головой»; «Отмечал день рождения, подрался с другом, разругался с девушкой – напился до полусмерти, не протрезвел до утра»; «Это все праздники»; «Бурная вечеринка, до утра не успел протрезветь»; «Низкие показатели отдела. Эмоциональное выгорание, поскольку ничего не идет как нужно. Без алкоголя чувствую себя больным и ненужным».

Взял на себя вину другого. «Зачем вы взяли на себя вину другого человека? Какую именно ошибку он допустил?» – «Мне было поручено запустить несколько объектов связи в конкретный, очень сжатый срок. Но менеджер строительства затянул работу до последнего и к тому же не предоставил мне автомобиль для поездки на удаленный объект. Просрочен был запуск на два дня. Я не стал оперативно жаловаться боссу; в результате он мне позвонил и сказал,

что очень мною недоволен. После этого я сразу попал под сокращение»; «По поручению вышестоящего руководителя ответила на запрос, не свойственный своему функционалу. Взяла вину на себя, т.к. не привыкла бросать камни в спину ушедшему (на момент разбирательства руководитель уже уволился)»; «Руководитель был некомпетентен, были допущены просчеты в организации работы, и учредитель был поставлен перед выбором. Чтобы не выносить сор из избы, мы расстались друзьями с приличной компенсацией»; «Вина была на всех, но я первой попала под удар и решила не выдавать коллег».

Сплетничал с коллегами и друзьями о начальнике в онлайн-мессенджерах. «С кем и о чем именно вы сплетничали?» – «Разговаривал по скайпу и посылал электронные письма о некорректном руководстве друзьям по университету. В частности, говорил, что собрались два пенька – директор и главный инженер. Им обоим далеко за 60 лет. Один все время спит, а другой каждый день с похмелья»; «Делился мнением с братьями о методах руководства. Директор все время кричит и трудно понять, что он хочет. Придешь за советом и выйдешь в смятении»; «Об ошибках в руководстве»; «Общался с отцом о характере и умственных способностях начальника отдела. Он пять лет хвастается, что скоро защитит кандидатскую диссертацию, а сам толково и понятно написать ничего не может. Последние три года ни одной статьи не написал»; «Общался с другом из отдела продаж о личной жизни директора. У директора жена страшная. Как он может с ней спать?»; «Общался с коллегами о некомпетентности начальника, о его нежелании содействовать в решении задач».

Выпил лишнего на корпоративе и вел себя не вполне адекватно. «Как именно вы себя вели?» – «Был так пьян, что не заметил главного инженера и попал в него стаканом, которым хотел попасть в муху, сидящую на цветочной кадучке»; «Напился, уронил в вальсе секретаршу директора и опрокинул стол с напитками. Последнее очень жалко».

Откровенно, без прикрас, высказался о работе компании в социальных сетях. «О чем именно вы написали?» – «Сказал всю правду о положении дел в компании. Мы делаем накрутку на стоимость пищевых добавок будь здоров»; «Обмолвился, что наш новый директор на прошлой работе вел себя еще хуже. Нажрался так, что мы с другом еле донесли его до дома»; «Говорила много лишнего о себе.

Я не осталась закрывать утренник для детей в частной школе, хотя это входит в мои обязанности. Отправилась загорать с другом на пляж. Все равно все дети разбежались, поскольку угощение поделили воспитатели»; «Написал, что топ-менеджмент состоит из сынков учредителей, которые ни во что тебя не ставят. Ты работаешь за троих, а получаешь за половину человека. Пореккомендовали держаться подальше от конторы»; «Написал про излишний дресс-код, отсутствие дешевого и одновременно качественного товара. Писал правду! После увольнения развил тему и получил более сотни откликов».

Взял деньги из бюджета компании в своих интересах. «Почему это возможно?» – «Работала главным бухгалтером. Потихоньку увеличивала зарплату себе. Так продолжалось почти два года. Было возможно, поскольку электронная подпись на банковских документах позволяет иметь двойную бухгалтерию. Хозяин поймал меня случайно и сразу уволил без скандала»; «Работал ночным сторожем. Сливал бензин, только чтобы доехать до дома. Установили видеокамеру. Меня поймали и уволили. Только обругали».

Вступила в интимную связь с начальником, разрыв привел к увольнению. «Было ли принуждение?» – «Приехала из района. Начальник предложил служебную квартиру, при этом намекнул, что можно платить натурой. Я все поняла. Через два года повстречала парня, который предложил выйти за него замуж. Отказала начальнику. Уволили по сокращению штатов».

ВЫВОД

Виды и причины роковых ошибок работников самые разнообразные. Некоторые ошибки можно оправдать по моральным соображениям, другие не поддаются оправданию. Для всех ошибок имеется объединяющее начало. Они создают проблемы для топ-менеджеров. Следует помнить, что в менеджменте персонала продолжает действовать правило: «Нет человека – нет проблемы».

Менеджеры не принимают тяжелые обстоятельства в качестве оправдывающего фактора. Они знают, что слабого человека тяжелые обстоятельства раздавливают. Сильный человек тяжелые обстоятельства преодолевает. В бизнесе, как и в жизни, лучше иметь рядом сильных людей.

