



АССОЦИАЦИЯ
ПАРТНЕР



V Межрегиональная конференция
«Развитие человеческого потенциала компаний– фактор устойчивого
развития регионов»

**«Устойчивость под давлением:
как «не сгореть» при сокращении персонала»**

Садыкова Елена
Генеральный директор
Ассоциации специалистов по управлению персоналом
«Этичное сотрудничество»

[02]

ЗНАКОМСТВО

Привет, я Елена Садыкова.
Генеральный директор и основатель
профессиональной Ассоциации
специалистов по управлению
персоналом "Этичное сотрудничество".



Более 15 лет в управлении
персоналом в инхаус и консалтинге,
весь опыт — в IT-индустрии.
Позиции от руководителя
направления Performance Review в
банке Топ 10 до директора по
операционной эффективности и
управлению персоналом в
разработчике мобильного
приложения "Кошелёк".



Сейчас я руковожу проектом
по внедрению этического
кодекса специалиста по
управлению персоналом при
Совете по проф
квалификациям в области УП
НСПК при Президенте РФ.

Поднимите руку, кто хотя бы раз
после сложного увольнения или
сокращения чувствовал:

«Мне тяжело, я больше не могу»

Разберись с ними быстро.
Лишнего не говори. И команде
пока ничего не говори.

сейчас

☐ Давление руководителей

Сроки, деньги, KPI, требования руководителей

☐ Сопереживание

Боль и страхи сотрудника, его здоровье, его эмоции, слёзы

☐ Профессиональный статус

Законность и разумность решения, этика, репутация, собственная устойчивость

ПОЧЕМУ?

**Страх
последствий**

ЛОЯЛИСТ

**Эмоциональное
избегание**

ЦИНИК



Институт философии

2023

НАЧАЛО ОБСУЖДЕНИЯ

2023-2025

ВСЕРОССИЙСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПО ЭТИКЕ В HR,
ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛОЖЕНИЙ КОДЕКСА

2025

СОЗДАНИЕ АССОЦИАЦИИ

2026

ОТКРЫТОЕ ОБСУЖДЕНИЕ КОДЕКСА

24.04.2026

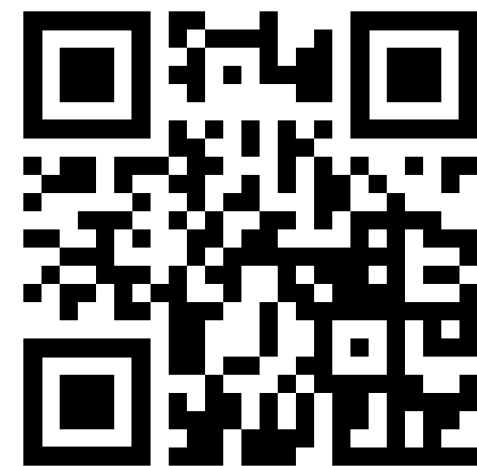
РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ СТАТУС

69%

поддержали
создание кодекса

СОЗДАНИЕ КОДЕКСА





Основная задача нашей профессии
в Этическом кодексе звучит так:

ЭТО СОЗДАНИЕ И ПОДДЕРЖКА БЕЗОПАСНОЙ И
ЭФФЕКТИВНОЙ СРЕДЫ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ
ОРГАНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ЛЮДЕЙ.

УВАЖЕНИЕ КОНФИДЕНЦИЛЬНОСТЬ ПРОЦВЕТАНИЕ

По компании пошли слухи о сокращениях. Сотрудники спрашивают: «Это правда? А меня уволят?»

1. Что нельзя делать?
2. Что можно сказать честно, не нарушая конфиденциальность?
3. А если промолчать? Какой возможен результат?

Руководитель предлагает включить в список сокращения сотрудника, который часто спорил с ним.

1. В чём риск такой ситуации?
2. Что можно в ней сделать?
3. Что делать, если руководитель давит?

По компании пошли слухи о сокращениях.
Сотрудники спрашивают:
«Это правда? А меня уволят?»

Сейчас в компании действительно идёт процесс пересмотра структуры. Персональные решения я не могу обсуждать. Официальная информация будет предоставлена вот тогда. Если изменения коснутся вас лично, с вами свяжутся индивидуально в это время.

конфиденциальность плюс уважение к тревоге людей

Руководитель предлагает включить в список сокращения сотрудника, который часто спорил с ним.

Риск — сокращение используется как инструмент расправы → разрушение коллектива.

У нас должно быть:

бизнес-основание для сокращения;

критерии выбора;

подтверждение, что роль действительно сокращается;

юридическая оценка рисков;

согласованный план по сокращению.

уважение плюс конфиденциальность плюс процветание

КАК НАЧАТЬ РАЗГОВОР

- | | |
|-----------|---|
| 1 вариант | У нас тут произошли некоторые изменения, и, возможно, ваша роль будет пересмотрена. |
| 2 вариант | Мне очень жаль, но принято решение о сокращении вашей позиции. |
| 3 вариант | Вы, наверное, уже догадываетесь, зачем мы вас пригласили. |

ДАЛЬШЕ

- 1 Дать время обдумать новость, не торопить.
- 2 Рассказать еще раз чем вызвано такое решение. Не сравнивать с другими сотрудниками.
- 3 Рассказать, что будет дальше.

ЗАПРЕЩЕНО

спорить
защищаться
говорить «это не я»
обесценивать

обсуждать других
сотрудников

ТРИ ЧАСТИ В ИНСТРУКЦИИ ПО УВОЛЬНЕНИЮ

Подготовка

Что должно быть сделано до разговора с сотрудником?

Кто сообщает, когда, в каком формате?

Как согласовать скрипт с руководителем сотрудника?

Какие вопросы нужно предусмотреть заранее?

Как обеспечить конфиденциальность — чтобы человек узнал от нас, а не из коридора?

Разговор

Как строится разговор, если мы помним: этот человек работал с нами, мы сами его выбрали.

Как объяснить причины — честно и без жестокости?

Как принять реакцию — слёзы, злость, молчание?

Что делать, если человек не может продолжать разговор?

Что недопустимо — даже под давлением времени?

После разговора и до ухода из компании

Как объяснить ситуацию команде — и что именно говорим?

Какую помощь компания предоставляет уходящему сотруднику: благодарственное письмо, помощь с резюме, рекомендации?

Как провести выходное интервью так, чтобы это был настоящий разговор, а не формальность?

Как проститься — по-человечески?

[15]

Мы работаем в профессии, которая стоит между бизнес-целями и людьми.

Это не комфортная роль. Но это важная, ответственная и очень интересная роль.

И то, как мы в этой роли себя ведем — это и есть ваша устойчивость. Наша кислородная маска - это уважение к себе как к общественно полезной профессии.

Мы действуем в интересах устойчивого развития и долгосрочного успеха как организации в целом, так и каждого сотрудника в частности.





УВАЖЕНИЕ КОНФИДЕНЦИЛЬНОСТЬ ПРОЦВЕТАНИЕ