

## Чек-лист для руководителя / HR в период сокращений

- Я понимаю, почему сокращаются именно эти роли, а не «просто люди».
- Проверил(а), в каких процессах участвуют сотрудники, включая неформальные и смежные зоны.
- Оценил(а), что сломается или замедлится после их ухода.
- Посчитал(а) реальную нагрузку, которая ляжет на оставшихся (а не «примерно справятся»).
- Понимаю, какие задачи нужно будет пересобрать, а не просто перераспределить.
- Осознаю, какие эмоции это вызывает у меня (злость, вина, страх, жалость) — и где я могу их прожить безопасно.

### Во время сокращений

- Говорю с людьми прямо и честно, без ухода в формальности и обезличенный язык.
- Не оправдываюсь и не перекалдываю ответственность на «решения сверху», если я — представитель компании.
- Даю сотруднику пространство для реакции (злость, молчание, вопросы).
- Чётко проговариваю, что будет дальше: сроки, выплаты, документы, контакты.
- Не пытаюсь «обесценить боль» фразами вроде «всё к лучшему», «рынок такой».

### После сокращений

- Провёл(а) разговоры с оставшейся командой: что изменится, чего ждать, какие риски.
- Проверил(а) эмоциональное состояние ключевых сотрудников (вина выжившего, страх, выгорание).
- Пересобрал(а) процессы, а не оставил(а) «латание дыр» в режиме постоянного пожара.
- Создал(а) дополнительные точки контроля и обратной связи на переходный период.
- Отслеживаю собственное состояние, а не только показатели команды.

### Про себя как руководителя / HR

- Я различаю, что в моей зоне влияния, а что — нет.
- Я не путаю ответственность с всесилием.
- Я позволяю себе злость, усталость и сомнения — но не вымещаю их на команде.
- У меня есть место / человек / формат, где я могу это выгрузить.
- Я помню: быть человечным в сложных решениях — это не слабость, а управленческая зрелость.