

Piše:
Jelena Timotijević

Kada se dođe do tačke otpuštanja zaposlenog

Kada pričamo o poslu rukovodilaca, menadžera, direktora ili predstavnika HR-a, većina zaposlenih će vam reći da je jedna od najneomiljenijih zaduženja u njihovom poslu otpuštanje radnika. Postoji nekoliko faktora koji na to utiču: emotivni, organizacioni, zakonski...

Shvatanje da je otpuštanje zaposlenog najteža stvar koju treba uraditi je normalna pojava, s obzirom da je takav događaj nabijen negativnim emocijama, a većina ljudi, naravno, želi da izbegne takve emocije. Ljudska bića u sebi ne nose težnju da naude drugim ljudima, osim ukoliko nisu direktno životno ugrožena, a to je, složićete se, ne tako čest slučaj u organizacijama i situacijama otpuštanja. Upravo zato je ova dužnost izuzetno stresna i treba obodriti sebe da kroz takvu situaciju prođete najzdravije.

Često se kod osoba, koje treba da daju nekome otkaz, javlja osećaj krivice ili bespomoćnosti i tada im je teško da razdvoje osećanja od posla. Postoje određeni postupci koje možete da preduzmete, da biste takva osećanja promenili, odnosno ublažili.

Ulaganje u ljude je isplativije od zamene ljudi

Pre nego što započnemo temu o procesu otpuštanja radnika, važno je istaći jednu značajnu činjenicu, koja je potvrđena kako u teoriji, tako i u praksi, a to je da je uvek bolje i isplativije, pre svega, razmotriti razvoj ljudi, nego ih odmah zamenjivati.

Svako od nas u sebi nosi potencijal, koji je moguće proširivati i nadograđivati. Na vama je, kao nekome ko rukovodi drugim ljudima ili utiče na njihov razvoj, da taj potencijal prepoznate i osnažite osobu da ga ona maksimalno iskoristi. Upravo to i jeste jedno od glavnih zaduženja i odgovornosti jednog rukovodioca ili menadžera, a već svi znamo da su uspešni oni rukovodioci, koji podjednako brinu i o poslu/zadacima i o ljudima i njihovim potrebama.

Uvek treba imati na umu da su ljudi kompanija, a na vama je da odlučite šta je najbolje da uradite, da bi vaša kompanija bila uspešna.

Kada situacija prevaziđe mogućnost da se stvari isprave razvojem

Uprkos svemu, nekada zaista postoji realna potreba da se određeni zaposleni otpusti. Razlozi mogu biti različiti (smanjenje kompanije, ukidanje radnog mesta, kršenje pravila rada...). Ali hajde da se sada usredsredimo na onaj kada se proceni da je zaposleni „loš za organizaciju“, odnosno kada je njegov učinak nezadovoljavajuć tokom dužeg perioda ili kada je njegovo ponašanje neprimereno, ugrožava ili loše utiče na rad ostalih kolega, pa čak i celokupne kompanije.

Pre svega, da biste mogli da imate objektivne mere nečijeg učinka, morate imati eksplicitno definisan i transparentan sistem za merenje učinka, na koji se kasnije nadovezuje i motivacioni sistem. Kada postoje takvi sistemi, na vama je da pratite rezultate vaših zaposlenih i da pravovremeno reagujete – bilo da su u pitanju odlični rezultati, bilo da su nezadovoljavajući. Mi ćemo se sada zadržati na ovim drugim.

I tada treba dati šansu

Šta uraditi kada vaš zaposleni, i pored adekvatnog rukovođenja, ponovo ne postigne postavljene ciljeve i norme ili demonstrira ponašanje koje je kontraproduktivno u odnosu na razvoj kompanije?

U obe situacije princip je veoma sličan – davanje povratne informacije, postavljanje ciljeva i normi učinka i ponašanja za naredni period, razvoj neophodnih veština i znanja, praćenje i ponovo odluka i povratna informacija.

Prvi korak je otvoreno davanje konstruktivne povratne informacije

Povedite razgovor sa zaposlenim, sa ciljem da prokomentarišete postignute rezultate i podelite mišljenja o tome šta bi mogao da bude uzrok istih. Nakon toga, ispitajte osobu šta joj je potrebno da bi se rezultati popravili i, ono što je najvažnije, razgovor završite sa određenom vrstom akcionog plana.

Taj akcioni plan bi trebalo da sadrži ciljeve i korake za njihovo postizanje, koje će preduzeti obe strane, kao i vremenski rok za obavljanje istih, a sve u cilju podizanja produktivnosti zaposlenog. Ti ciljevi i aktivnosti moraju da budu rezultat dogovora, odnosno mora da postoji saglasnost i obavezivanje i jedne i druge strane za ostvarenje istih. Da biste to postigli, uvek pitajte zaposlenog kako je razumeo, kako se sada oseća i koliko je spreman da se posveti ostvarenju zadatih ciljeva – komunikacija mora biti dvosmerna da bi bila uspešna.

Ovaj akcioni plan treba da obuhvata i definisanje posledica, koje će uslediti ukoliko se plan ostvari ili ne. Zaposleni sa tog razgovora treba da izađe motivisan da nešto promeni kod sebe i u svom radu, a vi ste tu da ga u tome podržite.



Ovaj prvi korak često bude delotvoran kod zaposlenih (naravno, ukoliko je razgovor obavljen na pravi način), jer se upali ona signalna lampica, koja nam govori da nešto moramo da promenimo. Međutim, šta se dešava kada se lampica ipak ne upali, kada i dalje rezultati određenog zaposlenog nisu na zadovoljavajućem nivou? Tada sledi drugi razgovor, koji, kao i u prvom, treba da obuhvata analizu postignutih rezultata, preispitivanje postavljenih ciljeva i aktivnosti, ispitivanje potreba i pravljenje novog akcionog plana za postizanje ciljeva i normi.

Ono što je još važno naglasiti jeste da, kad razmišljate o tome čime ste sve nezadovoljni kod svog radnika, pitajte se šta ste sve vi uradili da to ne bude tako. Sagledajte šta sve možete vi drugačije da uradite i da na osnovu toga utičete na povećanje motivacije, učinka, kao i na promenu ponašanja vašeg zaposlenog.

Možda ćete se pitati dokle tako

Broj ovakvih razgovora, pre nego što definitivno odlučite da otpustite određenog zaposlenog, zavisi od vas, samog zaposlenog, kompanijskih praksi i politike, (de) motivacionog sistema itd. Ne bi smelo da se dogodi da osoba bude otpuštena, a da nije postojao nijedan ovakav razgovor. Takođe, kada govorimo o posledicama koje prate neispunjenje određenih ciljeva i planova, pravljenje značajnih grešaka i prestupa, one bi trebalo postepeno da rastu, do trenutka kada ćete jasno preneti zaposlenom da, ukoliko ne ispuni postavljene zadatke i ne ostvari tražene rezultate, ili ne promeni ponašanje, može dobiti otkaz. Imajte na umu da to nije samo pitanje pokušaja da se stvar popravi, već i pitanje zakonske regulative, pisanih opomena i slično.

Nekada, prosto, ne ide...

Kada na posletku odlučite, na osnovu objektivnih pokazatelja, da je otpuštanje određenog zaposlenog jedino moguće i ispravno rešenje, i ispratite sve zakonske preduslove, potrebno je da preduzmete neophodne korake da ta situacija prođe što bezbolnije za sve uključene strane. Kako ste već pripremili zaposlenog da postoji mogućnost da dobije otkaz, ukoliko ne unapredi svoje postignuće ili ponašanje, i to se nažalost i dogodi, sada je vreme da mu to i saopštite.

Zakažite zaposlenom nasamo sastanak i recite mu da morate da obavite važan razgovor sa njim u vezi sa njegovim učinkom i radom. Bilo bi dobro da mu dan unapred zakažete sastanak, jer će tako i zaposleni imati vremena da se pripremi za razgovor. Izaberite neko neutralno mesto, na kojem možete da budete sami, bez ikakvih ometanja.

Dođe i trenutak da saopštimo zaposlenom...

Kada dođe trenutak razgovora, budite jasni i direktni, ali uz pokazivanje empatije za drugu stranu. Nemojte okolišati, već direktno pređite na stvar – saopštite zaposlenom svoju odluku i iznesite argumente na kojima se ona zasniva. Tada dozvolite da i zaposleni iskaže svoje mišljenje i osećanja i pokažite empatiju i razumevanje. Predočite mu ukoliko postoji određeni paket otpremnine ili ukoliko na bilo koji način vi lično ili vaša firma možete da pomognete zaposlenom u takvoj situaciji.

Ne zaboravite da je i vama i vašoj kompaniji važno da ostanete u dobrim odnosima sa bivšim radnicima, jer i oni podjednako kreiraju imidž i reputaciju kompanije i mogu da utiču na vaše poslovanje.

Šta sa onima koji ostaju?

Pored svega navedenog, vaša dužnost je i da organizujete dalji rad u firmi, da na vreme odredite naslednika, da odlučite kako će se raspoređiti poslovi i zaduženja osobe koja je otišla, ali isto tako i da povedete računa o atmosferi i osećanjima zaposlenih koji ostaju. Opet bi bilo najbolje da sa njima o tome otvoreno razgovarate, jer, ukoliko vi izađete sa tačnim informacijama, možete sprečiti širenje glasina i lažnih pretpostavki, koje mogu imati uticaja na celokupno poslovanje i ugled vaše firme.

Na kraju, ostaje da se pobrinete i sami za sebe, za svoja osećanja i onaj „gorak ukus u ustima“ koji ostane posle ovakvog događaja. Razmislite o tome kako se osećate, da li su ta vaša osećanja zdrava i kako utiču na vaš život i rad. Pronađite umirujuće misli, koje će vas podsetiti na odgovornost koju imate u poslu, jer u životu nije cilj raditi uvek stvari koje volite, već raditi prave stvari.

Zamislite veoma uspešnog menadžera! Da li je njemu prioritet da uradi pravu stvar ili da se oseća prijatno i možda sam dobije otkaz zbog toga što odlaže neophodnu aktivnost?

Na vama je da odredite koje su prave stvari u vašem poslu!

Jelena Timotijević
H. ART DEVELOPMENT CENTER
www.hart.rs
jelena.timotijevic@hart.rs