



Cesta nahoru XX. - Propouštění vyžaduje ohled

Jak provést jednu z nejtěžších věcí, kterou musí každý manažer někdy udělat: dát někomu výpověď?

Na propouštění - kromě situací, jako jsou krádež, zpronevěra nebo velmi vážné porušení povinností - by se mělo pohlížet jako na proces, nikoli jednorázovou událost.

Je třeba mít na paměti jedno. A sice, že zaměstnanec, který podává opravdu špatný výkon, k tomu může mít bezpočet příčin - deprese, rodinné potíže, nedostatek schopností, nepochopení nároků a tak dále. Propouštění si proto vyžaduje citlivost, objektivitu, rozhodnost a lidskost. Pomineme-li právní aspekty, pak náhlé bezdůvodné ukončení pracovních vztahů vrhají na firmu i daného manažera špatné světlo.

Tato konkrétní firma či jedinec pak budou mít problémy při hledání kvalitních lidí. Existuje řada efektivních a přijatelných přístupů k procesu propouštění, ale je dobré zvážit některé základní prvky. Jako příklad uvedu několik tipů doktora Roberta Nelsona, odborníka na pracovní vztahy z kalifornského San Diega. Pomohou vám při vytváření vlastního přístupu k této problematice. Za prvé naznačte zaměstnanci, že něco není v pořádku. Jinými slovy: dojednejte si schůzku se daným zaměstnancem a řekněte mu, že jeho výkon neodpovídá očekáváním.

Umožněte mu vaše tvrzení zpochybnit. Využijte této příležitosti, abyste si vyjasnili, co přesně se od něho očekává. Pak jej požádejte, aby za vámi přišel, kdykoli mu vaše nároky nebudou jasné. Tímto způsobem ho povzbudíte k lepší komunikaci. Dejte jasně najevo, když podřízený nenaplní vaše očekávání. Je jednodušší problémy řešit dříve, než se vymknou kontrole.

Opět si domluvte schůzku, řekněte mu, že neplní očekávání a pokud se situace nezlepší, hrozí mu, že o práci přijde. Vyčerpajte všechny alternativy k výpovědi. Například zaměstnance požádejte, aby si vzal den placeného volna, popřemýšlel, zda chce ve firmě vůbec pracovat a jestli je ochoten na sobě zapracovat a výkon zlepšit.

Pokud poté řekne, že chce zůstat, bylo by možná užitečné takového zaměstnance poslat na seminář nebo kurs, který mu pomůže odstranit konkrétní pracovní nedostatky. Nebo si s ním můžete sjednat schůzku a říci třeba: "Za několik měsíců vás čeká pracovní hodnocení a rád bych vám řekl, že pokud se nezlepšíte, nedostanete přidáno. Chci, abyste si toho byl vědom s dostatečným předstihem, abyste mohl vylepšit výkonnost a nebyl při hodnocení překvapen." Tím vyšlete velmi jasný signál o nespokojenosti s jeho výkonem, kvůli němuž se podřízený začne opětovně snažit, nebo si začne hledat jinou práci. Pokud se situace nelepší, jednejte rychle. Když držíte nad vodou někoho, kdo špatně pracuje, není to dobré pro nikoho, a zvláště ne pro daného zaměstnance. I kvůli morálce celého týmu je někdy nejlepší se špatného zaměstnance zbavit.

Ale i tehdy musíte brát ohled na city konkrétního člověka a k výpovědi přistupovat s vědomím, že jste mu dali možnost změnit své chování. Můžete mu říci: "Doufal jsem, že se situace zlepší, ale nestalo se tak, budeme se s vámi muset rozloučit."

Výše vyjmenované tipy se netýkají propouštění kvůli snižování počtu zaměstnanců nebo výpovědi v případě, že důvodem není právě špatný pracovní výkon. V takové situaci doporučuji vžít se do daného člověka a brát ohled na to, že má ve svém životě závazky. Ztráta zaměstnání bude znamenat problémy nejen pro něho, ale i pro lidi v jeho okolí. Nejlepší je mu v takové situaci co nejvíce vyjít vstříc. Můžete pomoci s hledáním místa, nebo propouštěného zařadit do programu, který mu pomůže nalézt práci. Trocha soucitu dělá divy. A navíc nevíte,

kdy se na druhé straně ocitnete vy a budete rádi, když s vámi budou slušně a lidsky zacházet.
Hodně štěstí na vaší cestě vzhůru!

Pepper de Callier, předseda Bubenik Partners