

Jesteś zwolniony!

Citibank Handlowy, w związku z problemami, jakie instytucja ma na rynkach zagranicznych, zamierza zwolnić kilkuset pracowników. Nawet zwykła rotacja kadr w jakiegokolwiek firmie wiąże się nieraz z podejmowaniem decyzji o rozstaniu się z kimś. W jaki sposób pożegnać zatrudnionego?

MARTA KOLWIŃSKA-WRONA

Stres pracowników może być spowodowany wieloma czynnikami. Jednak tym, na co należy zwrócić szczególną uwagę, są stresory związane z organizacyjną stroną firmy. Pojawiają się wówczas, gdy zakres obowiązków pracowników nie został jasno określony, występuje zbyt mało lub zbyt dużo stymulacji, dość często pojawiają się konflikty w pionie i w poziomie, a więc pomiędzy przełożonym a pracownikami i pomiędzy samymi pracownikami.

Niektórzy psychologowie za szczególne stresory uważają czynniki związane z ograniczeniem samodzielności pracowników, brakiem możliwości awansu, złymi warunkami fizycznymi pracy, a także brakiem poczucia wpływu. Menedżerowie-kierownicy są szczególnie narażeni na stres w związku z wykonywanym stanowiskiem, oddziaływaniem organizacji

i stosunkami międzyludzkimi wewnątrz firmy. W dużej mierze od kierownika i jego stylu kierowania zależy atmosfera w pracy. Kierowanie polega między innymi na czynnym motywowaniu pracowników, modyfikowaniu ich zachowań, zwróceniu uwagi na ich umiejętności, jasnym precyzowaniu celu i podzieleniu zadań firmy. A także pobudzaniu energii pracowników oraz nawiązywaniu dobrych relacji z nimi.

Co jednak wówczas, gdy pracownika trzeba zwolnić?

TRZEBA MYŚLEĆ O LUDZIACH

Wiele osób nadal boi się utraty zatrudnienia w związku z sytuacją ekonomiczną kraju. Życie w lęku przed stratą pracy powoduje wykonywanie powierzonych zadań w kulturze depresyjnej lub nieprzystosowania. Pracownicy czują osamotnienie, brak zaufania, strach, obawę przed kreatywnością. A to paraliżuje efektywne działanie. U niektórych osób nasila również myślenie, iż będą następny do zwolnienia. To z kolei powoduje konflikty i zamęt wśród współpracowników. Zaczynają ze sobą niezdrowo rywalizować, chcąc pokazać się lepszymi. Stają się wobec siebie niekrytyczni, próbują za wszelką cenę udowodnić swoje racje, by pokazać przed szefem, że są najlepsi. A to bardzo utrudnia współpracę. Towarzyszy im poczucie krzywdy, zniechęcenia, obniżenie poziomu aspiracji, dezintegracja grupy i utrata równowagi psychicznej. Nieufność, po-

dejrzliwość, obniżenie efektywności pracy to niejednokrotnie skutki niezadbania przez kierownika o aspekty psychologiczne przy zwalnianiu. Czasem bowiem odejście jednego pracownika często wiąże się ze zmianą atmosfery w pracy.

Rozstanie pracownika z firmą może być efektem jakiegoś dużego, nierozwiązywalnego konfliktu, reorganizacji, wykroczeń dyscyplinarnych – wypowiedzenie może złożyć pracodawca lub pracownik, może przejść do innej firmy, podjąć się dalszych szkoleń i nauki lub pójść na wcześniejszą emeryturę. Przyczyną rozstania może być również bezterminowe oddelegowanie. Zwalnianie pracownika powinno być zawsze bardzo przemyślane. Wymaga skonsultowania się z działem personalnym lub prawnym, by zwolnienie przeprowadzić zgodnie ze standardami firmy. Bywa i tak, iż odchodzący pracownik odwołuje się od decyzji rozwiązującej umowę o pracę. Dodatkowym utrudnieniem jest wcześniejsze zawarcie przez zwalnianego porozumienia ze związkami zawodowym.

W ostatnich dwóch latach 86 procent sporów pomiędzy pracownikami a firmami sąd rozstrzygnął na korzyść zwalnianych pracowników.

GRAJĄ EMOCJE

Zdarza się, iż myśl o zwolnieniu pojawia się wówczas, gdy kierownik jest zły na podwładnego. Nawet jedna błaha sytuacja może wywołać w menedżerze impuls skłaniający go do wręczenia wypowiedzenia pracownikowi – bez uważnego przeanalizowania sytuacji, nie próbując z nim dość do porozumienia. Brak chęci rozwiązania konfliktu ma dość często podłoże prywatne. Kierownik nie lubi pracownika, mimo iż ten jest dobrym specjalistą, co wpływa destrukcyjnie na wzajemne relacje. Bywa i tak, iż ten drugi przekłada problemy natury rodzinnej i osobistej na wykonywaną pracę. Dużym błędem jest wówczas zlekceważenie pracownika, niewyciągnięcie ręki, brak zrozumienia i wsparcia i chęć zwolnienia go bez zauważenia, iż gorsze wyniki pracy są spowodowane niczym innym, jak chwilowymi trudnościami na przykład w życiu osobistym. Pracodawca, zanim podejmie decyzję o zwolnieniu podwładnego, powinien dać mu do zrozumienia, czego od niego oczekuje. Dać mu wytyczne co do oceny jego pracy w firmie, mówić otwarcie, gdzie pracownik popełnia błąd i dać czas na ewentualną poprawę.

– W każdej sytuacji, gdy zachodzi konieczność rozwiązania umowy o pracę, należy podejść do takiego zdarzenia delikatnie, a zarazem szczerze – radzi Mi-

JAK SKUTECZNIE SKRYTYKOWAĆ PODWŁADNEGO?

Udzielając informacji zwrotnej (konstruktywnej krytyki), należy pamiętać o kilku zasadach:

- Skupiać uwagę na konkretnych zachowaniach
- Mówić o zachowaniach, a nie o cechach
- Być zrozumiałym
- Zapytać, czy zostało się zrozumianym
- Wybrać właściwy moment
- Sprezycować jasno oczekiwania



ILUSTRACJA: PAVEŁ LUBO

rosław Górecki, szef jednego z oddziałów Banku Millennium. Sytuacja wymaga od nas, aby powiedzieć, że nie jesteśmy zadowoleni z wyników pracy. Pamiętajmy zarazem, aby wymienić dobre strony pracownika, jego zasługi i osiągnięcia. Należy jednak zaznaczyć, że stanowisko to obecnie wymaga innego, nowego podejścia. Jednak często występuje dylemat – czy to jest uczciwe podejście do pracownika mówić mu, że jest dobry, a pomimo to go zwalniamy. Należy pamiętać, że jest to sytuacja bardzo stresująca, więc należy zrobić wszystko, aby obie strony zachowały poczucie wartości, godności oraz szacunku wobec siebie.

Zwolnienie pracownika jest szczególnie trudne w sytuacji, gdy ten ma na utrzymaniu rodzinę, a jest jedyną osobą pracującą. Inni pracownicy traktują to jako wyraz braku serca i odpowiedzialności ze strony szefa. Przełożony zaś może uznać to za swoją porażkę zawodową. Zdarza

Nawet jedna błaha sytuacja może wywołać w menedżerze impuls skłaniający go do wręczenia wymówienia pracownikowi – bez uważnego przeanalizowania sytuacji.

się też, iż zwalniany podwładny czuje się oszukany i niesprawiedliwie potraktowany. Nie uważa się za osobę, która w dalszym ciągu musi dbać o dobry wizerunek

firmy i w zależności od zajmowanego stanowiska stara się wpłynąć negatywnie na obraz przedsiębiorstwa, na przykład kasując dane w komputerze lub przekazując utajnione informacje do firmy konkurencyjnej. Albo po prostu rozgłasza na rynku nieprzychylnie informacje, robiąc firmie „gębę”. Tu widać wyraźnie, jak wiele zależy od kultury rozstania, by były a rozżalony pracownik nie narażał firmy na straty finansowe.

Jak więc właściwie poinformować pracownika o zwolnieniu?

Przed wszystkim nie robić tego w sposób hamujący motywację innych podwładnych. Dziś wielu menedżerów kieruje się twardym podejściem, gdzie zwolnienie pracownika odbywa się bardzo szybko i „konkretnie”, z chłodnym podaniem argumentów za nim przemawiających. Pracownik ma wówczas godzinę na posprzątanie swoich rzeczy i załatwienie dokumentacji. A kierownik ma takie rozstanie szybko z głowy.

Bywa i tak, iż przełożony posługuje się miękkim podejściem. Jest aż tak empatyczny, iż nie mówi otwarcie o zwolnieniu, a wymienia najpierw osiągnięcia pracownika, by w końcu dojść do tego, iż obecnie potrzebny jest nowy pracownik w firmie, wobec czego musi nastąpić zwolnienie dotychczasowego podwładnego. Pracownik może nie rozumieć, dlaczego, skoro jest dobry, zostaje zwolniony. Niestety te metody są niepraktyczne i mogą wzbudzać niechęć pozostałych pracowników do pracy. Zwolnienie podwładnego nie powinno wiązać się z tym, iż będzie czuł się gorszy, niepotrzebny i słaby. Decyzja o rozstaniu z pracownikiem to sytuacja bolesna i trudna dla obydwu stron.

WŁAŚCIWA METODA

Warto zwrócić uwagę na właściwą metodę zwalniania, dającą pracownikowi poczucie „bycia wartościowym człowiekiem”. Jest ona dość podobna do metody miękkiego podejścia, jednak kierownik tu oprócz zwrócenia uwagi na osiągnięcia pracownika pokazuje jak bardzo ten jest dla niego ważny i że jest na tyle dobrym specjalistą, iż na pewno szybko znajdzie pracę w innym miejscu. Ewentualnie może wskazać firmy akurat poszukujące pracowników. Gdy pracownik jest zwalniany z powodu niepodołania zawodowym obowiązkom, szef oczywiście nie powinien mówić o dobrych stronach pracownika, gdyż to może go tylko rozdrażnić. Najlepszym sposobem jest tu powiedzenie, iż na przykład zajmowane stanowisko wymaga dużej kreatywności, którą niestety nie wykazuje się podwładny. Być może jednak w innej firmie będzie miał on możliwość ujawnienia wszystkich swoich możliwości. Bardzo dobrze jest przedstawić prawne aspekty zwolnienia – dziękując za współpracę i okazując szacunek zwalnianemu. Kierownik, zwalniając, nie powinien używać w żadnej z tych sytuacji słowa „wyrzucić”, a na przykład: „zakonczyć współpracę” lub „dać szansę na rozwój pracownika w innej firmie”. Pracodawca nie może dać się wciągnąć pracownikowi w rozmowę pełną żalu i łez.

Bardzo ważny jest również dzień tygodnia, w jaki do tego dochodzi. Najlepszy jest piątek. Dlaczego? Przede wszystkim pracownik ma możliwość podzielenia się tą informacją z rodziną i przyjaciółmi, czas na przemyślenie tej decyzji, a także można mu oszczędzić setek pytań od zdziwionych współpracowników. Lepiej, gdy pracodawca krótko i konkretnie informuje dział, dlaczego pracownik został zwolniony. To zawsze wywołuje dodatkowe nieprzyjemne emocje. Pracownik, który jest zwalniany w piątek po południu ma przed sobą cały weekend, w czasie którego ma czas na cho-

NIEKTÓRE INFORMACJE Z ORZECZNICTWA SĄDU NAJWYŻSZEGO:

- Przy wypowiedzaniu umów o pracę nie obowiązuje żaden termin na złożenie wypowiedzenia od chwili wystąpienia przyczyny uzasadniającej zwolnienie z firmy (jak jest przy zwolnieniu dyscyplinarnym). Jednak upływ czasu może spowodować, że wypowiedzenie straci aktualność. Nie jest więc tak, że naruszenie obowiązków przez pracownika można wykorzystać przeciwko niemu po kilku miesiącach czy latach (por. wyrok Sądu Najwyższego z 25 stycznia 2001 r., IPKN216/00).
- Z licznych orzeczeń Sądu Najwyższego wynika, że przyczyna wypowiedzenia umowy bezterminowej ma być konkretna i rzeczywista. Nie musi być jednak szczególna czy doniosła, bo wypowiedzenie to zwykły sposób rozwiązania umowy o pracę (wyrok Sądu Najwyższego z 4 grudnia 1997 r., I PKN 419/97).
- Przyczyna wypowiedzenia musi być konkretna. Muszą te oczekiwania określać dokładniej (por. wyrok SN z 12 grudnia 2001 r., I PKN 726/00).
- Przyczyną rozstania może być to, że przełożony nie potrafi porozumieć się z pracownikiem ze względu na inną wizję rozwoju firmy, a pracownik nie aprobuje zmian organizacyjnych zachodzących w firmie (por. wyrok SN z 12 lipca 2001 r., I PKN 539/00).
- Nie mogą stanowić kryterium oceny pracy oczekiwania pracodawcy, o których pracownik nie wie, zawierając umowę o pracę, i o których pracodawca nie informuje go w czasie trwania stosunku pracy (wyrok SN z 10 listopada 1998 r., I PKN 428/98).
- Likwidacja stanowiska pracy stanowi rzeczywistą przyczynę wypowiedzenia umowy o pracę, jeżeli jest na tyle zaawansowana, że nie ma wątpliwości co do jej wykonania (wyrok SN z 12 grudnia 2001 r., I PKN 733/00).
- Utrata zaufania do pracownika może stanowić przyczynę uzasadniającą wypowiedzenie umowy o pracę, jeżeli znajduje oparcie w przesłankach natury obiektywnej oraz racjonalnej i nie jest wynikiem arbitralnych ocen lub subiektywnych uprzedzeń (wyrok SN z 25 listopada 1997 r., I PKN 385/97).

Źródło: „Rzeczpospolita”, <http://www.bhpeksper.pl>

ciaż trochę pogodzenia się z tą sytuacją i podjęcia decyzji o szukaniu nowej pracy. Musi on oczywiście wiedzieć, z jakiego powodu jest zwalniany, by mógł wziąć odpowiedzialność za własne czyny. Próba spojrzenia na pracownika z jego punktu widzenia jest zatem bardzo ważna.

Przypomnijmy też że istnieje tzw. outplacement, czyli zwolnienie monitorowane. Program ten jest niejako systemem wsparcia dla zwolnionych pracowników. Pomaga on w poszukiwaniu nowych możliwości zatrudnienia, a także udziela pomocy przy przeanalizowaniu przebiegu dotychczasowej kariery. Jest on najczęściej realizowany dla kadry kierowniczej lub pracowników wyższego szczebla. Często również jest przy zwolnieniach grupowych. System ten poprawia wizerunek firmy, relacje ze związkami zawodowymi, a także nie pozostawia pracownika-specjalisty bez pomocy.

Wcześniejsze powiadomienie o zwolnieniu daje możliwość pracownikowi szukania pracy jeszcze w czasie okresu zatrudnienia. Niestety koszty zwolnień pracowników są dość wysokie, toteż firmy nie zawsze idą pracownikowi na rękę. Pozbycie się pracownika wyższego szczebla wiąże się z większymi wydatkami na ogłoszenia, szkolenia przyszłego menedżera lub koniecznością nawiązania współpracy ze specjalistycznymi agencjami wyszukującymi specjalistów. Konieczność zwolnienia pracownika jest zawsze sytuacją trudną. Zwalnia zwierzchnik (dyrektor, kierownik), lecz konsekwencje tej decyzji odczuwa wiele osób: zwalniany, zespół współpracowni-

Podwładny musi być przekonany, iż miejsce, w którym pracuje, jest dla niego spełnieniem ambicji i że jest szczęśliwy.

ków oraz sam zwalnający. Można rozpatrywać ją jako sytuację „zmiany”. Każda zmiana pociąga za sobą emocje (negatywne czasem pozytywne). Należy zmianę wspierać, tzn. udzielać w związku z nią informacji zwrotnych, zarówno zwalnianemu, jak i zespołowi współpracowników. Rozmawiając z zespołem o konieczności zwolnienia jednego ze współpracowników, należy także pamiętać o potrzebach każdego człowieka. Oprócz fizjologicznych są to: potrzeba bezpieczeństwa, potrzeby społeczne, samorealizacji, a także transcendentne. W sytuacji trudnej, jaką jest zwolnienie jednego z pracowników, spróbujmy uświadomić sobie, co dla nas znaczy „zespół” – to może będzie to dla nas sytuacja prostsza.

– Ważną zasadą przy kierowaniu zespołem jest: „miętko wobec ludzi, twardo wobec problemu”. Odnosi się to także do zwalniania – konkluduje mgr Ewa Kucharczyk-Deja, psycholog. ■

UWAGA!!

AGRESYWNY PORTFEL INWESTORA – str. 14 | HOSSA W 20077 – str. 18 | DIAMENTY SA WIECZNE – str. 28
 NA TOMIE – str. 50

KURIER FINANSOWY
 WYDANIE MIESIACOWE 2007
 WYDANIE 1000000

TEMAT NUMERU:
PIENIĄDZE Z INTERNETU

BANKI KONTRA TFI
 100 25

INDYWIDUALNE KONTO EMERYTALNE
 100 25

GPS W AUCIE
 100 25

WYDANIE W MIESIACU:
 100 25

www.alebank.pl

Nauczmy Cię
 pomnażać
 Twoje
 pieniądze

Jedyne
 na rynku pismo
 o finansach osobistych

prometriq
 CONTROLLING PROCESÓW

*{ Mierzalne cele.
 Wiarygodne raporty. }*

Business Process Controller™

monitorowanie mierników
 procesów biznesowych:

- jakość
- ilość
- czas
- koszt

www.prometriq.com