

Těžké není jen být propuštěn, ale také propouštět

V poslední době se často hovoří o nárůstu počtu propuštěných zaměstnanců. Situace propuštěných je nepopíratelně těžká, nejenže přišli o práci, ale jsou to právě oni, kdo byli označeni za nepotřebné. Často se mluví o tom, jak propustit zaměstnance co nejcitlivěji. Také o tom často hovořím a souhlasím, že je to opravdu důležitá téma. Málo se ale hovoří o těch, kteří tu nepříjemnou zprávu musí sdělit.

Určitě existují i lidé, kterým dělá zvrácenou radost, když mohou způsobit problémy druhému. Troufám si ale tvrdit, že těch je minimum. Normálnímu člověku taková situace příjemná není a velmi rád se jí vyhne. Myslíme-li tím normálním člověkem manažera, je dost možné, že se takové situaci skutečně vyhnout pokusí. Proto se personalisté nebo firemní právníci často setkávají s názorem, že sdělení výpovědi je jejich odpovědnost. Vidím dva důvody, proč by měl výpověď sdělovat přímý nadřízený. Podřízenému bude příjemnější, když mu nepříjemnou zprávu řekne ten, koho zná, kdo mu dokáže odpovědět na otázky, a nadřízený se, i když se to tak v první chvíli nezdá, bude cítit lépe, že se problému dokázal postavit čelem.

Prvním náročným krokem je výběr těch, které budeme propouštět. Snazší situace je, pokud podřízené známe jen „pracovně“, nemáme na ně žádné emoční vazby. Potom máme dobrou šanci ponechat si zaměstnance s lepším pracovním výkonem. Takový postup nejméně zatíží naše svědomí, můžeme mít pocit, že propustit jsme někoho museli a rozhodli jsme ze zřejmých důvodů a z našeho pohledu spravedlivě.



Jestli necháme do našeho rozhodování zasahovat emoce, situace se hodně ztíží. Když rozhodujeme např. o zaměstnankyni, která je ve sportovním oddíle naší dcery, ale pracovní je opravdu slabá, začíná to už být složitější. Buď si své vyslechne dcera ve sportovním oddíle, nebo vy, když si v týmu necháte někoho, kdo nestačí. Tento druh rozhodování bývá nejtěžší. Mám právo vyhodit člověka, na kterém mi lidsky nějak záleží? Naše svědomí říká, že ne.

Ať se rozhodnete, jak chcete, stejně sklídíte nepříjemné následky.

Snaha převést toto rozhodování na někoho jiného je proto pochopitelná. Taková rozhodnutí by však skutečně měla zůstat na přímém nadřízeném. Tomu může zaměstnavatel pomoci formalizací procesu. Firma může nastavit pravidla, podle kterých se vyberou ti, kteří mají být propuštěni. Dáváme tak manažerům do ruky argument (obranný mechanismus „Kamenné desky“ podle E. Berne), který jim pomůže volit podle

objektivních kritérií. I jejich svědomí dáme šanci, aby mohlo zůstat v klidu.

Dalším těžkým úkolem je výpověď sdělit. I tento úkol spadá na přímého nadřízeného, ale po jeho boku by měl být personalista nebo právník. Není způsob, jak udělat sdělování výpovědi příjemným. Naše snaha bude těžko odměněna poděkováním, jak jsme to pěkně zvládli. Přesto by sdělení výpovědi mělo být profesionální. Lidé si často myslí, že vědí, co a jak chtějí říct. Když přijde ta chvíle, zjistí, že připraveni nejsou. Proto velmi doporučuji sestavit si seznam bodů, které chceme nebo mu-

(Pokračování na stránce 2)

strana 1

(Pokračování ze stránky 1)

síme sdělit, rozdělit si řeč s kolegou, říct si, co budu říkat nahlas. Zaměstnavatel, který chce být vnímán jako „DOBRÝ“, by měl manažerům objednat kurz, jak výpověď sdělovat. Profesionální a rozumnou citlivostí můžeme propuštěným ušetřit zbytečnou psychickou zranění. Rizikem totiž je, že manažer sám bude těžko zvládat stres ze sdělování výpovědi a bude se věnovat hlavně ošetření svého svědomí místo pocitům u propuštěného. Kurz by měl pomoci manažerům si tyto postoje ujasnit a při reálných rozhovorech se zaměřit na druhého. Zdrojem dobrého pocitu a lepšího svědomí manažera pak může být to, že udělal maximum, aby vše sdělil citlivě a profesionálně.

I při podchycení těchto dvou těžkých kroků může na některé manažery doléhat odpověd-

nost za osudy propuštěných zaměstnanců. Zejména pokud je to v lokalitě s vysokou nezaměstnaností. Jedním z míst, kde lze takové pocity zpracovávat, je zmiňovaný kurz. Pokud takový kurz zaměstnavatel nepořádá, doporučuji vydat se za psychologem. Je dobré ujasnit si, co lze svým chováním ovlivnit, za co mohou nést odpovědnost, případně co chci a mohu pro propuštěné ještě udělat třeba i jako soukromá osoba.

Na závěr bych chtěla dodat, že každá těžká situace časem odezní, možná to bude dříve, možná později. Proto je dobré udělat maximum pro její zvládnutí, ale bojovat jen natolik, nakolik to má smysl.

Držím palce v této době

Hana Kyrianová

hana@kyrianova.cz