

اخراج کردن به روش صحیح

ران اشکناس

ران اشکناس یکی از شرکای شافر کانسالتینگ^۱ و یکی از نویسندگان «تمرین جنرال الکتریک»^۲ و «سازمان بدون مرز»^۳ است. آخرین کتاب او «به سادگی مؤثر»^۴ نام دارد.

شاید سخت‌ترین کار برای هر مدیر، آن باشد که به یکی از زیردستانش اعلام کند که وی دیگر نمی‌تواند در شرکت کار کند، چرا که «اخراج»، «عزل» یا «برکنار» شده است. این اعلام، بسیار سخت و دردآور است؛ چون به سادگی می‌تواند علاوه بر کار، عزت نفس و سرزندگی یک فرد را از او بگیرد. اخراج یک نفر، می‌تواند روی دیگر اعضای تیم شما هم تأثیر بگذارد. این مسأله نه تنها بر تکالیف کاری تأثیر می‌گذارد، بلکه باعث می‌شود دیگران نسبت به قضاوت شما به عنوان یک مدیر، دچار وسواس شده، امنیت کاری خود را دستخوش تهدید ببینند.

با وجود این جریان‌های احساسی، بسیاری از مدیران اجازه می‌دهند تا اضطراب و دلهره به جای قوه درک و منطق، فرایند اخراج یک کارمند را به پیش برد و همین مسأله، مشکلات چنین وضعیت سختی را چند برابر می‌کند. به عنوان مثال، من مدیر ارشدی را می‌شناسم که به همراه یکی از مسؤولان بخش نیروی انسانی، بی‌خبر وارد دفتر یکی از کارمندان خود شد و اعلام کرد: «شما اخراج شدید. معاون بخش نیروی انسانی آماده است به سوالات شما پاسخ دهد و شما را به بیرون از ساختمان هدایت کند». مدیر سپس از اتاق خارج شد، در حالی که کارمند سابق شوک زده و مسؤول مربوط - که خود را برای چنین وضعیتی آماده نکرده بود - در حالت ناراحت‌کننده‌ای به یکدیگر نگاه می‌کردند. آنچه این وضعیت را بدتر می‌کرد، آن بود که مدیر ارشد از پیش هیچ نشانه‌ای دال بر ایرادهای کاری کارمند مزبور از خود بروز نداده و کارمند هم طی شش ماه

¹ Schaffer consulting

² The GE Work-Out

³ The Boundary less Organization

⁴ Simply Effective

گذشته، جز بازخورد مثبت، اظهار نظر دیگری از وی دریافت نکرده بود. اکنون به ناگهان، دلیل اخراج او "عدم مشارکت گروهی" اعلام شده بود؛ و از آنجا که اخراج او به "علت" خاصی صورت می‌پذیرفت، هیچ‌گونه حق سنواتی به وی تعلق نمی‌گرفت و حقوق وی نیز بلافاصله قطع می‌شد.

برای مدیر، چنین رویکردی باعث دورماندن از نگرانی و تشویش مرتبط با اخراج کردن کارمند می‌شد و نیازی به درگیر شدن او در هیچ‌گونه بحث پیچیده یا توجیه اعمالش نبود خود را توجیه کند. او همچنین با این روش، به عقیده خود توانست از هرگونه صحنه احساسی و صرف هزینه‌های موقتی دور بماند. البته این کار او، ممکن بود به طرح دعوی در دادگاه بیانجامد که متعاقباً، شرکت را محکوم به پرداخت جریمه‌هایی می‌کرد که می‌توانست بسیار بیش از حق سنوات یک کارمند باشد. این احتمال هم وجود داشت که پس از بازگو شدن ماجرا، احترام مدیر یاد شده نزد افراد تیم کمتر بشود.

این مثال، حالتی بسیار افراطی دارد؛ اما داستان‌های بسیاری مشابه با آن وجود دارند. از آنجا که بار عاطفی اخراج بسیار بالا است، به راحتی می‌توان واکنشی معکوس نشان داد. برای اجتناب از این گونه واکنش‌ها، چند راه حل وجود دارد تا هنگامی که از اخراج کارمندگریزی نیست، اعمال شود:

اول اینکه مطمئن شوید اخراج کارمند مورد نظر آخرین تصمیمی است که طی یک فرایند دقیق، محتاطانه، موشکافانه، عادلانه و شفاف گرفته می‌شود؛ فرایندی که بسیار پیشتر از زمان اخراج واقعی آغاز شده است. به عبارت دیگر، اگر علت اخراج عملکرد ضعیف کارمند است، این کار باید پس از برگزاری یک سری جلسه، بحث و سایر اقدامات مستند دیگر انجام گیرد. اگر هم علت آن سازماندهی مجدد یا تعدیل نیروی کار است، باز باید فعل اخراج، پس از صحبت کردن و اطلاعیه زدن و "هشدار ملایم" و منطقی انجام گیرد. نکته کلیدی، آن است که اخراج، تا حد ممکن نباید ناگهانی باشد. در بخش نیروی انسانی اغلب شرکت‌ها، دستورالعملی برای بهتر انجام گرفتن این کار موجود است.

دوم اینکه سعی کنید حتماً در "جلسه اخراج" فرد مذکور برای پاسخ به سوالات احتمالی وی درباره خروجش از شرکت، حضور داشته باشید. سؤالاتی مانند این‌ها: آخرین روز رسمی کاری‌اش، کی خواهد بود؟

آیا در ازای خدمت او در شرکت، حق سنوات برای وی در نظر گرفته شده است؟ آیا فرصت کاری دیگری در بخش دیگری از شرکت برای وی موجود هست؟ آیا مشاوره در زمینه کار وجود دارد؟ در مورد مزایا چه اتفاقی می افتد؟

شما برای این کار، احتمالاً به کمک یک مسئول نیروی انسانی نیاز دارید تا مطمئن شوید که پاسخ تمام سوالات مذکور داده می شود.

سوم اینکه در جلسه، خود را آماده کنید تا فقط و فقط به صحبت ها گوش بسپارید، بدون اینکه واکنشی نشان دهید. از دست دادن یک کار، می تواند ضربه روحی بدی باشد و ممکن است کارمند شما واکنش های احساسی مختلفی از خود نشان داده و حتی حمله احساسی خود را متوجه شما کند. سعی کنید گرفتار پاسخ دادن به این برخوردهای احساسی نشوید. با احترام به صحبت های فرد گوش کنید و او را به سمت این واقعیت عملی سوق دهید که باید موضوع را بپذیرد و با آن کنار بیاید. پیشنهاد بدهید که بعداً هنگامی که احساسات تند وی فروکش کرده باشد، مفصل تر راجع به موضوع صحبت خواهید کرد. یا حتی می توانید از یک مشاور مجرب نیروی انسانی بخواهید تا شما را همراهی کند.

سرانجام پس از اخراج، درباره این مسأله، دلایلتان و تأثیر آن بر سایر کارکنان، با تیم خود صحبت کنید (البته در حدی که مسائل محرمانه مطرح نشود). در برخی موارد، آنها مسأله را کاملاً درک می کنند؛ و در سایر موارد، ممکن است صرفاً تصور ناقصی از قضیه برایشان ایجاد بشود. در هر دو صورت، باید نسبت به واکنش های احساسی کارمندان خود حساس باشید و به آنها کمک کنید تا توجه خود را، از نو، به کار معطوف کنند.

اخراج یک زیر دست، یکی از سخت ترین و رنج آورترین کارهایی است که امکان دارد روزی به عنوان مدیر، مجبور به انجام آن شوید. برای بسیاری از ما، این کار هیچ وقت آسان نمی شود. متأسفانه اجتناب از دلهره و نگرانی مرتبط با این امر، تنها کار را بدتر و سخت تر از پیش می کند؛ بنابراین اگر باید این کار را انجام دهید، آن را درستی انجام دهید!

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.