

چگونه اخراج یک کارمند را به او اطلاع دهیم؟

اخراج کارمندان یکی از ناخوشایندترین وظایفی است که مدیران با آن روبه‌رو هستند. این کار می‌تواند باعث برانگیختن احساسات پیچیده‌ای شود: همدردی، ناراحتی و اضطراب.



حتی اگر رفتن یک کارمند (یا کارمندان) بیشترین منفعت را برای شرکت داشته باشد، باز هم احساس گناه ممکن است شما را رها نکند. بهترین راه برای انتقال این خبر چیست؟ چگونه میان بی‌پرده بودن و دلسوز بودن تعادل ایجاد می‌کنید؟ تا چه حد باید احساسات خود را نشان دهید؟

افراد خبره چه می‌گویند

طبق نظر لارنس جی استایل، استاد مدیریت و یکی از مشاوران هیات‌مدیره دانشکده کسب‌وکار ساویر «انجام دادن فرآیند اخراج ناخوشایندترین بخش مدیریت است که بسیاری از افراد از آن وحشت دارند.» در عین حال کاری است که هرگز مورد قدرانی قرار نمی‌گیرد. «هرگز دیده نشده که کسی به خاطر اینکه خوب اخراج می‌کند، ترفیع گرفته باشد. اما اگر مطابق با شأن افراد و با تکریم با آنها رفتار نکنید ممکن است موفقیت حرفه‌ای‌تان به انحراف کشیده شود.» همه کارمندان و مشتریان شما مشاهده می‌کنند که چگونه این فرآیند را به انجام می‌رسانید. اندی مولینسکی به‌عنوان استاد رفتار سازمانی در دانشکده بین‌المللی کسب‌وکار برن‌دیز می‌گوید: «روشی که برای اخراج کارمندان اتخاذ می‌کنید باید متضمن کلماتی باشد که در خط مشی شرکت تعریف شده است.» اخراج کارمندان زمانی بسیار سخت می‌شود که خود شما با این کار مخالف باشید. «در این صورت احساس می‌کنید دچار تضاد شده‌اید، انگیزه خود را از دست می‌دهید و مستاصل خواهید شد.» شما در مقام یک مدیر باید کاری را انجام دهید که به نفع شرکت باشد. در اینجا به شرح این موضوع می‌پردازیم که چگونه این کار را به صورت روشن و بااحترام انجام دهید. خواه درباره اتمام کار با یک نفر باشد یا کل یک تیم.

برای این کار آموزش ببینید

طبق نظر استایل، همه سازمان‌ها به‌منظور اداره کردن اخراج‌ها نیاز به «فرآیند موثر، کارآمد و استاندارد» دارند و همه از جمله مدیران فعلی و مدیران آینده باید برای چگونگی انجام آن آموزش ببینند. او اضافه می‌کند «آموزش از ترسناک بودن این کار می‌کاهد.» مولینسکی می‌گوید: «مشکل اینجاست که بیشتر سازمان‌ها لزومی برای انجام آموزش وسیع برای این کار نمی‌بینند؛ چرا که این کار برای آنها مستلزم صرف زمان و هزینه است؛ ضمن اینکه مساله اخراج به‌طور نسبی چندان زیاد اتفاق نمی‌افتد.» این دیدگاه اشتباه است. شرکت‌هایی که اخراج‌های ضعیف انجام می‌دهند اغلب از پیامدهای فراوان آن رنج می‌برند، از جمله دادخواهی از اخراج ناصحیح و ضربات مهلک به حسن شهرت شرکت را می‌توان نام برد. شکی نیست که باید برای این مساله منابعی تخصیص یابد. اگر شرکت آموزش نمی‌دهد، مولینسکی پیشنهاد می‌کند از مشاوران یا افرادی که تجربه‌های موفق در زمینه اخراج داشته‌اند، کمک بگیرید.

تمرین

استایل می‌گوید با سردی وارد این کار نشوید و البته تنها نروید. دادن این خبر درحالی‌که شخص دیگری نیز در اتاق هست، هم راحت‌تر است و هم از لحاظ قانونی بهتر است. «حالت ایده‌آل این است که با یک مشاور در یک شرکت کاربایی همکاری نزدیک داشته باشید تا آنها به شما در انجام این فرآیند کمک کنند.» در غیر این صورت، یک نفر از واحد منابع انسانی را برای این کار انتخاب کنید. زمانی که آنچه می‌خواهید بگویید را تمرین می‌کنید، فکر کنید که کارمند ممکن است چه عکس‌العملی نشان دهد. «بدترین سناریوی ممکن را پیش چشم خود بیاورید.» آن شخص ممکن است گریه کند. یا ممکن است پای خانواده‌اش را وسط بکشد و مثلاً بگوید «دخترم امسال پاییز به دانشگاه می‌رود. چگونه از پس مخارج او برآیم؟» باید از قبل به این مساله فکر کنید که چگونه احساسات خود را مدیریت خواهید کرد. بهتر است از قبل یک پیش‌نویس برای خود داشته باشید. هرچند مولینسکی توصیه می‌کند که بیش از حد به آن وابسته نباشید طوری‌که رفتارتان مکانیکی به نظر برسد و آنقدر از مساله دور شوید که حساسیت انسانی خود را از دست بدهید. در عین حال باید مراقب باشید رفتارتان برای نشان دادن حس همدردی نباید آنقدر مبالغه‌آمیز باشد که از رساندن پیام خود بازمانید.

انتخاب مکان مناسب

مولینسکی می‌گوید محیط فیزیکی که فرار است در آن موضوع را بگویید باید جایی آرام و یک اتاق ساکت باشد. هدف این است که «حداکثر احساس راحتی را در رساندن این پیام داشته باشید و در عین حال شأن و ارزش فردی که اخراج می‌شود هم رعایت شود.» استایل پیشنهاد می‌کند «اغلب اوقات عکس‌العمل طرف مقابل شوکه شدن و ناراحتی است اما این احتمال هم هست که او خشمگین شود. به همین خاطر باید مطمئن شوید که طرف مقابل در صورت عصبانی شدن و ترک کردن اتاق، دسترسی آسان به درب خروج را دارد.» او می‌گوید «هیچ ساعت مناسبی در طول روز برای دادن این خبر وجود ندارد چون به هر حال خبر از دست دادن شغل واقعا هولناک است. اما بهتر است این کار را در آخرین روز هفته و قبل از تعطیلات انجام دهید چرا که آن شخص آخر هفته خود را فرصت خواهد داشت تا با این مساله کنار بیاید. ضمن اینکه اگر در طول هفته این کار را انجام دهید، کارمندان تمام آن هفته درباره این موضوع صحبت خواهند کرد.» طبق نظر مولینسکی اگر کل واحد را یکجا تعطیل کردید و همه واحد اخراج شدند، بهتر است خبر اخراج را یکباره به همه اعلام کنید چرا که همه تحت‌تاثیر این مساله قرار خواهند گرفت.

بی‌پرده صحبت کنید

مولینسکی می‌گوید «داشتن یک پیش‌نویس برای اخراج یک کارمند خوب است» و استایل پیشنهاد می‌کند «سریعا سر اصل مطلب بروید: بی‌پرده و صادق باشد و گفت‌وگو را کوتاه نکنید.» استایل پیشنهاد می‌کند ابتدای گفت‌وگو را این گونه آغاز کنید: «امروز باید خبرهای بدی را به شما بدهم» چرا که این عبارت طرف مقابل را از لحاظ احساسی آماده می‌کند. بعد می‌توانید از چنین عباراتی استفاده کنید: «هدف از این جلسه این است که به شما بگویم که شغل شما در این شرکت به اتمام رسیده است.» بعد به آن شخص پوشه‌ای که حاوی جزئیات قطع همکاری است ارائه دهید. اگر شرکت شما خدمات کاربایی ارائه می‌دهد می‌توانید بگویید: «به‌عنوان بخشی از احترامی که برای شما قائل هستیم، شرکتی را تشکیل داده‌ایم که به شما کمک کند روی پای خودتان بایستید.» سپس جلسه را به مشاور یا نماینده منابع انسانی بسپارید تا قدم‌های بعدی را توضیح دهد. استایل تأکید می‌کند «لازم نیست خیلی طولانی و با جزئیات صحبت کنید. هر آنچه لازم است را بگویید و بعد اتاق را ترک کنید. شرکت کاربایی بقیه کار را انجام خواهد داد.»

از موضوع منحرف نشوید

از آنجا که هر آنچه اتفاق می‌افتد برای فردی که اخراج می‌شود بسیار مهم است، ممکن است عکس‌العمل احساسی نشان دهد. شاید اشک بریزد، یا پرخاش کند یا سوال برایش پیش بیاید. اما شما به‌عنوان مدیر نباید پاسخ بدهید. مولینسکی می‌گوید «قرار نیست گفت‌وگویی داشته باشید که به سر و کله زدن و جدل بینجامد.» درباره عملکرد ضعیف او یا اینکه به او هشدار داده شده بود، صحبت نکنید. استایل پیشنهاد می‌کند بگویید: «اگر می‌خواهید درباره درستی این تصمیم صحبت کنید خوشحال می‌شوم برای هفته آینده قرار ی با شما بگذارم اما اکنون فرصت مناسبی

نیست». او اضافه می‌کند که هرگز پیش نیامده که یک کارمند اخراجی تقاضای یک قرار پیگیری بگذارد .

دلسوز باشید

مولینسکی می‌گوید وقتی وظیفه اخراج کارمندی که با او رابطه خوبی داشته‌اید به شما محول می‌شود، «احتمال زیادی وجود دارد که با او احساس همدردی عمیقی داشته باشید.» در چنین مواردی می‌توانید به او «پیشنهاد حمایت» بدهید. مثلا به او بگویید او را به دوستان خود معرفی خواهید کرد و البته این کاری نیست که برای همه انجام دهید اما اگر این کار در رابطه شما طبیعی است، می‌توانید آن را پیشنهاد دهید. از همه مهم‌تر، هرگز درباره اینکه این تصمیم چقدر برایتان سخت بوده صحبت نکنید چون به نظر استایل «نامربوط است.» آن کارمند اکنون و در این موقعیت به احساسات شما اهمیت نمی‌دهد .

فشار را از خود کم کنید و با دیگری صحبت کنید

استایل می‌گوید اخراج یک کارمند تجربه سختی است «که بسیار هزینه‌بر است» حتی برای مجرب‌ترین مدیران. او اضافه می‌کند «وقتی این خبر را به آن شخص دادید، راهی پیدا کنید که خودتان را هم از فیزیکی و هم از لحاظ روانی دوباره بازیابید. راه بروید. چرت بزنید. ورزش کنید.» مولینسکی می‌گوید: «سعی کنید، بلافاصله بعد از آن، جلسه دیگری ترتیب ندهید، به خودتان زمان آرام شدن بدهید. در ضمن مهم است که درباره تجربه خود صحبت کنید.» مثلا با مدیر منابع انسانی که به شما در فرآیند این اخراج کمک کرد. می‌توانید با هم بررسی کنید که کار چگونه پیش رفت و چه کاری را می‌توانستید به‌طور متفاوت انجام دهید. همیشه فضایی برای رشد هست؛ «هر چند یک لحظه احساسی است اما در عین حال، یک وظیفه و یک مهارت است. می‌توانید در این کار بهتر شوید.»

اصولی که باید به خاطر داشت

- یک محیط فیزیکی خصوصی و ساکت ایجاد کنید که در آن محیط، خبر را بدهید
- از یک شرکت کاربایی یا از منابع انسانی برای مدیریت این فرآیند کمک بگیرید
- بعد از این گفت‌وگو، خود را هم از لحاظ جسمی و هم روحی بازیابید
- با سردی وارد جلسه نشوید. گفت‌وگو را از قبل تمرین کنید و عکس‌العمل‌های طرف مقابل را پیش‌بینی کنید
- درباره اینکه این تصمیم چقدر برای شما سخت است صحبت نکنید، آن کارمند در آن لحظه به احساسات شما توجهی ندارد
- بی‌عاطفه نباشید، اگر ارتباط خوبی دارید، طرف مقابل را با معرفی او به دوستان خود حمایت کنید یا یک مرجع خوب در اختیار او قرار دهید .

موردکاوی شماره 1

کمک کنید این فرآیند تا حد ممکن با آرامش سپری شود

بعد از آنکه وزارت دفاع به شرکت آئرو جت مدیکال اعلام کرد که به خاطر مسائل بودجه قراردادها تمدید نخواهند شد، دانیل ویلسون به‌عنوان مدیرعامل و رئیس شرکت به دردمر بزرگی افتاد . او می‌گوید «شرکت ما کمتر از دو سال سابقه داشت و ما تنوع کاری نداشتیم و 100 درصد وابسته به این قرارداد بودیم.» این یعنی دانیل باید 26 نفر را اخراج می‌کرد. واقعا سخت بود چراکه او شخصا با همه کارمندان رابطه نزدیکی داشت و همه آنها شغل‌های مطمئن خود را به خاطر شخص دانیل رها کرده بودند چراکه به او و کارش اطمینان داشتند .

دانیل قبل از اینکه خبر را به آنها بدهد، بسته‌های اطلاعاتی درست کرد که برای هر فرد شامل مزایای پایان خدمت، زمان پرداخت بدهی معوق و اطلاعاتی درباره چگونگی درخواست بیمه بیکاری و خدمات بیمه‌ای دیگر بود. همچنین برای هر شخص یک نامه معرفی و حسن انجام کار مخصوص آن شخص تهیه کرد. او می‌گوید: «می‌خواستیم برای کمک به آنها اطلاعات بدهم که این فرآیند تا حد ممکن با آرامش سپری شود.»

او تصمیم گرفت این خبر را یکجا به همه بدهد. تیم را در اتاق کنفرانس شرکت جمع کرد و بی پرده و با صداقت با آنها صحبت کرد. دانیل می‌گوید: «با خود فکر کردم اگر قرار بود این خبر را به من بدهند، دوست داشتم چه بشنوم.»

او بخش‌هایی از نامه دولت را خواند که در آن هم به مساله بودجه اشاره شده بود و هم از خدمات و حرفه‌ای بودن شرکت آئرو جت مدیکال قدردانی شده بود. دانیل از کارمندان تشکر کرد. او می‌گوید: «تجربه احساسی بود. اما اگر احساسات صادقانه باشد، باید نشان داده شود. به نظر من کارمندان سفرای شرکت‌ها هستند. حتی آنها که شرکت را ترک می‌کنند.»

دانیل مدیرعامل باقی ماند و امروز شرکت او 150 کارمند با بخش‌های متنوع دارد .

موردکاوی شماره 2

قاطعانه برخورد کنید و این خبر را بی پرده بگویید

در سال 2009، تد کارکوس، مدیرعامل آزمایشگاه‌های پروفاز شد که داروی کولد ایز (Cold-EEZE) را تولید می‌کردند. زمان سختی بود: فروش در حال افت بود، اخلاق جایگاهی نداشت، فروشندگان تهدید می‌کردند که قفسه هایشان را خالی می‌کنند .

تد متوجه شد که مخارج بسیار بالاست و تعداد زیادی از کارکنان باید اخراج شوند. او به نقاط قوت و ضعف هر یک از 26 کارمند خود توجه کرد و اینکه این افراد برای شغل خود مناسب هستند یا خیر. این کار به او کمک کرد تا بفهمد که بسیاری از کارمندان باید اخراج شوند از جمله مدیر مالی شرکت که ما اکنون او را مایکل می‌نامیم .

تد می‌دانست که باید قاطعانه عمل کند. او می‌گوید: «وقتی تصمیم خود را گرفتید، نباید آن را به تعویق اندازید.» او جلسه‌ای را با مایکل و مدیر اجرایی شرکت ترتیب داد. او می‌گوید: «صحبت کوتاه و مودبانه بود. من پیام خود را بی پرده منتقل کردم و سپس به او مزایای قطع همکاری را ارائه دادم.» مایکل واقعا شوکه شده بود .

تد شخصا مایکل را دوست داشت به همین خاطر به او پیشنهاد کرد در یافتن شغل جدید به او کمک کند. و به او گفت باید کاری را انجام دهد که برای شرکت و سهامداران بهتر است و اینکه در قبال آنها مسوول است .

طی یکسال، فقط پنج کارمند از آن تعداد باقی ماندند. تد تنها با استخدام 10 نفر آن تعداد را جایگزین کرد و در نتیجه هزینه‌ها تقریبا 2 میلیون دلار کاهش یافت .

امروز آزمایشگاه‌های پروفاز نرخ اخراج بسیار پایینی دارد و تد درباره اخراج نگاه فلسفی پیدا کرده است: «من واقعا نسبت به هر یک از کارمندان توجه دارم. حتی آنها که لازم است با آنها قطع همکاری شود. هیچ‌کس نباید مجبور به کار در شرایطی شود که توانایی‌اش با نیازهای آن شغل هماهنگی ندارد.»