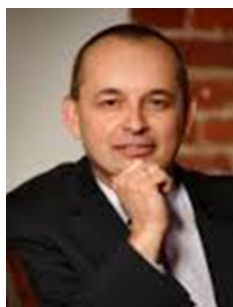


Maciej Malarski

Rozdział 2

Sytuacje niewygodne
w relacjach przełożony
– podwładny



Doktor Maciej Malarski – pracownik Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, trener i *coach*. Specjalizuje się w zarządzaniu ludźmi w zakresie komunikacji i motywacji, systemów motywacyjnych, zarządzania zmianą i rozwoju przedsiębiorczości, zarządzaniu operacyjnym. Prowadził wiele projektów doradczych i szkoleniowych z dziedziny systemów motywowania, wartościowania pracy i systemów oceniania pracowników, audytu komunikacji, restrukturyzacji systemów wynagradzania personelu:

diagnozy organizacji, reorganizacji systemów zarządzania i struktur organizacyjnych, badania opinii pracowników. Jest członkiem międzynarodowego stowarzyszenia Society for Human Resource Management.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jak radzić sobie z postawą roszczeniową pracowników?
- Czy można ufać ludziom? W jaki sposób ich kontrolować, stawiać wymagania i rozliczać?
- Czy rozwój zawodowy zawsze musi być związany z awansem? Co zrobić, kiedy awans nie jest możliwy?
- A jeśli trzeba zwolnić, to kiedy i jak to zrobić?

Jak radzić sobie z postawą roszczeniową pracowników?

Relacje między pracownikami a przełożonymi, jak wszystkie relacje międzyludzkie, są złożone i trudne. Pracownicy niekiedy przyjmują postawę nie do końca zrozumiałą, nieczytelną i mało jednoznaczną dla menedżerów, nie wiadomo do końca czego chcą i o co mają pretensje. Skąd wynika takie podejście, często przechodzące w postawę roszczeniową? Powodów może być wiele, postaramy się zidentyfikować niektóre z nich i przepisać receptę na radzenie sobie z nimi.

Najbardziej oczywiste powody to **różnice kulturowe** przejawiające się w różnej percepcji rzeczywistości i jej interpretacji, opieranie własnych zachowań na odmiennych systemach wartości. Należy dodać również oczywiste przyczyny, jakimi są sami ludzie (**różnice indywidualne**). Pracownicy oprócz tego, że posługują się różnymi wzorcami kulturowymi mają również różne cechy osobowości, różne doświadczenia, przeżycia i w związku z tym odmiennie skojarzenia, reakcje i postawy.

Dobłą ilustracją zderzenia różnych systemów wartości, sposobów myślenia i zachowań są kolejne pokolenia pracowników. Pokolenie Y, które od jakiegoś czasu jest obecne na rynku pracy, charakteryzuje się między innymi tym, że brakuje mu „umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Teraz oczekują tego od pracodawcy. Pracodawca powinien więc przejąć rolę matki, okazując troskę, wyznaczając cele i pomagając w rozwoju zawodowym. Przedstawiciele pokolenia Y mają też nierealistyczne oczekiwania, uważają, że mogą zmienić cały świat w ciągu pierwszego dnia pracy. Problem w tym, że nie mają pojęcia o tym, co to znaczy wykonywać odpowiedzialne zadania. Zostali wychowani na narcyzów, a konfrontacja z rzeczywistością była dla nich wielkim przeżyciem. Dwudziestolatkom brakuje cierpliwości¹. Opinia ta, dość ostra w swojej wymowie, powinna skłaniać nas do zastanowienia, co w takim przypadku robić, jakie są sposoby radzenia sobie z takim podejściem do wykonywania obowiązków?

Postawa roszczeniowa może wynikać z różnych sposobów myślenia i odmiennego postrzegania rzeczywistości

1 J. A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549> [dostęp: 10.11.2015].

Rozwiązania tego typu sytuacji mogą być różne w zależności od momentu, w jakim wystąpią one w ramach całego cyklu pozostawania pracownika w stosunkach pracy i w zależności od tego jak bardzo świadomie zarządzamy relacjami w przedsiębiorstwie. Postawę roszczeniową, szczególnie tę, która wydaje się nieuzasadniona i nieoczekiwana, można ograniczać już od początku współpracy z pracownikiem, przekazując mu jasne informacje o tym, czego oczekuje się od niego, a w zamian jakie korzyści będzie odnosił. Ustala się pewne zasady, konkretyzuje oczekiwania. Zawiera się w ten sposób z pracownikiem tak zwany **kontrakt psychologiczny** budując między pracodawcą a pracownikiem pewnego rodzaju konsensus, który ma dać obu stronom poczucie, czego mogą od siebie wzajemnie oczekiwać. Oczywiście pewną formą tego kontraktu jest formalny zapis w postaci różnego rodzaju umów (o pracę, zlecenie, o dzieło) wraz z innymi dodatkowymi dokumentami (zakresy obowiązków, regulaminy), niemniej ważne jest, aby już na początku dokładnie poznać oczekiwania pracownika i zapoznać go z tym, co przedsiębiorstwo ma mu do zaoferowania.

Kontrakt psychologiczny jest ze swej natury dość chimeryczną umową (bo często zbudowaną na zasadzie domniemania), nie wiadomo jak będzie się zmieniał (oczywiście biorąc pod uwagę sposoby jego rozumienia przez samych zainteresowanych), w jakim kierunku rozwijał. Dlatego też w następnej kolejności działań zapobiegawczych czy też korygujących ważne jest „**odświeżanie pamięci**” pracowników w zakresie tego, jakie zobowiązania mają obie strony, na co zgodziły się przy zawieraniu kontraktu. Takie przypomnienie można powiązać z cyklicznymi rozmowami z pracownikami, np. w czasie oceny okresowej lub przy okazji spotkań firmowych bardziej lub mniej formalnych. Często zdarza się, że pracownicy nie doceniają warunków, jakie stwarza pracodawca i tego co mu zawdzięczają, nie pamiętają jaka była ich sytuacja na początku pracy w przedsiębiorstwie.

Firma Loner na rynku działa od kilkunastu lat. Wielu z pracowników ma kilkuletni staż, dla większości jest to pierwsze miejsce pracy. Przez parę miesięcy z firmy odeszło kilku ważnych pracowników, jak się okazało skuszonych przez konkurencję niewielką podwyżką wynagrodzenia. Zarząd firmy zaniepokoił się taką sytuacją, przeprowadzono analizę warunków zatrudnienia w porównaniu z konkurencją. Okazało się, że różnice na korzyść firmy Loner były ewidentne, m.in. przejrzystość wynagrodzenia (pełna wypłata na podstawie umowy o pracę), dofinansowywanie studiów podyplomowych, opieka medyczna dla rodzin. Zorganizowano spotkanie z pracownikami, na którym przedstawiono wizję rozwoju firmy oraz podsumowano wcześniejsze dokonania. Jednocześnie poruszono fakt ostatnich odejść z firmy, przedstawiając, jakie są warunki zatrudnienia w firmie i u konkurencji.

Wracając do pokolenia Y (a tak naprawdę do innych systemów wartości i norm zachowań) – warto jest dostosowywać sposoby stymulowania, rozwijania i oddziaływania na ludzi znając ich potrzeby, wyuczone sposoby zachowań, style myślenia. Jeśli pracownicy to osoby młode, być może potrzebują ciągłej mobilizacji poprzez stawianie wyzwań, nowych celów. Prawdopodobnie oczekują częstych informacji zwrotnych, zauważania efektów ich pracy, sięgania do mechanizmów gry i rywalizacji (tzw. grywalizacji). Z drugiej strony, być może ich potrzeby będą nakierowane na osiągnięcie szybkich efektów, uczestniczenie w zmianach i przyjmowanie różnych ról grupowych. Jeśli tak, to należy o tym myśleć, jeżeli chcemy tę grupę angażować do działania. Każde kolejne pokolenie wnosi nowe spojrzenie na otaczającą rzeczywistość i charakteryzuje się specyficznymi cechami. Obecnie mówi się już o pokoleniu Z (inna nazwa pokolenia C), dla którego cechą charakterystyczną jest nie tylko posługiwanie się nowymi technologiami, ale wręcz życie na pograniczu świata wirtualnego i rzeczywistego. Dla przedstawicieli tego pokolenia liczy się indywidualizm, możliwość kreatywnego działania, elastyczne formy pracy i – co istotne z punktu widzenia pracodawcy – mają oni zarazem trudności w nawiązywaniu stałych więzi, przejawiają mało empatii i są okreśłani mianem „wymagających egocentryków”².

Inną przyczyną powstania postawy roszczeniowej pracowników w stosunku do pracodawcy są **sprzeczne interesy i rozbieżne cele** osiąmane przez pracowników i przedsiębiorstwo czy też odmienne rozumienie wzajemnych zobowiązań. Pamiętajmy, że kontrakt obowiązuje obie strony i jeśli pracodawca nie wywiązuje się z uzgodnionych zobowiązań, wtedy postawa roszczeniowa pracowników może okazać się uzasadniona. Sytuacja taka może pojawić się na przykład w sytuacji, kiedy u pracodawcy brakuje spójnego, a przed wszystkim konsekwentnego sposobu kierowania ludźmi. Wówczas zapomina się o zobowiązaniach. „Przecież od tylu lat było tak samo, wszyscy się już przyzwyczaili”, „nikt nie zgłaszał, że chce czegoś innego” – taka dewiza może oznaczać zobojętnienie czy nawet lekceważenie pracowników, a wynika głównie z faktu braku orientacji w tym, jakie są oczekiwania i poglądy pracowników.

Przyczyną postaw roszczeniowych może być również fakt, że pracodawca, być może w dobrej wierze, **obiecuje znacznie więcej niż jest w stanie zrealizować**. Niedobrze jest, jeśli wycofuje się z wcześniejszych obietnic lub już poprzednio funkcjonujących motywatorów.

Niekiedy niezadowolenie pracowników może mieć zaskakujące dla pracodawcy źródło:

Postawa roszczeniowa może być konsekwencją braku wiarygodności działań i deklaracji pracodawcy

2 J. Koc, *Pokolenie Z na rynku pracy. Czego można się po nich spodziewać?*, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/pokolenie-z-na-ryнку-pracy-czego-mozna-sie-po-nich-spodziewac,24410,1.html> [dostęp: 10.11.2015].

Firma Yplek to średniej wielkości firma z branży nowoczesnych technologii. Pracownicy tej firmy to głównie młodzi ludzie, z bardzo dobrym wykształceniem w technologiach IT. Pracownicy pracują w bardzo dobrych warunkach i mają dużo większe wynagrodzenia niż średnia w branży. Dynamiczny rozwój firmy pozwolił na wprowadzenie bardzo bogatego zakresu różnych udogodnień socjalnych, m.in. kawę, herbatę przynosiły specjalnie zatrudnione baristki. W pewnym momencie zarząd firmy zauważył, że poziom zadowolenia wśród pracowników spadł. Przeprowadzono anonimowe badania opinii pracowników. Wielkim zaskoczeniem było to, że powodem obniżenia zadowolenia była likwidacja stanowiska baristki i zakup samoobsługowych ekspresów do kawy.

Reasumując, postawa roszczeniowa pracowników może mieć wiele przyczyn, które w dużym stopniu da się neutralizować poprzez stworzenie systemu dobrej komunikacji wewnętrznej, poznawania oczekiwań pracowników poprzez rozmowy, obserwowanie ich reakcji, tego co i jak mówią, wprowadzanie cyklicznych spotkań – formalnych i nieformalnych, na których dochodzi do rozmów o sytuacji firmy, realizacji podejmowanych zobowiązań, podsumowuje się dokonania przedsiębiorstwa również w kontekście tego, co firma oferuje pracownikom.

Czy można ufać ludziom? W jaki sposób ich kontrolować, stawiać wymagania i rozliczać?

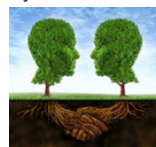
Zaufanie to jedna z najtrudniejszych kategorii, które odnosi się do relacji międzyludzkich. Bardzo często podnosi się ważność zaufania w biznesie, w relacjach między partnerami biznesowymi, w ramach współpracy. Zaufanie niewątpliwie jest bardzo istotne w naszej pracy, nasze działania współzależą od innych, nie jesteśmy w stanie sami wykonywać wszystkich zadań, podejmować wszystkich decyzji. Zaufanie można zdefiniować jako „wiarę w prawdość, charakter i zdolności drugiej osoby”³.

Do jakiego stopnia można ufać drugiej stronie, po czym poznać, że ta osoba (pracownik) jest godna zaufania? Stopień, do jakiego możemy zaufać, poziom odpowiedzialności konkretnego pracownika możemy weryfikować jedynie poprzez doświadczenie. Jeśli ktoś sprawdza się w drobnych sprawach jest szansa, że sprawdzi się także w większych. Stopniowe podnoszenie poprzeczki, przekazywanie coraz bardziej skomplikowanych zadań, obarczonych coraz większą odpowiedzialnością, przygotowują samego pracownika do kolejnych wyzwań, będzie to dla niego również pewnego rodzaju ścieżka rozwoju osobistego.

3 S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 498.

Należy w tym momencie podkreślić, że zaufanie powinno mieć dwukierunkowy charakter, to znaczy **zaufanie do pracownika powinno być odwzajemniane zaufaniem do przełożonego**. I podobnie jak w przypadku kontraktu psychologicznego, tutaj też są dwie strony zjawiska. Przełożony powinien również być godny zaufania, budować atmosferę zaufania opartą na przejrzystości zasad, otwartości w relacjach, konsekwencji w zachowaniu. Elementem takiej atmosfery będzie nastawienie na współpracę, wzajemne poleganie na sobie, a nawet jeśli będą konieczne elementy rywalizacji, to będą one oparte na zdrowych zasadach – znanych i akceptowanych przez wszystkich. Atmosfera zaufania to jednocześnie brak ewidentnego faworyzowania jednych kosztem drugich, ironicznych uwag kierowanych do konkretnych osób i nieuzasadnionej krytyki.

Zaufanie ma charakter wzajemności



Paweł jest menedżerem z dużym doświadczeniem w roli kierownika, ale również w roli podwładnego – miał kilku przełożonych, stosujących skrajnie odmienne style kierowania. Paweł ciągle poszukuje swojego, indywidualnego podejścia do podwładnych. Wprowadził zasadę „dostrzegania postępu” w rozwoju umiejętności poszczególnych pracowników, polegającą na odniesieniu się do tego, jaki był punkt początkowy i jaką poprawę ktoś osiągnął na przestrzeni ocenianego okresu. Paweł stara się regularnie spotykać z każdym pracownikiem, rozmawia w przyjaznej, dość swobodnej atmosferze o ich pracy, problemach i sugestiach. Oczekuje również opinii o sobie samym, zachęca do dzielenia się także krytycznymi uwagami na temat organizacji pracy i zarządzania firmą. Co miesiąc spotyka się z całym zespołem, najczęściej poza miejscem pracy – na kręgielni, w kinie, w pubie...

Zaufanie wiąże się z procesem kontroli, zgodnie z zasadą – przez niektórych przypisywaną Leninowi – *ufaj i sprawdzaj*. Reguła ograniczonego zaufania nie oznacza jednak, że przełożony powinien być podejrzliwy i nie ufać, lecz że należy sobie zdać sprawę z tego, iż każdy pracownik może po prostu się pomylić, nie zrozumieć zadania, nie do końca wykazać determinację w działaniu (np. coś pominąć), a wreszcie popaść w rutynę i standardowo zareagować na niecodzienny przypadek, kiedy jego skupienie i systematyczność będą osłabione. Inną zaletą procesu kontroli (oczywiście poprawnie poprowadzonej – o czym dalej) jest uświadomienie pracownikom, że nie są pozostawieni samym sobie, że ich praca jest sprawdzana, co oznacza „jesteśmy dostrzegani przez przełożonego”.

Powstają zatem pytania: co kontrolować, w jaki sposób kontrolować pracowników, kiedy i czy każdego? Podstawową kwestią, z jaką należy się zmierzyć, jest uświadomienie sobie pierwszorzędnej zasady – **kontrola to sprawdzanie tego jak daleko jesteśmy od celu, który chcemy osiągnąć, lub też standardu pracy, którą wykonujemy**. Stąd ważny wniosek – najpierw pracownik powinien wiedzieć, co ma robić lub jak ma wykonywać pracę, następnie

Kontrola pracowników rozpoczyna się z chwilą ustalenia celów i norm

zaś możemy go kontrolować. Jedna z procedur kontroli mówi, że składa się ona z kilku etapów: ustalenia celów lub norm (standardów), zmierzenia wyników (efektów) działania, porównania wyników z celami lub normami, ustalenia potrzeby działań korygujących (wnioski na przyszłość)⁴. Działania korygujące powinny być jednocześnie wskazówką dla osób kontrolowanych, na podstawie tego co zostało zrobione można przekazać wyraźny sygnał wzmacniający – właśnie tak wykonuj pracę, takie podejście jest właściwe. Jeśli coś nie zostało dobrze zrealizowane (powstała luka między efektem a celem/standardem) należy sformułować zalecenia na temat tego, co trzeba poprawić, w czym się doskonalić.

Najwłaściwiej jest ustalać cele, normy z udziałem pracowników, którzy je mają osiągać lub dotrzymywać. Oczywiście nie zawsze jest to możliwe, istnieją ustalone i z góry przyjęte reżimy technologiczne, wcześniej przyjęte standardy (wynikające np. z polityki obsługi klienta), narzucone przez klientów zasady itd. W każdym przypadku warto jednak rozmawiać o tym z pracownikami i wsłuchiwać się w ich opinie na ten temat.

Firma handlowa sprzedająca kosmetyki szybko się rozwija, klienci chwalą sprawną i miłą obsługę. Centrala firmy ciągle szuka sposobów na podniesienie poziomu obsługi i uzyskanie silniejszego przywiązania klienta do firmy. Chcąc ponownie „odświeżyć” standardy obsługi klienta wprowadzono szczególnie tryb witania klienta poprzez podwójne wypowiadanie tej samej formuły. Sprzedawcy sklepów zostali przeszkoleni i zaczęli wprowadzać z życia nowe formy zachowania. Reakcja klientów była różna – zdziwienie, zmieszanie, ironiczne komentarze. Pracownicy po jakimś czasie przestali w ten sposób witać klientów, mimo że groziło to obniżeniem premii.

Jak często kontrolować i czy każdego pracownika należy kontrolować? Obie kwestie są ze sobą powiązane, częstotliwość sprawdzania jest bowiem ściśle powiązana z poziomem przygotowania i sprawności konkretnego pracownika. Możemy tutaj wrócić do kwestii zaufania – im bardziej ufamy pracownikowi, jego umiejętnościom, jego odpowiedzialności, tym rzadziej powinniśmy go kontrolować. Należy również dodać jeszcze jeden warunek – typ zadań, jakie wykonuje pracownik, na ile są one powtarzalne, proste i dobrze zdefiniowane. Jeśli zadania są skomplikowane, niestandardowe, trudne, to kontrola powinna być częstsza, im mniej doświadczony pracownik, o jeszcze nieugruntowanych umiejętnościach – również powinniśmy się częściej mu przyglądać.

Firma doradcza CWP ma swój wypracowany sposób na stopniowe wprowadzanie nowych, niedoświadczonych pracowników w realizację coraz trudniejszych zadań. Młodzi stażem pracownicy mają przydzielonych mentorów,

4 R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 661.

z którymi na początku każdego większego projektu omawiają wszelkie działania i regularnie (co kilka dni) spotykają się z nimi przekazując informacje na temat postępu prac. Mentor ocenia podopiecznego i wystawia mu opinię, od której zależy dalsza przyszłość pracownika. Jeśli jest ona pozytywna, pracownik może wykonywać trudniejsze i bardziej odpowiedzialne zadania bez ciągłej kontroli, a po kilku latach sam staje się mentorem.

Należy również przypomnieć o metodzie planowania i kontrolowania pracy, jaką jest **zarządzanie przez cele**. Najczęściej stosowana jest ona w stosunku do pracowników dojrzałych, pracujących na stanowiskach samodzielnych, wykonujących zadania wymagające dużego poziomu kreatywności i operatywności. Stawiane cele są wymagające i stanowią wyzwanie, mobilizują do dużego wysiłku, ale dają zarazem dużą satysfakcję z ich osiągnięcia. Najczęściej takie cele wyznacza się przy udziale zainteresowanego, a moment kontroli (rozliczania realizacji zadań) jest określony pod koniec całego procesu pracy. Jeśli cele są złożone i ich osiągnięcie wymaga długiego czasu (kilka miesięcy) właściwe jest dokonanie przeglądu (dwukrotnego, trzykrotnego) w trakcie procesu ich urzeczywistniania.

Kontrola to nie tylko rozliczenie celów *post factum*, czyli sprawdzenie i podsumowanie dotychczasowych działań i osiągnięć pracownika, to również zaplanowanie działań w przyszłości. Zamknięcie pewnego etapu prac powinno być jednocześnie otwarciem następnego i znowu – jeśli nie jesteśmy pewni, czy podwładny jest w stanie poradzić sobie z kolejnymi zadaniami, możemy wspólnie prześledzić ścieżkę kolejnych działań, które pracownik powinien podjąć. Pamiętajmy jednakże, żeby pracownik był aktywną stroną podczas dokonywania ustaleń dotyczących dalszych prac.

Kontrola jest związana nie tylko z rozliczaniem, ale również z doskonaleniem sposobów pracy

Czy rozwój zawodowy musi zawsze być związany z awansem? Co zrobić, kiedy awans nie jest możliwy?

Rozwój zawodowy pracowników często kojarzy się z awansem. Jeśli ktoś długo pracuje w jednej organizacji powinien piąć się po szczeblach kariery, mieć coraz wyższe wynagrodzenie. Jest to oczywiście tradycyjne spojrzenie na rozwój, w obecnych czasach awans w większości przedsiębiorstw jest bowiem w dużej mierze ograniczony. Jest to związane przede wszystkim z dążeniem firm do spłaszczania struktur organizacyjnych, czyli do likwidacji poszczególnych szczebli zarządzania. Poza tym wprowadza się struktury elastyczne, związane z podejściem procesowym lub projektowym do organizowania pracy. To co jest powodem ograniczonych możliwości awansu w pojęciu tradycyjnym, jednocześnie jest wielką szansą na inne podejście do rozwoju pracowników. Formowanie pracownika może się odbywać poprzez umożliwienie mu osobistego rozwoju i to nie tylko w wymiarze zawodowym. Równie ważne

jest kształtowanie umiejętności osobistych i społecznych, którymi ludzie posługują się również w życiu prywatnym. Dlatego wykonywanie różnorodnych zajęć, pełnienie różnych funkcji w zależności od sytuacji i potrzeb, przyjmowanie różnego stopnia odpowiedzialności, czy też zachęcanie do proponowania i wdrażania nawet drobnych zmian w swojej pracy jest sposobem, który powinien być odczytywany przez pracowników jako możliwość rozwoju.

Częstym sposobem poszerzania perspektywy rozwoju zawodowego jest wprowadzanie organizacyjnych mechanizmów, dzięki którym w sposób systemowy wzbogaca się możliwości rozwojowe. Łatwiej pod tym względem mają organizacje duże, wielooddziałowe. Te mechanizmy to **rotacja stanowisk** – świadome przenoszenie pracownika z jednego na drugie stanowisko, bardziej lub mniej pokrewne, aby mógł wykonywać inną pracę, posługiwać się innymi narzędziami, zdobywać nowe umiejętności. Innym mechanizmem jest **tworzenie zespołów zadaniowych** lub **projektowych** do rozwiązywania nietypowych problemów, szukania nowych rozwiązań, przygotowania i wdrażania zmian. Chodzi o wprowadzenie pracy zespołowej lub – jeśli to niemożliwe, np. z przyczyn technologicznych, przynajmniej wymiany informacji w grupie, wzajemnego wspierania się w pozyskiwaniu wiedzy, poszerzanie znajomości w dziedzinie, w której pracownicy pracują, dzielenie się pomysłami na usprawnienia czy ułatwienia pracy. Jeśli jest możliwa, to także **wymiana pracowników między oddziałami**, staże w innych działach, **czasowe asystowanie** w wykonywaniu pracy, np. odwiedzanie klientów wspólnie z przedstawicielami różnych działów. Wyższą formą rozwoju (bo wymagającą większej dojrzałości od pracowników i przełożonych) jest **współdzielenie się odpowiedzialnością**, przejmowanie części decyzji przez niższy szczebel w hierarchii, czy odgrywanie roli tymczasowego lidera (np. kierowanie jednym projektem, gdy jest się jedynie wykonawcą w drugim).

Takie podejście do rozwoju wymaga większego nakładu wysiłku i energii (a prawdopodobnie jest też związane z większymi kosztami) od firmy i nim zarządzających, ale w dłuższej perspektywie na pewno się opłaci. Oczywiście pracownicy muszą również zaakceptować taką formę rozwoju i związane z nim zróżnicowane obowiązki, zmienność ról itd. Wracamy do kontraktu – obie strony muszą się na to zgodzić i przyjmować taki styl i formy układania relacji oraz współpracy.

BioTek to firma, która z racji szybkiego rozwoju co roku przyjmowała kilkadziesiąt osób. Prezes firmy wyznaczył wysokie standardy rekrutacji: młodzi, dobrze wykształceni, kreatywni i energiczni ludzie, z wysokimi ambicjami. Dział rekrutacji dobrze spełnił zadanie. Młodzi, ambitni pracownicy nastawieni na sukces chcieli również szybko awansować. Aby spełniać ich oczekiwania zaczęto tworzyć nowe działy, samodzielne stanowiska. Firma szybko się rozwijała, więc miało to swoje uzasadnienie. Sytuacja rynkowa zaczęła się zmieniać, firma

napotkała barierę wzrostu. Dodatkowo w strukturze organizacyjnej pojawiła się dość szczególna sytuacja – na jedno stanowisko kierownicze średnio przypadało „niecałych” dwóch podwładnych. Zaczęto wprowadzać bolesne zmiany polegające na restrukturyzacji zatrudniania, łączenia działów, spłaszczania struktury organizacyjnej, ale przede wszystkim zmieniono politykę zatrudnienia. Poszukiwania kandydatów były związane z charakterystyką stanowiska, a więc nie zawsze wysokie wykształcenie i ambicje decydowały o wyborze kandydata.

A jeśli trzeba zwolnić, to kiedy i jak to zrobić?

Rozstanie z pracownikiem należy do najmniej przyjemnych sytuacji, jednak trzeba sobie uświadomić fakt, że każdy pracownik kiedyś odejdzie. Gdy przychodzi moment, że musimy zwolnić pracownika, pojawia się problem, w jaki sposób to zrobić. Zaczniemy od tego, jakie mogą być powody rozstania się z pracownikiem. Określimy niektóre z nich:

- Słabe wyniki osiągnięte przez pracownika;
- Niedopasowanie do zespołu, konfliktowość, naganne zachowania wobec innych pracowników;
- Spadek motywacji pracownika, niechęć do zmian, brak zaangażowania w nowe obowiązki;
- Celowe, negatywne działania pracownika – kradzież, zniszczenie mienia, używanie alkoholu;
- Popelnione błędy wynikające z niefrasobliwości, niedokładności pracownika, braku dotrzymywania procedur;
- Koniec umowy terminowej, osiągnięcie przez pracownika wieku emerytalnego;
- Redukcja etatu z powodów ekonomicznych, brak zamówień, zmiana technologiczna, łączenie przedsiębiorstw.

Powody zwolnienia nie zmieniają samej istoty rozstania się z pracownikiem, jednakże niektóre z nich mogą niejako ułatwić sam proces zwalniania i obniżyć poziom energii i złych emocji, z jakimi niewątpliwie jest on związany. Popatrzmy na wymienione przyczyny. Możemy zauważyć, że trzy pierwsze są związane z postawą i postępowaniem człowieka w powiązaniu z jego nastawieniem do pracy, ludzi, spraw dziejących się w ramach jego pracy. Ta grupa jest dość słabo mierzalna i może być silnie wiązana z subiektywizmem oceniającego. Należy ją nazwać przyczynami niejednoznacznymi. Kolejne dwie przyczyny są związane z sytuacjami bardziej jednoznacznymi, które w zdecydowanie większym stopniu dostarczają argumentów do zwolnienia pracownika. Tę grupę przyczyn nazwijmy jednoznacznymi. Pozostałe dwie przyczyny są przypadkami niezależnymi od samego zwalnianego, wynikają

Ważna jest właściwa identyfikacja i udokumentowanie powodów zwolnienia pracownika

z sytuacji zewnętrznej, przepisów prawa lub nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, nazwijmy je więc przyczynami zewnętrznymi. We wszystkich przypadkach trzeba jednak przeprowadzić cały proces zgodnie z przepisami prawa oraz, co może nawet trudniejsze, zgodnie z zasadami relacji społecznych, innymi słowy „po ludzku”.

Przyjrzyjmy się dwóm poniższym sytuacjom:

Sytuacja 1. *Pan Paweł Tomalski jest właścicielem małej firmy produkcyjnej. Panuje tu atmosfera rodzinna, większość pracowników pracuje od początku istnienia firmy. Najczęściej to ludzie z polecenia, znajomi właściciela, niektórzy to dalsza rodzina. Od kilku lat w firmie pracuje Magda, która jest dobrą znajomą córki pana Tomalskiego. Córka również pracuje w firmie i pan Paweł powoli szykuje ją na swego następcę. Magda, choć wydawała się sympatyczną osobą, z jakiś nieznanych powodów nie wywiązuje się ze swoich obowiązków. Co gorsza swoim zachowaniem zaczęła zrażać klientów, poświęcając im niewystarczająco dużo czasu. Pan Paweł już kilkakrotnie zwracał jej delikatnie uwagę, ale skutkowało to na krótko, a córka miała do niego pretensje, że nie ma zaufania do jej przyjaciół. Wczoraj zadzwonił ich dobry klient z dużymi pretensjami – tym klientem zajmowała się Magda. Pan Paweł jeszcze nie podjął decyzji o zaprzestaniu współpracy z Magdą, bo nie wie, jak odbierze to jego ukochana córka.*

Sytuacja 2. *Jola pracuje dla dużej, międzynarodowej spółki chemicznej od sześciu lat. Niedawno spółka połączyła się z konkurencją. Jola pięła się po poszczególnych szczeblach kariery zawodowej od stażystki, poprzez przedstawiciela, lidera zespołu, aż po key account managera. Od pół roku obsługuje trzech ważnych klientów, nawiązała silne relacje i właśnie przygotowuje duży kontrakt z jednym z nich. Jest po jednej z wizyt u tego klienta, wstępnie uzgodnione zostały wszelkie warunki umowy, wystarczy jedynie wynegocjować kilka szczegółów i podpisać kontrakt. Wracając samochodem służbowym dzwoni do szefa, ale ten nie odpowiada. Wysła więc smsa z dobrą informacją. Po chwili dostaje zwrotnego smsa z gratulacjami i wiadomością zwrotną – Jolu, jutro już nie przychodź do pracy, w związku z reorganizacją Twoje stanowisko ulega likwidacji. Marek przejmuje Twoich klientów. Powodzenia.*

Oba przypadki wymagają komentarza. W pierwszym ewidentna przyczyna leży po stronie pracownika, jednakże okoliczności i relacje w pracy utrudniają rozstanie się z nim. W tym momencie można jedynie przerwać ten ciągle rozwijający się problem, sytuacja nierozwiązana może bowiem prowadzić do bardzo poważnych konsekwencji – utraty klientów. W drugiej sytuacji przyczyna jest zewnętrzna i, być może, uzasadniona, lecz sam proces przebiegł co najmniej mało profesjonalnie.

Proces zwolnienia pracownika powinien być przemyślany i tak przeprowadzony, aby jednocześnie nie był traumatyczny dla pracownika, ani też nie odbił

Zwalnianie
pracownika to
przemyślany
proces



się źle na wewnętrznych relacjach lub atmosferze w przedsiębiorstwie. Przygotowanie do rozstania się z pracownikiem powinno się prowadzić na długo przed faktycznym podjęciem decyzji. Może wydaje się to dość dziwnym pomysłem, lecz funkcjonujące w niektórych organizacjach formalne systemy oceny bieżącej lub rozwojowej albo inne formy zbierania informacji o osiągnięciach i zachowaniach pracownika są podstawowym narzędziem przygotowującym do ewentualnego rozstania (jeśli następuje ono z przyczyn leżących po stronie pracownika). Wtedy informacje dotyczące słabych wyników pracy, nieodpowiednich zachowań, sytuacji kryzysowych i konfliktowych są udokumentowane. Najwłaściwsze jest sytuacja, gdy dokumenty związane z oceną pracownika są przez niego podpisane, co świadczy o tym, że się z nimi zapoznał.

Reasumując, proces taki powinien wyglądać następująco:

1. Określenie powodów zwolnienia i upewnienie się, czy są uzasadnione powody tego zwolnienia – kompletna dokumentacja pracownicza, udokumentowane wyniki pracownika, dowody uchybień lub udokumentowane sytuacje, które są bezpośrednimi przyczynami rozstania. Jeśli zwolnienie następuje z przyczyn ekonomicznych (likwidacja stanowiska) nie można zatrudniać na to stanowisko innego pracownika.
2. Sprawdzenie warunków prawnych zwolnienia – rodzaju zatrudnienia, okresów ochronnych, przysługujących okresów wypowiedzenia, niewykorzystanego urlopu, statusu związkowego pracownika.
3. Przygotowanie ewentualnych działań wspierających pracownika zwalnianego – jeśli zwolnienie jest podyktowane przyczynami niezależnymi od samego pracownika, warto zastanowić się, w jaki sposób można udzielić mu wsparcia, np. poprzez pomoc w szukaniu nowej pracy, rozmowę z doradcą zawodowym, dodatkowe dni wolne na szukanie pracy czy pomoc w pisaniu życiorysu.
4. Przygotowanie do rozmowy – ponieważ jest to bardzo trudny moment w życiu człowieka (jedna z najbardziej stresogennych sytuacji według listy utworzonej przez psychiatrów Thomasa Holmesa i Richarda Rahe⁵), należy do tej sytuacji go przygotować i tak poprowadzić rozmowę, aby dla odbiorcy był to rodzaj zamknięcia jednego etapu jego ścieżki zawodowej, a otwarcia następnej. Stąd też w czasie rozmowy lub kilku rozmów (w ramach wsparcia) trzeba podsumować dotychczasową współpracę, wskazać osiągnięcia pracownika, to, czego mógł się nauczyć, uświadomić mu, jakie kompetencje zostały rozwinięte i, oczywiście, wskazać przyczyny zwolnienia. Pozytywne aspekty należy zaznaczyć, nawet jeśli powodem zwolnienia jest przyczyna leżąca po stronie pracownika. Rozmowa powinna być konkretna, z użyciem jasnych argumentów, z rzetelnym

5 M. Jackson, *The age of stress*, Oxford University Press, Oxford 2013.

podaniem przyczyn, zapewnieniem o chęci dalszej współpracy i pomocy (jeśli jest planowana) w poszukiwaniu nowej pracy.

Należy się też przygotować na wszelkie „niespodzianki”. Reakcja pracowników odchodzących może być różna i dlatego opisany proces powinien być poprzedzony lub zdublowany działaniami zapobiegającymi negatywnym efektom rozstania, np. celowym i świadomym (negatywnym?) zachowaniom zwalnianych pracowników. Konieczne jest zapewnienie ciągłości pracy na danym stanowisku.

Marcin pracował jako informatyk od blisko pięciu lat w niewielkiej firmie rodzinnej. Z chwilą przyścia do niej wprowadził rozwiązania informatyczne na szeroką skalę. Wdrożył sieć, zasadę archiwizowania danych, CRM, elementy elektronicznego obiegu dokumentów. Szefowie byli bardzo zadowoleni z jego pracy, czego dowodem była pełna swoboda i niezależność. Przed kilkoma miesiącami pojawiła się oferta outsoursowania usług IT, bardzo atrakcyjna dla firmy. Szefowie dość długo zastanawiali się nad tym, czy ją przyjąć – przeważał rachunek ekonomiczny. Rozmowa przebiegła dość spokojnie. Sprawa przybrała dramatyczny zwrot po kilku dniach po odejściu Marcina, okazało się bowiem, że dokumentacja związana z działaniem systemów IT i całej infrastruktury była szczątkowa. Pojawiła się groźba paraliżu działania firmy.

W przedstawionej sytuacji ewidentnie zabrakło zapobiegliwości i wyobraźni właścicielom firmy. Z jednej strony powinni wprowadzić zasady dokumentowania funkcjonowania kluczowych zasobów i infrastruktury firmowej, z drugiej nie doszło do pełnego przekazania wiedzy ze strony odchodzącego pracownika, co jest często poważnym błędem wielu firm.

A co z sytuacją, gdy pracownik sam chce się zwolnić? Procedura oczywiście będzie inna (stroną inicjującą proces jest tutaj sam pracownik), lecz warto rozmawiać również z taką osobą, aby poznać przyczyny odejścia, zebrać jego opinie o wykonywanej pracy, zajmowanym stanowisku, wewnętrznych relacjach (pamiętajmy, że mogą być one nadmiernie krytyczne – pracownik będzie chciał się utwierdzić w swojej decyzji).

Wypada ponownie w tym miejscu podkreślić, że rozstanie z pracownikiem, niezależnie od przyczyn, jest sytuacją naturalną, na którą trzeba być przygotowanym. Należy dążyć do tego, abyśmy w każdym przypadku rozstawali się w dobrej i przyjaznej atmosferze, oczywiście o ile postawa drugiej strony na to pozwala. Pamiętajmy, że odchodzący pracownicy przekazują informację o swoim dotychczasowym pracodawcy – najlepiej byłoby, aby ta wiadomość była pozytywna.

Podsumowanie

Postawy i zachowania prezentowane przez innych ludzi są często dla nas niezrozumiałe, czasami trudne do akceptacji. Sytuacje te są szczególnie kłopotliwe w relacjach związanych z pracą zawodową – między współpracownikami, przełożonymi a podwładnymi. Aby skutecznie funkcjonować na tym polu należy pamiętać o różnicach kulturowych i społecznych oraz związanych z nimi sposobach postrzegania i interpretacji zdarzeń przez poszczególnych ludzi, czego dobrym przykładem są różnice pokoleniowe. Na gruncie budowania relacji w środowisku pracy trzeba pamiętać, że z każdym pracownikiem, oprócz formalnej umowy, zawiera się swoisty kontrakt psychologiczny. Dobrze przygotowany kontrakt, ciągle „odświeżany”, jest mocnym narzędziem tworzenia trwałych i przejrzystych relacji. W ich umacnianiu pomaga postawa zaufania, która powinna mieć charakter dwustronny – przełożonego do pracownika i odwrotnie. Zaufanie do innych nie wyklucza kontroli ich pracy oraz ciągłej weryfikacji wzajemnych wymagań i oczekiwań.

Jednym z elementów kontraktu jest możliwość rozwoju zawodowego, który niekoniecznie musi być powiązany z awansem. Rozwój zawodowy coraz częściej łączony jest z rozwojem osobistym, poszerzaniem umiejętności społecznych tzw. miękkich. Każdy pracownik w pewnym momencie odchodzi z organizacji, w której działał. Powody rozstania mogą być różne, lecz prawdziwa dojrzałość organizacji objawia się między innymi w sposobie przeprowadzenia procesu odchodzenia pracownika. Im lepiej ten proces jest przemyślany i prowadzony, tym lepszy jest wizerunek zewnętrzny i wewnętrzny organizacji.

Bibliografia

- Fazlagić J. A., *Charakterystyka pokolenia Y*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549> [dostęp: 10.11.2015].
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Jackson M., *The age of stress*, Oxford University Press, Oxford 2013.
- Koc J., *Pokolenie Z na rynku pracy. Czego można się po nich spodziewać?*, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/pokolenie-z-na-ryнку-pracy-czego-mozna-sie-po-nich-spodziewac,24410,1.html> [dostęp: 10.11.2015].
- Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Warto przeczytać:

- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007.
- Welch J., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Empka, Warszawa 2010.
- Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym*, Wolter Kluwer, Warszawa 2013.