

ROZHOVORY, KTORÉ NIKTO NEMÁ RÁD

Proces prepúšťania zamestnancov je v dnešných časoch, kedy sa skloňuje slovo kríza, častým fenoménom a veľakrát vnímaný majiteľmi firiem za najlepší či najľahší prostriedok, ako sa dostať z červených čísiel. Vždy je sprevádzaný atmosférou napätia, strachu, obáv z budúcnosti, frustrácie a iných negatívnych emócií.

Do akej miery sa ich podarí firme zvládnuť, závisí od spôsobu realizácie, komunikácie s ľuďmi, transparentnosti informácií, ale aj prípravy ľudí, ktorí musia proces viesť a zvládnuť. Pozornosť sa najčastejšie zameriava na prepúšťaných zamestnancov a ich emócie, či sociálne dopady.

ké obrany v podobe nepripúšťania si závažnosti situácie, zámernému odľahčovaniu, udržiavaniu si odstupu, či dokonca hnevu. Hnev môže byť smerovaný na vedenie firmy, ktoré ho svojím rozhodnutím do tejto situácie dostalo, alebo aj voči podriadeným, ktorí ho obviňujú či inak zasypávajú negatívnymi reakciami. Obava pred

ako časovaná bomba, ktorú si manažér, či iný zamestnanec sami pripraví a ťažko sa z nej uniká bez následkov. Tento typ manažérov môže natoľko intenzívne prežívať negatívitu situácie, že môže vyvolať v zamestnancovi pocit, že jeho situácia je beznádejná a že sa mu stalo čosi hrozné. Nechtiac ho vydesí viac, ako by to samotný človek sám prežíval. Komicky môže vyznieť, ak ten, čo je prepúšťaný, poskytuje podporu a útechu tomu, čo prepúšťa. Aj takéto situácie prax prináša.

Často sa zabúda na tých, ktorí musia informáciu o prepúšťaní priamo komunikovať so zamestnancami a čeliť ich reakciám, negatívnym emóciám a niekedy až útokom.

REAKCIE PREPUŠTENÉHO

Prepúšťaný zamestnanec môže zažiť aj „presilovku“ v podobe niekoľkých ľudí na druhej strane stola (manažéra, HR pracovníka, právnik, či ešte aj vyššieho manažéra), ktorí mu oznamujú, že práve on sa stal nadbytočným. Práve početná prevaha na strane firmy spôsobuje negatívnu reakciu zamestnanca či už v podobe otvoreného, alebo skrytého hnevu. Skrytý hnev býva pre firmu ešte zložitejší, kedy zamestnanec ventiluje pocity krivdy a hnevu nie priamo, ale so svojimi kolegami, za chrbtom manažéra, prípadne v exteriernom prostredí. Zamestnávateľ si tak „vyslúži“ negatívnu reklamu, súdne spory a v horšom prípade aj neželanú medializáciu.

A práve to rozhoduje o dôsledkoch celého procesu. Týka sa to najmä manažérov a pracovníkov personálnych útvarov.

POSTOJ MANAŽÉROV K PREPÚŠŤANIU

Kto už bol v tejto situácii, vie, aká horúca a nepríjemná môže byť táto stolička. Koľko obáv, emócií a postojov nesie. Bez odbornej prípravy to môže byť pre manažéra psychicky veľmi náročná situácia. Nejedna manažér by sa rád v týchto situáciách zriekol svojej „šéfovskej“ stoličky. Záleží, do akej miery je sám presvedčený o nevyhnutnosti prepúšťania zamestnancov a spôsobe, akým sa firma k tomu stavia. Mnohokrát dochádza u neho k **súboju vnútorných konfliktov**, pocitom bezmocnosti a neraz aj obáv zo zlyhania. Inokedy nastupujú **psychic-**

zlyhaním môže byť natoľko silná, že sa môže skryť za odmeraný, neosobný až striktný prístup. Vnútorne neistotu skrýva za maskou „tvrdasa“. Cieľom takéhoto postoja je mať to čo najskôr za sebou a vyhnúť sa emóciám druhej strany. **V praxi sa už vyskytli aj extrémne podoby tohto prístupu, kedy sú známe prípady prepúšťania prostredníctvom mailu, alebo sms správ.** Viac prosociálne alebo empaticky citiaci manažéri, či zodpovední zamestnanci majú tendenciu prežívať silné pocity viny, ľútosti alebo silného stotožnenia sa pri prežívaní situácie uvoľňovaného zamestnanca. Niekedy môžu sklznúť do dávania nereálnych sľubov, čo je pre zamestnancov ešte horšie, ako keby im len „sucho“ oznámili informáciu. Falošné nádeje a následné rozčarovanie, sklamanie je

ZABRÁŇTE NEGATÍVNYM DOPADOM

Čo môže teda firma, spoločnosť urobiť v rámci prevencie neželaných dopadov? Okrem poskytovania internej či

externej podoby podpory prepúšťaným zamestnancom formou outplacementu, odporúčam zaradiť sem aj prípravu všetkých pracovníkov útvarov ľudských zdrojov, manažérov, ktorí budú musieť proces prepúšťania zastrieť a priamo komunikovať so zamestnancami. Z mojej skúsenosti lektorovania takýchto odborných tréningov môžem odporúčať najmä **zážitkovú formu**. V nej majú ľudia veľmi často možnosť posadiť sa na pomyselnú stoličku jednej aj druhej strany a uvedomiť si, s čím sa musia ľudia v daných situáciách vyrovnávať či už z pohľadu emócií, ale aj myšlienkových pochodov. Často objavia, aká zmes pocitov ľútosť, hnevu, bezmocnosti, frustrácie sa v krátkom čase prestrieda v človeku. Napomáha im to pochopiť a správne interpretovať reakciu človeka vystaveného náročnej situácii. Napríklad pochopia, prečo sa odporúča zopakovať prepúšťanému zamestnancovi informáciu aj niekoľkokrát po sebe. Zamestnanec sa ocitá v takom strese a zažíva také emócie, že nie je schopný koncentrovať sa na faktickú stránku informácií a mnohé mu unikajú. Účastníci tréningov sami popisovali, že keď boli v roli prepúšťaného zamestnanca, nedokázali vnímať práve tento druh informácií. Uvedomovali si, že ak by sa ich situácia týkala bytostne a nielen ako modelová situácia, pravdepodobne by informácie vnímali ešte viac skreslene a zmätene. Zážitková forma tréningu napomáha prepájať teóriu s praxou. Tu platí príslovie: Radšej jedenkrát zažiť ako stokrát počuť.

Čierne alebo červené čísla firmu nerobia, ale tvoria ju ľudia, vzájomné vzťahy a komunikácia, či už k sebe navzájom, alebo smerom k okoliu. Najťažší je pre zamestnancov pocit, že sú len číslo či nejaké percento v škrtní nákladov. Ak vnesieme do týchto procesov prejavy ľudskosti, sebapoznávanie a sebaistoty, že situácie zvládneme, môžeme sa stať aj zdrojom progresívnej zmeny, či už pre firmu, alebo aj samotného jednotlivca. Náročné životné situácie napomáhajú odhaľovať náš potenciál a nútia nás veci robiť inak. Preto aj proces prepúšťania môže byť

štartom pre nové možnosti. Mal by byť však profesionálne zvládnutý, nielen po legislatívnej a procesnej stránke, ale aj po tej ľudskej.

AKO ZVLÁDNUŤ EMÓCIE PREPÚŠŤANÝCH ZAMESTNANCOV

Zisk

1. Komunikujte priamo, otvorene. V dostatočnom predstihu a bez prehnanej emócií.
2. Dôležité informácie zopakujte aj viackrát. Prepúšťaný zamestnanec je v šoku a nemusí ich vnímať.
3. Bez ohľadu na váš postoj k prepúšťaniu zamestnanca, nevyhovárajte sa na rozhodnutie manažmentu, vedenia firmy, s ktorým vy nesúhlasíte. Nikomu tím nepomôžete a v zamestnancovi vzbudíte ešte väčší pocit krivdy a zbytočne sa zahltíte negatívnymi emóciami.
4. Vyvarujte sa dávaniu falošných nádejí a prísľubov.
5. Snažte sa zvládnuť vlastné emócie. Držte sa faktov.
6. Na negatívne reakcie, útoky reagujte asertívne, racionálne a konštruktívne. Nenechajte sa strhnúť k emocionálnym prejavom.
7. Prejavte empatiu, pochopenie a ponúknite pomoc (napr. poskytnutie odporúčaní, referenčného listu), aj keď ju prepúšťaný nežiada.
8. Nezľahčujte, ale ani nedávajte tragický podtón vzniknutej situácii.
9. Absolvujte odbornú prípravu, vzdelávanie na proces prepúšťania zamestnancov. Pomôže vám to zvládnuť ľahšie vlastné aj zamestnancove emócie.
10. Zaujímajte sa o to, akú formu podpory firma ponúka pre uvoľňovaných zamestnancov.
11. Priebežne komunikujte so zamestnancom, aby ste si overili, v akých emóciách a postojoch sa nachádza a mohli mu prípadne pomôcť.
12. Informáciu o prepustení zamestnanca mu nedávajte tesne pred víkendom. Zamestnanec by mohol uvedenú informáciu niešť psychicky oveľa horšie. ■

Autorka: Mgr. Dagmar Sliacka,
majiteľka spoločnosti, poradca a lektor
Developing Support, poradensko-
vzdelávacia spoločnosť,
www.developing-support.sk



LETO 2012
S JÁNOŠÍKOVÝM
DVOROM

5 RAJSKÝCH DNÍ

(...ALEBO AJ
VIAC DNÍ)

HLAVNÁ SEZÓNA 1. 7. – 2. 9. 2012
Ubytovanie + POLPENZIA + ZÁŽITOK

V CENE BALÍČKA RODIČIA:

- **4x ubytovanie** v útulnej izbe v dreveniciach
- **4x chutná polpenzia** v Jánošíkovej reštaurácii
- **3x hra adventure golfu** – zábavného a nenáročného golfíka priamo v areáli s 18 jamkami pre celú rodinu, v cene golfová loptička, golfová palica, score karta
- **20 % zľava** na doplnkové služby – finska sauna, vírivka, prenájom bicyklov
- **možnosť dopravy mikrobusedom** na začiatok turistických trás na objednávku za príplatok k balíčku, bezkonkurenčná cena
- **ZDARMA Oravapass** – čipová zľavová karta na atrakcie Oravy od 10 % – 30 %
- **ZDARMA wifi** v reštaurácii a spoločenskej miestnosti v Drevenici u Juraja
- **ZDARMA parkovanie** pri dreveniciach
- **6 jedinečných zážitkových aktivít** priamo v areáli na objednávku za príplatok, radi vás oboznámime

CENA BALÍČKA:

107,20 € – dospelá osoba
75 € – dieťa 6 – 12 r.
63,80 € – dieťa 3 – 5 r.



Jánošíkov dvor
ZÁŽITKOVÝ PENZIÓN

Jánošíkov golf
1. ADVENTURE GOLF

Jánošíkov dvor

Malá Petrová 8, Zázrivá (Terchová 7 km, Žilina 32 km)
+421 917 489 832 • info@janosikovdvor.sk
www.janosikovdvor.sk • www.adventuregolf.sk

MESAČNÍK PRE OSOBNÝ A PROFESIONÁLNY RAST



Zisk je mesačník, ktorý čitateľom prináša praktické informácie a návody na to:

- ako viesť a riadiť firmu
- ako úspešne podnikat'
- ako si získať a udržať zákazníka
- ako riadiť seba a svoj profesionálny rast

Manažérom, personalistom a podnikateľom poskytuje praxou overené rady a nápady, ktoré smerujú k zvyšovaniu zisku v podniku. Viac o Zisku nájdete na www.ezisk.sk.

**VŽDY
SA NÁJDE
DIERA NA TRHU,
KDE UVIDÍTE
ZISK**