



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO UPRAVLJATI SITUACIJOM OTPUŠTANJA ZAPOSLENIKA?

PITANJE: *Manager sam malog poduzeća koje se suočava s padom potražnje svojih proizvoda. Prisiljeni smo restrukturirati se i pronaći novi program kojim možemo opstati na tržištu. No, dok zaokret u poslovnoj orijentaciji ne zaživi, moram otpustiti neke zaposlenike. Budući da smo većinom dobar tim, taj zadatak mi teško pada. Kako se postaviti da taj neugodan proces provedem na najprikladniji način?*

P. Č., Bjelovar

ODGOVOR: U kriznoj situaciji koja se tiče poslovanja, a posebno otpuštanja zaposlenika, manageri imaju **tendenciju prikrivati informacije** ili ih dugo zadržavati za sebe. To čine iz straha pred novonastalom situacijom i početnoga nesnalaženja, ali i zbog činjenice da neizvjesnost može loše djelovati na produktivnost i moral zaposlenika. Neki manageri informacije skrivaju i zbog straha da im ne odu najbolji zaposlenici. No, praksa pokazuje suprotno. Zaposlenici zapravo najbolje reaguju kada pravovremeno dobiju točne informacije o svim okolnostima koje se tiču rada u poduzeću. Upravo ako **predugo skrivaju informacije**, zaposlenici će u managera izgubiti povjerenje, opirat će se promjenama, smanjit će im se produktivnost i motivacija, a mnogi će i otići.

Pri prijenosu loših vijesti mnogi manageri biraju strategiju kojom se neće morati izravno izložiti zaposlenicima i njihovoj reakciji. Tako će informaciju o otkazu nastojati prenijeti elektronskom poštom, sms porukom ili preko trećih osoba. Na taj način misle da su riješili problem, a zapravo su u svojim i očima zaposlenika ispalili kukavice. No, krenimo redom. Poduzeće se nije preko noći našlo u teškoćama. Okolnosti su se razvijale neko vrijeme. Tada ste trebali **započeti razvijati komunikacijski plan** sa zaposlenicima. Pritom trebate krenuti od činjenice da je zaposlenike potrebno pravodobno upoznati sa svim okolnostima s kojima se poslovanje suočava. Zaposlenicima ukažite na problem i zatražite njihov povećani angažman, nove aktivnosti ili potrebu generiranja novih ideja. Na taj način ćete zaposlenike pokrenuti u bitku za spašavanje poduzeća, a ta **bitka** nije samo vaša, ona je **zajednička**. U komunikaciji sa zaposlenicima naznačite sve opcije koje razmatrate, bez obzira radi li se o poslovnom zaokretu u smislu razvoja novih programa, traženju strateškoga partnera, spajanju s drugim poduzećem ili mogućem otpuštanju. Pritom situaciju prikažite objektivno i jasno **izrazite plan ostvarivanja ciljeva**.

No, u jednom trenutku morat ćete **objaviti plan restrukturiranja i otpuštanja**. Ukoliko se radi o manjem poduzeću, najbolje bi to bilo učiniti pred svim zaposlenicima. Čuju li svi zaposlenici informacije istovremeno, bit će manje prilika za stvaranje glasina ili će one biti svedene na najmanju mjeru. Vaše **izlaganje** prije svega **treba biti iskreno**. Nije vrijeme za skrivanje iza nerazumljivih fraza. Jednostavno recite koje okolnosti su razlogom sadašnje situacije. Preuzmite odgovornost za vaše odluke, ali isto tako ukažite koji aspekt poslovanja treba potpuno promijeniti, unaprijediti ili ugasiti. Isto tako, jasno **objasnite kriterije** na osnovi kojih neki zaposlenici moraju otići. Na taj način zaposlenici



će vaše poteze shvatiti kao nužan uvjet opstanka i/ili razvoja poduzeća. Objasnite i hoće li se i kako teret posla otpuštenih zaposlenika prenijeti na one koji ostaju. Nakon vašega izlaganja potrebno je ostaviti vremena za raspravu kao poziv zaposlenicima na **davanje osvrta i generiranje ideja** o mogućim mjerama poboljšanja poslovanja. Ukoliko situacija postane previše neugodna, uvijek vam ostaje opcija da zaposlenike upitate „što biste vi učinili na mom mjestu“? Ukoliko ste opcije dobro razradili, zaposlenici će nakon početnoga negodovanja shvatiti da se borite za poduzeće i da su vaše ideje konstruktivne, čak i ako su za neke nepovoljne. Tako će oni koji ne mogu ostati shvatiti da krivnja nije na njima i nakon nekog vremena moći će se usredotočiti na traženje novih prilika. Ostali će vas pak više cijeniti i smatrati vas pravim vođom.

Priopćavanje loših vijesti, posebice ako se radi o potrebi otpuštanja težak je zadatak. To je situacija u kojoj zaposlenike trebate tretirati s poštovanjem i dostojanstvom. Iskažite visoki **stupanj empatije** i dajte zaposlenicima do znanja da niti vama nije lako što dolazi do takve situacije. No, ne zaboravite ni na one koji ostaju. Održite sastanak nakon što je val otpuštanja prošao, objasnite im što se sada od njih očekuje. Bit će potrebno neko vrijeme da prevladaju šok zbog gubitka kolega, preustroja poduzeća i novih zadataka. **Iskažite razumijevanje** i empatiju, ali pokušajte raditi i na **stvaranju entuzijazma** za ispunjavanje novih ciljeva. Radite na izgradnji novog sustava u kojem će u budućnosti možda opet biti mjesta i za one koji su otišli.