

رسالة المعلم الخبير التعامل بمهارة مع الفصل

يعد قرار فصل أحد الموظفين من أصعب القرارات وأكثرها إيلاماً بالنسبة لكثير من المديرين الذين يضطرون إليها. ويتساءل المدير كيف كان بالوسع تجنب هذه النتيجة المزعجة، وما هي عواقبها القانونية. كما يتساءل عن ردود أفعال زملاء الموظف المفصول، وعن سيقوم بأعباء عمله. إضافة إلى ذلك، يساور المدير قلق بشأن ما إذا كان للفصل علاقة بأدائه أو سلوكه.

وعلى الرغم من الانزعاج الشديد الذي يصاحب الفصل، فإن معالجة هذه المهمة على نحو صحيح أمر شديد الأهمية، لأن المعالجة الرديئة يمكن أن تكلف غالياً. فقد تسيء إلى سمعة شركتك، فتجعل من الصعب عليك وعلى غيرك من المديرين اجتذاب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم في المستقبل. ويمكن أن تؤدي أيضاً إلى دعاوى قضائية، وأن تخرب الثقة والروح المعنوية بين الموظفين ضمن المؤسسة.

لهذه الأسباب، عليك أن تقوم بخطوات تضمن معالجة الفصل على نحوٍ متقنٍ صحيح. وهذا يعني أن تتألف مع كل جانب من جوانب

عملية الفصل بدءاً من كيفية اتخاذ القرار، فالإعداد للاجتماع المخصص للفصل، وصولاً إلى ما ستقوله أثناء هذا الاجتماع، وكيف ستقود فريق عملك فيما بعد.

لن يكون فصل موظف أمراً سهلاً في يوم من الأيام. على أن كل فصل يتيح لك فرص تعلم ذات قيمة. فإذا طبقت الأساليب التي يقترحها هذا الدليل، واعتمدت دائماً على مشورة خبراء الموارد البشرية والقانون في شركتك، فأنت تعزز فرصك في الحصول على أفضل نتيجة ممكنة. ومتى تعاملت بمهارة مع الفصل فأنت تحمي سمعة شركتك وتمكن فريق عملك من المضي قدماً برغم المعاناة التي يثيرها ذلك الوضع. وأنت أيضاً تحمي الشركة من التبعات القانونية. وهذه كلها نتائج حاسمة بالنسبة لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح في سوق يزخر بالتحديات.

سوزان ألفي، مرشدة

تعمل د. ألفي مستشاراً للتطوير التنظيمي وتطوير القيادة في جامعة كامبريدج، ماساشوستس. وهي على صلة وثيقة بالمديرين التنفيذيين لضمان أن تكون إستراتيجياتهم المتعلقة بالأشخاص سندا لإستراتيجيات أعمالهم، وأن تنسجم الهيكلية والأدوار والمحفزات وصولاً إلى الأداء الأمثل. وقد تولت منذ مدة قيادة مشروع (التعلم والتطوير التنظيمي) في منشورات مدرسة هارفارد

للأعمال. وهي تقوم حالياً بتدريس طلاب ماجستير إدارة الأعمال في كلية بوسطن.

ستيفر روبينز، مرشد

ستيفر روبينز مدير مخضرم قاد في ثلاثين سنة مضت انطلاقة ثماني شركات حققت نمواً كبيراً، وأنجز ثلاث عمليات طرح أسهم على الاككتاب العام. وقد كان عضواً في فريق وضع منهاج القيادة والتعلم في مدرسة هارفارد للأعمال. وهو يقوم حالياً بتقديم المشورة والإرشاد للمديرين التنفيذيين في عدد من القطاعات، منها: الخدمات المالية، والتكنولوجيا العالية، والرعاية الصحية. يكتب ستيفر مقالات في (Entrepreneur.com) وفي (Working Knowledge) التي تصدرها مدرسة هارفارد للأعمال. كما أنه كثير الظهور في الإذاعة والتلفزيون والصحف.



فصل الموظف: الأساسيات

لحظة صعبة



مع أن أحداً لا يجب حمل الأنباء السيئة، فقد يواجه المدير المهمة الصعبة المتمثلة في اضطراره إلى فصل أحد الموظفين الذين لا يمكن رفع مستوى أدائهم إلى المستوى المطلوب.

ولعل هذه واحدة من أصعب المهام وأكثرها إيلاماً في حياة أي مدير. فالمشاعر المتوترة والتبعات القانونية الخطرة والهموم الأخرى المصاحبة لفصل أي موظف يمكن أن تكون معقدة حادة، حتى أن كثيراً من المديرين يتحاشى مجرد نقاشها.

ما الذي يفرض علينا تعلم ما يتعلق بالفصل؟

من المؤسف أن فصل العاملين جزءٌ من واقع الحياة التنظيمية. والمدير الذي يحجم عن تعلم الأمور المتعلقة بالفصل يخاطر بمعالجة الموقف على نحو سيئ. ويمكن للمعالجة السيئة أن:

- تلحق ضرراً دائماً بسمعة المدير وتقديره الذاتي المهني.
- تفسد سمعة الشركة في مجال صناعتها، فتجعل من الصعب عليها أن تجتذب الموظفين الموهوبين وأن تحتفظ بهم.
- تؤدي إلى الدعاوى القضائية.
- تضعف المعنويات والثقة ضمن المؤسسة.
- تغري أصحاب الأداء المرتفع من الموظفين بمغادرة الشركة، فهم يعرفون أنهم في موضع ترحيب من الشركات الأخرى.

كلما زادت معارفك في موضوع فصل العاملين، زاد استعدادك لمعالجة هذا الموقف إذا حدث.

تعريف المصطلح

يعني الفصل: إنهاء عمل فرد في الشركة بسبب عيوب في أدائه أو في سلوكه، أو بسبب المشكلات التي يثيرها هذا الأداء أو السلوك.

ويلاخص جدول (خصائص الفصل) السمات الرئيسة لفصل الموظف.

يفصل: ينهي عمل فرد في الشركة بسبب عيوب في أدائه أو في سلوكه أو بسبب المشكلات التي يثيرها هذا الأداء وهذا السلوك.

خصائص الفصل

السبب	يستند إلى أداء الموظف أو سلوكه المثيرين للمشكلات
صانع القرار	أنت من يقرر وينفذ بصفته مديراً
الانفعالات	الارتياح لدى المدير غالباً، ومشاعر سلبية عند الموظف المفصول
الجوانب القانونية	على المدير أن يسمح للدائرة القانونية في الشركة بأن ترشده أثناء عملية الفصل
الجدوى	عادة ما يؤدي الفصل إلى حل المشكلة المطروحة، إلا إذا كان المدير معروفاً باتخاذ قرارات فصل غير ضرورية

ملاحظة بشأن مصطلحات الفصل

تستخدم المؤسسات المختلفة مصطلحات مختلفة للإشارة إلى فصل الموظف. ومن أمثلة هذه المصطلحات: الطرد، وإنهاء الخدمة، والتسريح، والصرف من الخدمة، والاستغناء عن الخدمات. وغالباً ما تحاول كل شركة تحاشي استخدام المصطلح الذي يستخدمه غيرها. كما أن بعض المصطلحات لا يحتفظ بمعناه سليماً عند استخدامه في بيئات غير التي نشأ فيها. لهذه الأسباب اخترنا استخدام المصطلح الأصلي (الفصل).

إخلاء المسؤولية: يشير هذا الكتيب في نقاط عدة إلى المسائل القانونية التي يتضمنها اتخاذ القرار وتبليغه للموظف المفصول. لكننا لا نقصد منه تقديم استشارة قانونية. عليك أن تستشير محامي الشركة، فهو من يستطيع تقديم المشورة بشأن الجوانب الخاصة للموقف المعني.

