

اتخاذ القرار



متى تقرُّ أن وقت فصل الموظف قد حان؟ قد يكون الفصل الفوري مبرراً في بعض الحالات، كأن يسرق الموظف الشركة أو يسيء استخدام الأسرار المؤتمن عليها. ومع ذلك يشير الخبراء أيضاً باللجوء إلى الفصل بوصفه ملاذاً أخيراً في بعض الحالات التي يثير فيها الأداء المتدني للعامل أو سلوكه مشكلات لا ترقى إلى مرتبة خرق القانون. يمكن للإرشادات الآتية أن تساعدك على اتخاذ القرار الصحيح.

ابدأ بالتنبية

من المفضل أن تبدأ بتنبية الموظف متى بدأت تفكر في فصله. لأن استبداله عنه بموظف آخر قد يكون أمراً باهظ الكلفة إذا حسبنا إجمالي نفقات الإعلان، واستقبال المرشحين للوظيفة، وانتقاء واحد من بينهم، وتوظيفه. وفي الواقع، يرى بعض المحللين أن هذا الاستبدال ينتهي إلى إنفاق ما يقارب ضعف الأجر الذي يتطلبه الوضع. كما يمكن للفصل أن يولد شعوراً بالاستياء وعدم الارتياح بين أعضاء الفريق الباقين الذين قد يرتابون في الأساس المنطقي الكامن خلف قرار الفصل، أو الذين يعدون الموظف المفصول صديقاً لهم. كما أن الفصل يحمل مخاطر لجوء الموظف المعني إلى إجراء قانوني. وحتى لو عالجت الشركة مسألة الفصل بأفضل السبل القانونية، فإن التورط في دعوى قضائية يمكن أن يستنزف طاقة الشركة ومواردها المالية.

دراسة بدائل الفصل

على ضوء المخاطر والنفقات التي يستتبعها فصل الموظف يكون من الأجدى أن تدرس بدائل الفصل لترى إن كانت قابلة للتطبيق. ومن هذه البدائل:

- تدريب يهدف إلى تطوير مهارات الموظف.
- تقديم التوجيه أو النصيحة التي توضح التوقعات المنتظرة من أداء الموظف أو من سلوكه، مع تحديد المجالات المطلوب تحسينها.
- نقل الموظف إلى موقع يحقق انسجاماً أفضل بين مواهبه وحاجات الشركة أو القسم.
- توجيه تنبيهات متزايدة الشدة وتوثيقها في ذاتية الموظف.
- تعليق امتيازات الموظف، أي التعليق المؤقت لبعض مكاسب مكان العمل (مثل العمل دون تحديد الزمن، أو إمكانية العمل من البيت) إلى أن يحسن الموظف أداءه أو سلوكه.
- تعليق عمل الموظف، بإعطائه مدة زمنية (مأجورة أو غير مأجورة) لصياغة خطة العمل أو مراجعتها، أو لوضع أهداف جديدة.
- تأجيل زيادة الأجر إلى أن يظهر الموظف بعض التحسن.
- خفض مرتبة الموظف إلى موقع أقل مسؤولية وأدنى أجراً.

انتقاء البدائل

حتى تنتقي من بين هذه البدائل عليك أن تقرر ما إذا كانت مشكلة الموظف ناجمة أساساً عن أدائه غير الكفء، أم عن سلوكه غير المناسب.

ويشمل الأداء غير الكفء مشكلات من قبيل التقصير في تحقيق الأهداف الإنتاجية، أو الافتقار إلى البراعة عند التعامل مع الزبون وعرض المنتجات عليه، وما شابه ذلك. في هذه الحالات يستحسن أن تجرب اللجوء إلى التدريب، أو إلى نقل الموظف إلى مكان آخر.

وقد يكون السلوك غير المناسب هو نشر شائعات ضارة، أو توجيه اللوم إلى الآخرين على نحو متواصل، أو التصرف بشكل سلبي أو كسول، أو المزاح غير المناسب، أو التأخر الدائم عن العمل، أو التأخر المستمر عن مواعيد التسليم. في هذه الحالة، يستحسن أن تجرب بدائل من قبيل تقديم النصيحة أو التوجيه (انظر إلى لوحة «توجيه الموظف المثير للمشكلات»).

عندما تتعامل مع سلوك غير مناسب عليك التركيز على التصرف الذي يوقع الفوضى في أهداف الفريق وإنتاجيته (ولا يقف عند حد إزعاج بعض زملاء الموظف) أو الذي يكون له أثر جلي على الموظفين الآخرين.

توجيه الموظف المثير للمشكلات

لا ينبغي أن يؤدي السلوك المثير للمشكلات إلى فصل الموظف. حاول في البداية توجيه الموظف بالاستفادة من (فئات) الموظفين المثيرين للمشكلات

الفئة	استراتيجية التوجيه
مروجو الشائعات	حذر الشخص بأنه يمكن للشائعات و(القييل والقال) أن تؤذي المؤسسة برمتها. واعمل على توجيه طاقة مروج الشائعات إلى سبل أكثر إيجابية. وإذا كان ضرورياً، فكر في نقل هذا الشخص إلى عمل آخر بحيث يمكنك مراقبة إنتاجيته بيسر أكبر.
اللوامون	وضح أن لوم الآخرين على أمور لا تسير على ما يرام أمر يؤدي الفريق والشركة. فكر في تعديل وإعادة توزيعه عبء العمل لإقامة توازن في المهام الحالية. وراقب الوضع لترى إن كانت تعديلاتك قد حلت المشكلة، وإلا فاتخذ خطوات من أجل تحسين أداء الموظف أو إنهاء عمله.
المكتئبون	أخبر الشخص بأن مواصلة اتخاذ الموقف السلبي قد تضر بحماسة الفريق والتزامه. عبر عن اهتمامك بحقيقة أن الشخص المعني ليس سعيداً في عمله. أصغ إلى شكواه الخاصة وعالجها. وحثه على تقديم اقتراحات بشأن تحسين طريقة عمل الفريق.
المتعالمون	اشرح للموظف الذي يباهي دوماً بتفوق قدراته أن هذا الأمر قد يضعف روح الفريق. اعترف له بمهاراته ومزاياه الإيجابية، مع تشجيعه على احترام قيمة قدرات الموظفين الآخرين.

بيّن أن الإنتاجية المتدنية الناجمة عن الغياب، والتأخر المتكرر، أو الفوضى الدائمة أو العجز عن تحديد الأولويات أمر يحبط أفراد الفريق الآخرين، ويجعلهم حانقين ومستائين. وإذا كان الأداء المتدني ناجماً عن مشكلات شخصية فعليك أن تفكر في تعديل برنامج عمل الشخص المعني لتخفف من أعبائه. أما إذا كان السبب هو الكسل وحده فقم باتخاذ خطوات لتحسين أداء الموظف أو فصله.

محبو المزاح الثقيل

أخبر الشخص أن التعليقات المهنية أو العرقية أو الجنسية أو التي تتناول التوجه الجنسي ليست بالأمر المقبول في مكان العمل، وقل له إن الموظف الذي يصرّ على هذه التعليقات أو على هذا النوع من المزاح يخاطر بالتعرض إلى شكاوى قانونية بحقه.

