

Náhlé odchody schopných – neřešitelný problém?

Jednou z nejvíce vytížených funkcí bývá ve firmách personalista nebo člověk, který má za úkol vytvořit vhodným výběrem zaměstnanců a následnou prací s nimi špičkový a kompetentní tým lidí, kteří spolehlivě zvládají svěřené úkoly.



Všimli jste si, kolik lidí vám náhle, bez jakýchkoli zjevných příčin, dalo v minulosti výpověď?

Personalistice a její náplní byly již napsány stovky publikací – praktickým a palčivým problémem pro společnosti však zůstává faktor, který zapříčiňuje náhlé odchody více či méně schopných lidí. Všimli jste si, kolik lidí vám náhle, bez jakýchkoli zjevných příčin, dalo v minulosti výpověď?

Člověk, který svou práci nikdy neodevzdá kompletně hotovou a v termínu a kterému se musí neustále někdo další intenzivně věnovat, aby zkorigoval jeho chyby, nebude firmě chybět. Vnitřně se nám uleví, když sám odejde nebo když ho propustíme. Ale za odborníka, který dokáže svou produkci a zkušenostmi podstatně přispět k výsledkům firmy, se náhrada hledá většinou těžko a s vynaložením nemalého úsilí a prostředků. Každý odchod schopného člověka je sám o sobě bolestivý.

Selhání a útěk

Pokud nebudeme počítat situace, kdy zaměstnanec dostal životní příležitost dělat jinou práci, o které vždy snil, nebo situace, kdy musí

odejít z naprosto logických důvodů, jako je například změna bydliště, je hlavní příčinou náhlého odchodu ze zaměstnání selhání zaměstnance vůči jeho vnitřnímu morálnímu přesvědčení – neetika. Tato informace je velmi tvrdá. Náhlý odchod je v podstatě útekem před vlastními svědomím.

Tímto selháním je čin nebo zanedbání povinností, které způsobí svými důsledky zhoršení kvality života lidí ve firmě, způsobí někomu či na něčem nějakou škodu. Většina lidí je ve své podstatě dobrá a chce svými činy přispívat k lepšímu životu, svému i ostatních. Pokud si ale člověk uvědomí, že způsobuje pravý opak, pak má tendenci opustit skupinu, tím ji vlastně chrání sám před sebou a před důsledky svého působení. Navenek to většinou jako útek nevypadá, neboť odcházející zaměstnanec poskytne vždy dostatečný počet „logických“ důvodů, proč odchází.

Příklad pana Nováka

Prakticky můžeme pozorovat asi toto: pan Novák, jeden z nejlepších řidičů firmy XY, jednoho

dne udělá hloupost, přestože je jinak čestným člověkem, natančuje při doplňování paliva do firemního auta i svůj vlastní soukromý vůz, samozřejmě za firemní peníze. Hned poté se sám před sebou stydí a uvažuje, jak by celou situaci ještě napravil a vše dal do pořádku tím, že palivo vrátí. Jenže v jeho svědomí už hlodá strach, že by to někdo zjistil nebo viděl, a nechá to raději tak. Kdykoli před ním pak někdo mluví o něčem, co jen vzdáleně souvisí s tankováním, okamžitě je v myšlenkách zpět v oné situaci a od pocitu štěstí v životě je na hony vzdálen. Aby ulevil svému svědomí, začne si celou situaci sám před sebou omlouvat a hledat důvody, proč je krádež paliva v pořádku, že je to vlastně běžná a normální věc, kterou stejně dělá každý. On je v podstatě ve firmě nedocenený a tuto kompenzaci platu si plně zaslouží. A protože si to zaslouží, celá akce se časem opakuje. Může to být znova palivo, součástky ze skladu nebo cokoliv jiného. Pan Novák se stává podrážděným, podezřívavým a kritickým, na úplně běžné dotazy kolegů či nadřízených, které se možná jen velmi vzdáleně týkají oblasti, kde má maslo na hlavě, vybuchuje nepřiměřenými reakcemi. Své okolí bude v podobných činech podporovat, aby „v tom“ nebyl sám. Časem je množství toho, co firmě způsobil, tak velké, že mu již pouhá přítomnost lidí a prostředí, v němž se provinil, tak vadí, že musí odejít se spoustou logických vysvětlení svého odchodu.

Bohužel v dalším zaměstnání se situace pravděpodobně opakuje, protože pan Novák nedal věci v bývalé firmě do pořádku a stále ho mučí svědomí.

Zachyťte signály včas

Důvodem, proč pan Novák musel odejít, skutečnou příčinou, proč nyní firma XY musí hledat nového řidiče (nemluvě o materiálních ztrátách, na které se mnohdy ani nepříjde), je nedostatečná kontrola zodpovědného vedoucího pracovníka, která vznik této situace umožnila.

Možná je dotyčný vedoucí pracovník neschopen vnímat projevy neetiky u svých podřízených, zvýšenou míru kritičnosti, poklesy pracovních výkonů, chybovost, nižší pracovní nasazení a morálku okolí zmíněného pracovníka, nižší zodpovědnost a ochotu přispívat. Indikátory jsou jednoznačné a velmi čitelné. A tak, pokud vedoucí pracovník nezachytí tyto signály včas, neoznačí je a okamžitě nezvládne, budou následky mnohem horší a materiální a personální škody mnohem větší. Nejednoznačný vedoucí pracovník, který není schopen zjednat pořádek a udržet vysokou míru produkce u svých lidí, je a bude vždy identifikovatelný vysokou mírou fluktuace na svém úseku. A naopak. Člověk, který je skutečným šéfem, jenž vede své zaměstnance jednoznačně a příjemným způsobem k vynikajícím výsledkům a skutečnému efektivnímu pracovnímu nasazení a sám je v tom svým lidem příkladem, ušetří firmě neskutečné částky a úsilí spojené s přijímáním náhrady za odcházející zaměstnance.

Dnes čím dál častěji také nalezneme ve firmách specialistu – etika, který je zodpovědný za vyřešení situací, které by vedoucí pracovníky nadměrně zatěžovaly nebo se kterými si vedoucí pracovníci neví rady. Takový člověk dokáže podpořit vysokou pracovní morálku kolektivu a vynikající vnitřní vztahy. Kromě toho se taková funkce vyplatí firmě i tím, že zachrání před odchodem mnoho lidí a mnoha lidem pomůže s jejich problémy. Nemůžeme prohlásit, že mít ve firmě školeného specialistu, který pomáhá zvládat problémy jiných, je luxus. Přínos tohoto řešení v mnoha firmách dokazuje, že luxusem je takového člověka nemít a o zaměstnance se podobným způsobem nestarat. **f**

Pavel Ranc,
konzultant společnosti
Business Success, spol. s r. o.
e-mail: clanek@prg.success.cz