

zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji

małgorzata sidor-rządkowska



 Wolters Kluwer

wydanie III

POLECAMY TAKŻE:

Optymalizacja zatrudnienia. Właściwe praktyki w czasie zmian
J. Marciniak

Zarządzanie personelem w małej firmie
M. Sidor-Rządkowska

Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy
M. Sidor-Rządkowska

Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków
M. Sidor-Rządkowska (red. nauk.)

Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków
M. Sidor-Rządkowska (red. nauk.)

Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników
M. Sidor-Rządkowska

Meritum HR
A. Binda, Z.E. Kozak, M. Leśnikowska-Marciniak, I. Szakiewicz, H. Szych, J. Marciniak
(redaktor merytoryczny)

Kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników
M. Król, P. Prokopowicz, G. Żmuda

Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista
G. Filipowicz

małgorzata sidor-rządkowska

zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji

wydanie III rozszerzone i zaktualizowane

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne
Joanna Holdys

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
©Goodluz - stock.adobe.com

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2020

Poprzednie wydania ukazały się pod tytułem
„Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy”

ISBN 978-83-8187-533-2

Wydanie III uaktualnione i rozszerzone

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Moim wspaniałym Synom: Wojtkowi i Stasiowi
z wiarą, że ich kariera zawodowa składać
się będzie wyłącznie z radosnych wydarzeń*

Spis treści

O autorce	11
Wstęp	13
 CZĘŚĆ I. ZARZĄDZANIE PROCESEM ODCHODZENIA PRACOWNIKÓW Z ORGANIZACJI SPRAWDZIANEM KULTURY ORGANIZACYJNEJ FIRMY	 17
Rozdział 1. Zwalnianie pracowników a wizerunek przedsiębiorstwa	19
Firma w oczach byłych pracowników – rys historyczny	19
Trwała (?) zmiana podejścia do redukcji personelu	24
Jaka będzie „nowa normalność”? Pandemia COVID-19 a problem zwalniania pracowników	27
Rozdział 2. Przegląd najczęściej występujących przyczyn odchodzenia pracowników z organizacji	32
Zwolnienia spowodowane przyczynami organizacyjnymi	33
Zwolnienia spowodowane negatywną oceną pracy	36
Zwolnienia z inicjatywy pracownika.	39
 CZĘŚĆ II. GDY DECYZJĘ PODEJMUJE PRACODAWCA	 45
Rozdział 3. Restrukturyzacja organizacji a redukcja zatrudnienia	47
Pojęcie restrukturyzacji	47
Restrukturyzacja zatrudnienia jako nieodzowny element restrukturyzacji przedsiębiorstwa	49
Przebieg procesu restrukturyzacji zatrudnienia	52
Znaczenie komunikacji	57
Pojęcie planu społecznego	60
Próba podsumowania	64
Rozdział 4. Redukcja zatrudnienia a dalsze funkcjonowanie organizacji	66
Syndrom „tych, co przeżyli”	66
Sposoby przeciwdziałania negatywnym skutkom redukcji	69

Rozdział 5. Sposoby przeciwdziałania przerostowi zatrudnienia.	73
Planowanie zatrudnienia	75
Wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia	78
Praca zdalna – pojęcie i podstawowe warunki efektywności	80
Rozdział 6. Rozwiązania alternatywne wobec redukcji zatrudnienia.	83
Zachęcanie do dobrowolnego odejścia z organizacji połączone z systemem odpraw	83
Zaproponowanie pracownikom urlopów bezpłatnych (lub częściowo płatnych)	87
Obniżka wynagrodzeń osób zatrudnionych w firmie.	89
Rozdział 7. Podejmowanie decyzji dotyczących wyboru osób przeznaczonych do zwolnienia w ramach redukcji	93
Kryterium stażu pracy (LIFO i FIFO)	93
Kryterium społeczne.	94
Kryterium efektywnościowe	95
Rozdział 8. Przekazywanie pracownikom informacji o podjętych decyzjach . .	101
Utrata zatrudnienia jako poważny problem psychologiczny	101
Kto powinien przekazywać informację o zwolnieniu?	103
Zasady prowadzenia rozmów ze zwalnianymi pracownikami . . .	104
Rozdział 9. Outplacement	112
Czym jest outplacement?	112
Rodzaje outplacementu	115
Dlaczego organizacje decydują się na zastosowanie outplacementu?	118
Trudności związane z prowadzeniem programów outplacementu w Polsce	120
Jak mierzyć efektywność outplacementu?	124
Rozdział 10. Zwolnienia spowodowane negatywną oceną pracy	127
Najczęstsze przyczyny niewłaściwego wykonywania zadań.	127
Zagadnienia, które należy rozważyć przed podjęciem ostatecznej decyzji.	135
Informowanie pracownika o zwolnieniu spowodowanym negatywną oceną pracy	139
CZĘŚĆ III. GDY DECYZJĘ PODEJMUJE PRACOWNIK	145
Rozdział 11. Powody odchodzenia dobrych pracowników z organizacji	147
Brak realistycznego obrazu przyszłej pracy.	148
Zatrudnianie osób ze zbyt wysokimi kwalifikacjami	150
Niewłaściwy przebieg okresu adaptacyjnego.	151
Niesatysfakcjonujący poziom wynagrodzeń	154

Rozdział 12. Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji?	
Program działań długofalowych	156
Przestrzeganie najważniejszych zasad efektywnego kształtowania systemów motywacyjnych	156
Właściwe kształtowanie polityki szkoleniowej	165
Stwarzanie pracownikom możliwości awansu	173
Programy zarządzania talentami	176
Rozdział 13. Rozmowa z odchodzącym pracownikiem źródłem informacji o polityce personalnej organizacji	179
Sygnały świadczące o zamiarze odejścia	179
Czy warto nakłaniać pracownika do pozostania?	180
<i>Exit interview</i> – wywiad z odchodzącym pracownikiem	182
Zasady prowadzenia rozmów z odchodzącymi pracownikami	184
<i>Exit interview</i> jako element standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej	190
Rozdział 14. Odejść z klasą. Kilka słów do rozstających się z firmą pracowników	192
Rozstanie z pracodawcą jako naturalny etap życia zawodowego	192
Jak przewidzieć zwolnienie?	194
Wskazówki dla odchodzących	197
Aneks. Kontynuacja czy przełom? Praktyki restrukturyzacji zatrudnienia w opinii Pawła Gniazdowskiego, dyrektora polskiego oddziału Lee Hecht Harrison DBM	201
Trendy dotyczące restrukturyzacji zatrudnienia przed pandemią	203
Wyzwania okresu pandemii	215
Bibliografia	219
Indeks	227

O autorce

Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka filozofii Uniwersytetu Warszawskiego (specjalizacja etyka), doktor habilitowany nauk społecznych, profesor na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Od kilkunastu lat współpracuje z Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz prowadzi zajęcia gościnne w ramach studiów podyplomowych na uniwersytetach w Białymstoku, Łodzi i Lublinie.

Autorka kilkudziesięciu artykułów oraz wielu książek, w tym takich pozycji jak: *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk 1997), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* (Oficyna Ekonomiczna 2000, 2003, 2006, 2013, 2016), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie* (współautorka, Wydawnictwo Infor 2004), *Zarządzanie personelem w małej firmie* (Wolters Kluwer 2004, 2010, 2020), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL* (Wolters Kluwer 2006, 2011, 2020), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2009), *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha* (Wolters Kluwer 2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej* (Wolters Kluwer 2013), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2014), *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy* (Wolters Kluwer 2018).

Małgorzata Sidor-Rządkowska jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowych Studiów Trenerów Biznesu, Oświaty i Administracji oraz Podyplomowych Studiów Coachingu i Mentoringu prowadzonych wspólnie przez Uniwersytet SWPS i Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie. Pracuje także jako konsultant i trener w firmach różnych branż i wielkości. W 2012 roku otrzymała tytuł członka honorowego Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Jest autorką kilkudziesięciu programów szkoleniowych, w tym kilkunastu programów szkoleń e-learningowych. Specjalizuje się w superwizji procesów coachingu i mentoringu.

Pełni funkcje członka Kapituły ogólnopolskiego konkursu Top HR Manager in Action, przewodniczącej Komisji Certyfikacyjnej Konsultantów ds. Rekrutacji przy Polskim Forum HR, jest członkiem komitetu oceniającego firmy uczestniczące w organizowanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, prelegentem na wielu konferencjach krajowych i międzynarodowych.

Wstęp

*Uważali się za wolnych, a nikt nie będzie wolny,
jak długo będą istniały zarazy.*

Albert Camus

Trzecie wydanie tej książki przygotowuję wiosną 2020 roku. Jest to czas, w którym wciąż trudno uwierzyć w to, co się dzieje. W ciągu paru miesięcy zmieniło się wszystko: nasze życie prywatne i zawodowe, sposób spędzania wolnego czasu, a nawet priorytety i plany na przyszłość. Zagadnienia, które jeszcze na początku roku ogniskowały naszą uwagę, dziś stały się zupełnie nieaktualne, co bardzo wyraźnie widać w obszarze HR-u. Nagle zniknął rynek pracownika, o którym większość z nas myślała, że będzie trwał wiecznie. Wyrosło całe pokolenie osób przekonanych, iż jedynym wyzwaniem, przed którym staje kandydat do pracy, jest konieczność dokonania wyboru jednej z wielu atrakcyjnych ofert składanych przez pracodawców.

Te czasy minęły i w dającej się przewidzieć przyszłości raczej nie wrócą. Kryzys ogarnia coraz większe obszary naszej rzeczywistości. Profesor Krzysztof Obłój zwraca uwagę, że w dobie kryzysu ujawniają się trzy kategorie firm: bohaterowie, ofiary i złoczyńcy (za: Błaszczak 2020). Do grona tych ostatnich zalicza m.in. przedsiębiorstwa spekulujące środkami higienicznymi. Ofiary to ci, którzy w trudnej sytuacji potrafią tylko narzekać i snuć katastroficzne wizje. Na miano bohaterów zasługują natomiast organizacje godnie zachowujące się w obliczu dramatycznych wydarzeń. Jednym z wyróżników takiego postępowania jest troska o pracowników. Tam, gdzie jest to możliwe, przybiera ona formę walki o zachowanie miejsc pracy; tam, gdzie takiej możliwości nie ma – wspierania tych, dla których utrata zatrudnienia ma najbardziej bolesne skutki.

Poprzednie wydanie tej książki ukazało się w roku 2010, pisane było z perspektywy kryzysu lat 2008–2009. Kryzys, z którym obecnie mamy do czynienia, różni się od tamtego nie tylko skalą. Różnica jest dużo poważniejsza – tamten miał wyłącznie charakter ekonomiczny, obecny – znacznie głębszy, egzystencjalny wręcz wymiar. Mamy poczucie, iż zaburzeniu uległy

fundamenty naszego istnienia – odczuwamy lęk o zdrowie, a nawet życie swoje i bliskich. Większość z nas bardzo źle znosi ograniczenia wolności oraz wszelkiego rodzaju zakazy i nakazy (mające niekiedy absurdalny charakter), które towarzyszą zagrożeniu epidemiologicznemu. W takich warunkach utrata zatrudnienia, w stopniu większym niż kiedykolwiek przedtem, staje się wydarzeniem wręcz dramatycznym. Znalezienie nowej pracy wobec rosnącego bezrobocia oraz fundamentalnie zaburzonego poczucia bezpieczeństwa odczuwane jest przez wielu jako zadanie wręcz niemożliwe do zrealizowania.

W tej sytuacji, w stopniu jeszcze większym niż w trakcie przygotowywania poprzednich wydań, towarzyszy mi obawa, iż pisanie o zwalnianiu pracowników jako o części menedżerskich obowiązków może wielu Czytelników oburzać i skłaniać do podejrzenia autorki o brak wrażliwości. Z takim zarzutem nie sposób polemizować, mogę jedynie stwierdzić, że jednym z najtrudniejszych zadań w trakcie pisania tej książki było dla mnie nieujawnianie własnych emocji.

Redukcja personelu to sytuacja, w której interesy pracodawcy i pracownika są rozbieżne. Wszelkie wypowiedzi na ten temat bywają traktowane jako opowiedzenie się za jedną ze stron. Pracownicy mogą więc potraktować tę książkę jako nawoływanie pracodawców do pozbycia się resztek obiektywności przy zwalnianiu personelu, skoro jest to rutynowy obowiązek menedżerów. Pracodawcy natomiast odbiorą być może te same treści jako odmawianie im prawa do podejmowania swobodnych decyzji, kogo i kiedy zwolnić. Chciałabym więc zapewnić, że moim zamiarem było jak najbardziej obiektywne przedstawienie tego trudnego i drażliwego zagadnienia, bez faworyzowania interesów żadnej ze stron. Jeżeli w przedstawionych rozważaniach widoczna jest większa troska o pracownika, wynika to jedynie z naturalnej chyba tendencji do stawiania po stronie słabszego. Trudno bowiem zaprzeczyć (niezależnie od opinii wyrażanych niekiedy na temat niektórych przepisów kodeksu pracy oraz rozwiązań wprowadzanych przez kolejne edycje tarczy antykryzysowej), że w sporze pracownik – pracodawca stroną silniejszą jest ten ostatni.

Pierwotnie książka miała nosić tytuł *Trudna sztuka rozstań*. Wydawca nalegał (skutecznie) na jego zmianę, argumentując, że wszyscy będą kojarzyć taki tytuł z poradnikiem dla rozwodzących się małżeństw. Chociaż książka dotyczy oczywiście zupełnie innych zagadnień, porównanie rozstania z pracodawcą do rozwodu bywa stosowane, zarówno przez teoretyków, jak i przez praktyków zarządzania. Takie porównanie jest w moim odczuciu nieuprawnione; są to chyba jednak sprawy o skrajnie różnym ciężarze gatunkowym. Jeżeli mają one (a raczej mieć powinny) coś wspólnego, to jest to troska o takie zachowanie wszystkich zainteresowanych, które nie przekreśla wartości wspólnie spędzonych lat.

Czytelnikom, których obowiązki zawodowe wymagają podejmowania niełatwego zadania zwolnień, chciałabym zacytować klasyczne słowa Alana Fowlera (1999, s. 3): „Zarządzanie procesem odchodzenia pracowników z organizacji nigdy nie jest przyjemnym doświadczeniem. Jednak świadomość, iż uczyniło się wszystko, by zapobiec zwolnieniom, a gdy okazało się to niemożliwe, postępowało w sposób sprawiedliwy i taktowny, może być źródłem pewnej zawodowej satysfakcji”.

Poruszanie tak drażliwego tematu jak zwolnienia nie służy zdobywaniu sympatii Czytelników. Przyjmuję to do wiadomości, pozostając przy swoim przekonaniu, iż metodą rozwiązywania trudnych problemów nie jest ich przemilczanie.

Elaine Sternberg (1998, s. 179) stwierdza: „Zwalnianie z pracy jest etyczne, gdy właściwą osobę usuwa się z właściwych powodów i we właściwy sposób”. Czy zdanie to można uznać za prawdziwe? Co oznacza zawarty w nim postulat? Próba odpowiedzi na powyższe pytania stanowi jedno z podstawowych zagadnień tej książki. Nie zawiera ona gotowych recept, takich bowiem nie ma i być nie może. Jest raczej zaproszeniem do dyskusji na temat tych niełatwych, lecz jakże ważnych i aktualnych problemów.

Przedstawiana monografia składa się z trzech części. W części I omawiam podstawowe powody rozstawania się przedsiębiorstwa z pracownikami. Części II i III stanowią rozwinięcie zarysowanej w ten sposób problematyki. Ostatni rozdział części III zawiera słowa skierowane do odchodzących z firmy pracowników; trudno bowiem zaprzeczyć, że kulturę rozstania kształtują zachowania obydwu stron. W Aneksie znajdzie Czytelnik tekst Pawła Gniazdowskiego, dyrektora polskiego oddziału Lee Hecht Harrison DBM. Autor dzieli się w tym tekście bogatymi doświadczeniami dotyczącymi przebiegu procesów restrukturyzacji zatrudnienia.

Poprzednie dwa wydania tej książki spotkały się, mimo sygnalizowanych powyżej obaw, z bardzo życzliwym przyjęciem Czytelników. Podczas różnego rodzaju szkoleń, konferencji i spotkań (ostatnio – niestety – wyłącznie w formie wirtualnej) wielokrotnie miałam możliwość prowadzenia dyskusji na temat poruszanych w tej pracy kwestii. Wierzę, że tak będzie i tym razem, zachęcając równocześnie do kontaktu także drogą e-mailową: m.sidor.rzadkowska@gmail.com

Małgorzata Sidor-Rzadkowska

Warszawa, maj 2020

Część I

Zarządzanie procesem odchodzenia pracowników z organizacji sprawdzianem kultury organizacyjnej firmy

*Prawem nie sposób dokonać tego,
co osiągnięte być powinno za pomocą obyczaju.*

Monteskiusz

Zwalnianie pracowników a wizerunek przedsiębiorstwa

Firma w oczach byłych pracowników – rys historyczny

Jednym z pojęć, które zrobiły w pierwszym dziesięcioleciu XX wieku największą karierę, jest tzw. *employer branding* – budowanie marki pracodawcy. W oparciu o nowoczesną wiedzę marketingową tworzone są specjalne, kosztowne programy, mające kształtować pozytywny wizerunek firmy na rynku, sprawiać, aby była postrzegana jako dobre miejsce pracy. Ważna rola w tym procesie przypisywana jest tzw. ambasadorom marki – obecnym i *byłym* pracownikom, których opinie mają dla budowy marki kluczowe znaczenie. Podkreśla się, że:

Świadome kształtowanie marki pracodawcy to proces długotrwały, wymagający konsekwencji i cierpliwości. Warto jednak pamiętać, iż silna marka w dużej mierze decyduje o sile całej firmy. Przekłada się m.in. na wysoką efektywność pracowników oraz profesjonalizm oferowanych przez firmę produktów lub usług. [...] W procesie kształtowania marki pracodawcy ważną grupę docelową [...] stanowią byli pracownicy, zarówno ci zwolnieni, jak i tacy, którzy dobrowolnie opuścili szeregi organizacji. Utrzymanie więzi z nimi pociąga za sobą różne korzyści dla pracodawcy (Szolc, Świąćicka 2009).

Przez wiele lat trudno było znaleźć inny obszar, w którym teoria tak bardzo rozmiękała się z praktyką. Wypracowanie zasad i form rozstawiania się z odchodzącymi pracownikami stanowiło najbardziej zaniedbaną dziedzinę polityki personalnej. Sygnałem alarmującym był fakt, że pracownik, mimo upływu niekiedy długiego czasu od odejścia z pracy, czuł się nadal pokrzywdzony, a o swojej poprzedniej firmie potrafił mówić wyłącznie źle. Wiele osób odpowiedzialnych za politykę personalną zdawało się zapominać, jak ważny dla wizerunku firmy jest jej obraz w oczach byłych pracowników.

O tym, że wiele w tej dziedzinie było do zrobienia, świadczą między innymi wyniki badań przeprowadzonych przez jedną z firm doradczych

(Bukowska 2002). Z 1200 zwolnionych pracowników różnych przedsiębiorstw działających na rynku polskim:

- 67% nie wróciłoby do swego pracodawcy, nawet gdyby ten zaproponował im lepsze warunki pracy;
- 70% nie poleciłoby byłego pracodawcy kandydatom jako dobrego miejsca zatrudnienia;
- ponad 50% nigdy nie zamierza polecać znajomym produktów lub usług byłego pracodawcy;
- 86% stwierdziło, iż w czasie całego procesu restrukturyzacji nie otrzymało żadnej propozycji przejścia na inne stanowisko w tym samym przedsiębiorstwie;
- niemal 50% uważa, że restrukturyzacja została przeprowadzona niezgodnie z misją i filozofią firmy;
- ponad 70% winą za zwolnienie obarcza swoich przełożonych;
- 15% rozważa skierowanie sprawy na drogę sądową;
- 11% ma ochotę nagłośnić swoją historię w mediach.

Przedstawione wyniki pochodzą z 2002 roku. Okazały się jednak zaskakująco aktualne także siedem lat później. Gdy przygotowywałam drugie wydanie tej książki, prowadziłam wywiady z osobami zwolnionymi z pracy w firmach różnych branż i wielkości. W ich wypowiedziach powtarzały się następujące sformułowania:

- *Po kilkunastu latach pracy nikt mi nawet nie powiedział: „dziękuję”.*
- *Zwolnienie wręczała mi młoda osoba z działu kadr, którą widziałam drugi raz w życiu.*
- *Nie mogłem zalogować się w sieci. Zwróciłem się do administratora systemu. Ten, wyraźnie zmieszany, poradził, żebym poszedł do działu personalnego. Tam czekało wypowiedzenie.*
- *Na korytarzu podszedł do mnie szef i powiedział, że chyba będziemy musieli się rozstać; taka jest decyzja centrali.*
- *Kierownik, nie patrząc mi w oczy, wręczył papier i powiedział, że bardzo mu przykro.*
- *Gdy przyszedłem rano do pracy, znalazłem na swoim biurku zaklejoną kopertę. Było w niej wypowiedzenie.*
- *Koledzy nagle zaczęli mnie jakoś dziwnie traktować. Wziąłem jednego z nich na bok i zapytałem, o co chodzi. Niechętnie przyznał, że podobno zostałem zwolniony.*

Nawet jeśli przyjąć, że w tych relacjach jest nieco spowodowanej goryczą przesady, wystawiają one jak najgorsze świadectwo firmom, w których

zatrudnieni byli owi zwalniani właśnie pracownicy. Jest swoistym paradoksem, iż spora część autorów opinii tego typu zatrudniona była w firmach, w których nie szczędzono sił i środków na działania określane mianem *employer branding*. W wielu z nich istniały nawet komórki powstałe specjalnie w tym celu. Reklama telewizyjna i prasowa, sponsorowanie różnorodnych imprez, prestiżowa lokalizacja i wyposażenie biura – to tylko część działań podejmowanych w celu kształtowania właściwego obrazu firmy. Koszty tych działań bywały ogromne. Jest smutnym paradoksem, że jednocześnie czyniło się niewiele (lub zgoła nic), aby minimalizować negatywne skutki zwalniania pracowników, tak bardzo szkodzące wizerunkowi przedsiębiorstwa.

Należy mieć nadzieję, iż niedługo tego rodzaju praktyki odejdą w zapomnienie. Sposób rozstania z odchodzącym pracownikiem jest bowiem swoistym egzaminem dla kultury organizacyjnej firmy, a forma i przebieg zwolnienia wywierają ogromny wpływ na osoby nadal zatrudnione w organizacji. Negatywne skutki ograniczania liczby personelu dotyczą bowiem także, o czym często się zapomina, tej grupy pracowników.

Mówi się nawet o występowaniu swego rodzaju choroby (*survivor sickness*) u osób, które były świadkami zwolnień swoich kolegów. Jej głównymi objawami są strach, niepewność, brak poczucia bezpieczeństwa, frustracja, gniew i nieufność. Najczęściej stosowane w tej sytuacji sposoby dochodzenia do równowagi psychicznej to m.in. obwinianie kierownictwa za zaistniałą sytuację, obniżanie produktywności oraz zmniejszenie zaangażowania w wykonywaną pracę (Pocztowski 2018, s. 437).

Negatywne emocje przeżywane zarówno przez osoby zwalniane z firmy, jak i ich pozostających w przedsiębiorstwie kolegów, pogłębiane bywają faktem, iż planowane działania są często do ostatniej chwili ukrywane przed pracownikami, których dotyczą. Nie jest to jedynie polską specyfiką, czego wyrazem może być dowcip krążący niegdyś po londyńskim City: „Zasmuceni z powodu otrzymania zawiadomień o zwolnieniu z pracy pracownicy banku pytają, jaka jest różnica między formularzem P54 a rakietą SCUD. W przypadku rakiety otrzymuje się czterominutowe ostrzeżenie” (Sternberg 1998, s. 297).

Głosy krytykujące powszechność tendencji do redukowania personelu pojawiały się „od zawsze”. Oto wypowiedź Toma Lamberta:

... firmy na wyścigi starają się zmniejszać zatrudnienie. Kierując się hasłem uczciwości, podejmują te – zresztą zbędne – kroki zgodnie z jakimś biurokratycznym kodeksem, czego nieuchronnym rezultatem jest wycinanie zasobów ludzkich do żywej kości i odrzucanie najcenniejszego mięsa. Pracownicy, którzy odchodzą – zwłaszcza gdy program redukcji zatrudnienia przewiduje zachęty do dobrowolnego opuszczania firmy – są często najlepiej wykwalifikowani (i dlatego najbardziej mobilni). Kiedy zaś zwolnienia są przymusowe, menedżerowie z kierownictwa wykorzystują je jako okazję do usunięcia zagrożeń dla własnych

pozycji i uświęconego czasem błogiego samozadowolenia. Często więc wynajdują sposoby, by wyeliminować pracowników twórczych, pełnych wyobraźni i bardziej oddanych trwałemu sukcesowi firmy niż utrzymywaniu *status quo*. Ci zaś, którzy pozostają, są często zarządzani w sposób na całe lata zatruwający stosunki w firmie (Lambert 1999, s. 76–77).

Można się spotkać z poglądem, że właściwie zarządzane firmy nie zwalniają pracowników. Członkowie ich kierownictwa w porę podejmują wszelkie działania reorganizacyjne pozwalające zapobiec redukcji personelu. W okresie recesji godzą się nawet na niższe zyski, byleby tylko uniknąć kroków, które – jak żadne inne – niszczą kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

Redukcje zatrudnienia przynoszą wprawdzie doraźne oszczędności, ale odpłaty dla pracowników odchodzących, spadek zaangażowania pozostających, utrata wiedzy, którą „zabierają” z sobą zwalnianie osoby, późniejsze nakłady na poszukiwanie odpowiednich kandydatów, szkolenia i premie dla utrzymania najlepszych – oznaczają duże koszty.

Darrell Rigby stwierdza:

Jednym ze sposobów redukcji kosztów są zwolnienia, ale powstaje pytanie, czy rzeczywiście mają one sens z finansowego punktu widzenia. W Stanach Zjednoczonych fluktuacja personalna wskutek dobrowolnych odejść wynosi od 15 do 20% rocznie. W znacznej większości okresów pogorszenia koniunktury w latach 1977–1999 obroty spadły o niespełna 10%. Ponadto przeciętna recesja w wymienionych okresach trwała tylko 11 miesięcy. Biorąc pod uwagę te fakty, można wątpić, czy istnieje potrzeba tak licznych zwolnień pracowników, którzy następnie są znowu przyjmowani po stosunkowo krótkim czasie (Rigby 2001).

W praktyce takie wątpliwości zdawały się nie mieć większego znaczenia. W większości przedsiębiorstw znajdujących się na „liście 500” czasopisma „Fortune” na przełomie wieków znacznie zmniejszono liczbę personelu. Firma IBM zwolniła 122 tys. pracowników, AT&T – 83 tys., Boeing – 61 tys. osób, Sears – 50 tys., Eastern Kodak – ponad 34 tys. Zjawisko to nie ogranicza się do Stanów Zjednoczonych. Renault zmniejszył zatrudnienie o 17%, Peugeot o 10%, Toyo Engineering o 29%. Volkswagen zlikwidował około 30 tys. stanowisk pracy (obniżając przy tym płace pozostałych pracowników o 16%), NEC zwolnił 15 tys. osób, Sony – 17 tys (Robbins, DeCenzo 2002, s. 112).

W latach 2000–2001 redukcje poziomu zatrudnienia miały tendencję rosnącą. Amerykańskie firmy w ciągu pierwszego półrocza 2001 roku zwolniły więcej etatów (niemal 800 tys.) niż w ciągu całego 2000 roku (nieco ponad 600 tys.). W drugim kwartale 2001 roku liczba zwolnionych w Stanach Zjednoczonych wzrosła o prawie 44% w porównaniu z tym samym okresem 2000 roku (Kwiecień 2002).

Tendencja do zmniejszania liczby personelu stała się powszechna także w firmach działających w naszym kraju. Potwierdzały to wyniki wielu badań,

w tym badania „Polskie przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych” przeprowadzonego na początku roku 2000 przez Jacka Mrzygłoda. Objęło ono 120 firm produkcyjnych zatrudniających powyżej 200 pracowników. Okazało się, że rodzaje planowanych zmian to:

- zwiększanie zatrudnienia – 7% firm,
- redukcja zatrudnienia – 37% firm,
- reorganizacja struktur – 26% firm,
- restrukturyzacja – 7% firm,
- fuzje i przejęcia – 15% firm,
- inne – 8% firm.

Warto przy tym pamiętać, że z działaniami takimi jak „reorganizacja struktur”, „restrukturyzacja”, „fuzje i przejęcia” wiązała się racjonalizacja zatrudnienia, pociągająca za sobą na ogół ograniczenie liczby personelu. Oznaczało to więc, że większość badanych przedsiębiorstw planowała zwolnienia (i ich dokonała).

Nawet w czasach dobrej koniunktury gospodarczej szybkie podejmowanie decyzji o zwolnieniach pracowników traktowane bywało jako dowód dobrego zarządzania. Tendencje te nasiliły się w czasie kryzysu ekonomicznego lat 2007–2008. Jak pisał Robert I. Sutton (2009): „Nawet w organizacjach znanych z ludzkiego podejścia do pracowników szefowie zostali zmuszeni do ścinania głów”. Setek pełnoetatowych pracowników pozbyła się np. Google – firma, którą magazyn „Fortune” umieścił w 2008 roku na pierwszym miejscu listy 100 najlepszych pracodawców (100 Best Companies to Work For). Polscy menedżerowie zdawali się nie pozostawać w tyle. Media codziennie donosiły o kolejnych zwolnieniach, często w organizacjach jeszcze niedawno mających opinię liderów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Miesięcznik „Harvard Business Review Polska” przeprowadził w maju 2009 roku badanie ankietowe wśród 101 top menedżerów – prezesów i członków najwyższego kierownictwa – na temat działań podejmowanych w obliczu kryzysu. Analiza odpowiedzi wykazuje, że większość badanych przyjmuje strategię defensywną, za którą w praktyce często kryją się redukcje personelu. Tylko 10% ankietowanych jako jeden z priorytetów firmy na rok 2009 wskazało rozwój talentów – działanie, któremu jeszcze niedawno poświęcano ogromną ilość czasu i środków. Jak zauważył Łukasz Świerżewski (2009):

Wytlumaczeniem tej zaskakującej bierności ankietowanych przedsiębiorstw nie jest wcale przewidywany długi czas dekoniunktury i niecierpliwe oczekiwanie dalszego pogorszenia klimatu rynkowego, ponieważ większość menedżerów spodziewa się, że poprawę odczujemy jeszcze w tym roku lub kryzys skończy się w 2010 roku. Pesymistów zakładających, że dekoniunktura potrwa jeszcze ponad dwa lata, jest tylko 18%. Nie ma więc na co czekać!