

zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy

małgorzata sidor-rządkowska



Oficyna

a Wolters Kluwer business

wydanie II

<i>M. Sidor-Rządkowska (red.)</i>	COACHING Teoria, praktyka, studia przypadków
<i>M. Sidor-Rządkowska</i>	KOMPETENCYJNE SYSTEMY OCEN PRACOWNIKÓW Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL
<i>M. Sidor-Rządkowska</i>	KSZTAŁTOWANIE NOWOCZESNYCH SYSTEMÓW OCEN PRACOWNIKÓW
<i>M. Sidor-Rządkowska</i>	ZARZĄDZANIE PERSONELEM W MAŁEJ FIRMIE
<i>O. Rzycka</i>	MENEDŻER COACHEM Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty
<i>R. Hargrove</i>	MISTRZOWSKI COACHING
<i>S. Przytuła</i>	POZYSKIWANIE MENEDŻERÓW DO PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH
<i>T. Oleksyn</i>	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI Kanony, realia, kontrowersje
<i>P. Smółka</i>	KOMPETENCJE SPOŁECZNE Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych
<i>A. Żarczyńska-Dobiesz</i>	ADAPTACJA NOWEGO PRACOWNIKA DO PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE
<i>D. Ulrich, W. Brockbank</i>	TWORZENIE WARTOŚCI PRZEZ DZIAŁ HR
<i>Th. H. Davenport</i>	ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI WIEDZY
<i>L. Zbiegień-Maciąg (red.)</i>	NOWE TENDENCJE I WYZWANIA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM
<i>M. Armstrong</i>	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
<i>M. Armstrong</i>	ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI
<i>J. Marciniak</i>	OPTIMALIZACJA ZATRUDNIENIA Zwolnienia, outsourcing, outplacement
<i>J. Marciniak</i>	STANDARYZACJA PROCESÓW ZARZĄDZANIA PERSONELEM

Pełna oferta wydawnicza jest dostępna na stronie www.profinfo.pl

małgorzata sidor-rządkowska

zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy

wydanie II uaktualnione i rozszerzone



Oficyna

a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2010

Projekt graficzny okładki
Łucja Mróz-Raynoch
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
Images Copyright © Thetaxstock

Wydawca
Magdalena Przek

Redaktor
Joanna Holdys

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2010
All rights reserved.

Wydanie II uaktualnione i rozszerzone

ISBN 978-83-7526-709-9

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535-80-00

31-156 Kraków, ul. Zacisze 7
tel. 12 630-46-00

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl
www.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 ORGANIZACYJ- NEJ FIRMY	 17
Rozdział 1. Zwalnianie pracowników a wizerunek przedsiębiorstwa	19
Firma w oczach byłych pracowników	19
Podstawy prawne rozwiązania stosunku pracy	26
Wybrane przepisy kodeksu pracy	26
Ustawa z dnia 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach roz- wiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników	30
Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy	31
Ustawa z dnia 1 lipca 2009 roku o łagodzeniu skutków kryzysu gospodarczego dla pracowników i przedsiębiorców	33
Rozdział 2. Przegląd najczęściej występujących przyczyn odchodzenia pracowni- ków z przedsiębiorstwa	37
Zwolnienia spowodowane przyczynami organizacyjnymi	38
Zwolnienia spowodowane negatywną oceną pracy	40
Zwolnienia z inicjatywy pracownika	44
 CZĘŚĆ II. GDY DECYZJĘ PODEJMUJE PRACODAWCA	 51
Rozdział 3. Restrukturyzacja firmy a redukcja zatrudnienia	53
Pojęcie restrukturyzacji	53
Restrukturyzacja zatrudnienia jako nieodzowny element restruktury- zacji przedsiębiorstwa	55
Przebieg procesu restrukturyzacji zatrudnienia	59
Znaczenie komunikacji	63
Pojęcie planu społecznego	65
Próba podsumowania	70

Rozdział 4. Redukcja zatrudnienia a dalsze funkcjonowanie firmy	71
Syndrom „tych, co przeżyli”	71
Sposoby przeciwdziałania negatywnym skutkom redukcji	74
Rozdział 5. Sposoby przeciwdziałania przerostowi zatrudnienia	78
Planowanie zatrudnienia	80
Wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia	83
Rozdział 6. Rozwiązania alternatywne wobec redukcji zatrudnienia	85
Zachęcanie do dobrowolnego odejścia z organizacji połączone z systemem odpraw	85
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	93
Kryterium społeczne	94
Kryterium efektywnościowe	95
Rozdział 8. Przekazywanie pracownikom informacji o podjętych decyzjach	100
Utrata zatrudnienia jako poważny problem psychologiczny	100
Zasady prowadzenia rozmów ze zwalnianymi pracownikami	102
Rozdział 9. Outplacement	110
Czym jest outplacement?	110
Rodzaje outplacementu	115
Dlaczego firmy decydują się na zastosowanie outplacementu?	119
Trudności związane z prowadzeniem programów outplacementu w Polsce	122
Jak mierzyć efektywność outplacementu?	127
Rozdział 10. Zwolnienia spowodowane negatywną oceną pracy	129
Najczęstsze przyczyny niewłaściwego wykonywania zadań	129
Zła organizacja pracy w firmie	129
Błędy w procesie rekrutacji i selekcji	129
Trudności przeżywane przez długoletnich pracowników	135
Zagadnienia, które należy rozważyć przed podjęciem ostatecznej decyzji	138
Informowanie pracownika o zwolnieniu spowodowanym negatywną oceną pracy	142
CZĘŚĆ III. GDY DECYZJĘ PODEJMUJE PRACOWNIK	149
Rozdział 11. Powody odchodzenia dobrych pracowników z organizacji	151
Brak realistycznego obrazu przyszłej pracy	154
Zatrudnianie osób ze zbyt wysokimi kwalifikacjami	156

Niewłaściwy przebieg okresu adaptacyjnego	157
Niesatysfakcjonujący poziom wynagrodzeń	161
Rozdział 12. Jak zatrzymać wartościowych pracowników w firmie? Program działań długofalowych	163
Przestrzeganie najważniejszych zasad efektywnego kształtowania systemów motywacyjnych	163
Tworzenie kafeteryjnych systemów wynagradzania	167
Stosowanie mniej popularnych, a skutecznych sposobów motywowania	169
Właściwe kształtowanie polityki szkoleniowej	172
Prawidłowości związane z procesem uczenia się osób dorosłych	173
Właściwy dobór uczestników prowadzonych przez firmę szkoleń	174
Tworzenie uczącej się organizacji	175
Stwarzanie pracownikom możliwości awansu	180
Programy zarządzania talentami	183
Rozdział 13. Rozmowa z odchodzącym pracownikiem źródłem informacji o polityce personalnej przedsiębiorstwa	186
Sygnaly świadczące o zamiarze odejścia	186
Czy warto nakłaniać pracownika do pozostania?	188
Zasady prowadzenia tzw. wywiadów końcowych	190
Dodatek. Odejść z klasą. Kilka słów do rozstających się z firmą pracowników .	199
Rozstanie z pracodawcą jako naturalny etap życia zawodowego . . .	199
Jak przewidzieć zwolnienie?	202
Wskazówki dla odchodzących	205
Bibliografia	209
Indeks	215

O autorce

Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka filozofii (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje jako wykładowca zarządzania zasobami ludzkimi na studiach MBA w Polish Open University, opartych na standardach Oxford Brookes University. Prowadzi także zajęcia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej oraz na Uniwersytecie Warszawskim.

Autorka kilkudziesięciu artykułów oraz 8 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), *Zarządzanie personelem w małej firmie* (Oficyna Ekonomiczna 2004, 2010), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników* (Wolters Kluwer Polska 2006), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie.* (współautorka, Wydawnictwo Infor 2004), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer Polska 2009).

Współtwórca i wykładowca Podyplomowego Studium Trenerów Grupowych oraz Podyplomowego Studium Coachingu prowadzonych wspólnie przez Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej i Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie.

Od kilkunastu lat pracuje jako trener i konsultant ds. HR w firmach różnych branż i wielkości. Zajmuje się m.in. rekrutacją i selekcją pracowników, polityką szkoleniową, wdrażaniem systemów ocen okresowych (w tym oceny 360°), kształtowaniem ścieżek kariery zawodowej, zapobieganiem fluktuacji pracowników, podnoszeniem kompetencji interpersonalnych kierowników liniowych. Specjalizuje się także w zagadnieniach zarządzania przez wartości (w tym zwłaszcza wdrażania i stosowania kodeksów etycznych).

Prelegent na wielu konferencjach poświęconych etyce biznesu, kształtowaniu strategii personalnych i doskonaleniu umiejętności menedżerskich polskiej kadry kierowniczej. Przewodnicząca jury konkursu Top Menedżer HR.

Wstęp

Pierwsze wydanie tej książki ukazało się na początku 2003 roku. Pisany wówczas wstęp zakończyłam słowami: *Autor chciałby zwykle, aby wszystkie treści zawarte w jego pracy jak najdłużej pozostały aktualne. Ja natomiast mam nadzieję, że już niebawem wzrost koniunktury gospodarczej sprawi, iż te fragmenty, które dotyczą zwolnień pracowników spowodowanych spadkiem popytu na produkty lub usługi oferowane przez firmę, będą miały znaczenie marginalne.*

Nadzieja ta w znacznej mierze się spełniła. Następne lata to czas ożywienia gospodarczego, okres tzw. rynku pracownika, w którym problemem większości firm stało się pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy, a nie redukcja zatrudnienia. W roku 2008 przyszedł kryzys. Działy personalne zareagowały nań natychmiast, często w sposób nie do końca przemyślany. Po raz kolejny zapomniano, że koszty należy racjonalizować, a nie ciąć. Ruszyła nowa fala zwolnień...

W chwili, gdy piszę te słowa, trwają ożywione dyskusje na temat stanu polskiej gospodarki. Jedni triumfalnie głoszą koniec kryzysu, inni wieszczą, że najgorsze dopiero przed nami. Niezależnie od tego, po czyjej stronie jest racja, warto uświadomić sobie, że wahania koniunktury stanowią trwały element współczesnego świata i menedżerowie muszą zostać do nich przygotowani.

Podjęta tematyka należy do tych zagadnień, które wywołują ogromne emocje, przy czym nie są to, niestety, emocje pozytywne. Nie sposób zaprzeczyć, że bezrobocie stało się jednym z największych problemów społecznych ostatnich lat, wywołując wiele ludzkich dramatów. W tej sytuacji pisanie o zwalnianiu pracowników jako rutynowym działaniu osób zarządzających organizacją może wielu Czytelników oburzać, skłaniając ich 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 prawa pracy), 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. Książka dotyczy oczywiście zupełnie innych zagadnień, chociaż 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.

Problematyką HR zajmuję się od 1992 roku. Z perspektywy konsultanta i szkoleniowca, będącego równocześnie nauczycielem akademickim, z satysfakcją obserwuję, jak bardzo zmieniają się na lepsze standardy działań w tej dziedzinie. Prawdę, że najskuteczniejszą metodą zdobycia przewagi konkurencyjnej jest troska o rozwój i zaangażowanie pracowników, uświadamia sobie coraz szersze grono pracodawców. Wiele mówi się o społecznej odpowiedzialności biznesu, słusznie podkreśla rolę zaufania w budowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Rozbudowane programy z dziedziny HR, obejmujące działania takie jak opracowywanie profili kompetencyjnych, ocena 360°, badanie satysfakcji pracowników, coaching, zarządzanie talentami itd., to codzienność wielu firm. Zagadnienia te stały się też źródłem wielu opracowań i analiz. Kwestia zwalniania pracowników otaczana natomiast bywa złą milczeniem. Gdyby ktoś chciał wyrobić sobie pogląd dotyczący ważności poszczególnych zagadnień polityki personalnej na podstawie liczby poświęconych im publikacji, musiałby dojść do wniosku, że powyższy problem nie istnieje. Prawda jest, jak wiadomo, zupełnie inna. Pomijając już nawet, jakże liczne, przypadki przedsiębiorstw zmuszonych do drastycznego zmniejszenia liczby personelu, nietrudno dostrzec, że zjawisko odchodzenia części pracowników ma miejsce we wszystkich, najlepszych nawet organizacjach. Niezależnie od tego, czy dzieje się tak

z inicjatywy pracodawcy, czy z inicjatywy pracownika, każda firma powinna mieć wypracowane procedury rozstawania się z osobami kończącymi w niej pracę. Jak piszą Anthony J. Nyberg i Charlie O. Trevor, polityka personalna przedsiębiorstwa musi sprzyjać „budowaniu w załodze poczucia, że organizacja kieruje się zasadami *fair play*”¹.

Czytelnikom, których obowiązki zawodowe wymagają podejmowania niełatwego zadania zwolnień, chciałabym zacytować słowa Alana Fowlera: „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”².

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

Elaine Sternberg stwierdza: „Zwalnianie z pracy jest etyczne, gdy właściwą osobę usuwa się z właściwych powodów i we właściwy sposób”³. 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 trudnych, lecz jakże ważnych i aktualnych problemów.

Przedstawiana praca 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. Dodatek zawiera słowa skierowane do odchodzących z firmy pracowników; trudno bowiem zaprzeczyć, że kulturę rozstania kształtują zachowania obydwu stron.

Pierwsze wydanie tej książki spotkało się, mimo sygnalizowanych powyżej obaw, z bardzo życzliwym przyjęciem Czytelników. Podczas różnego rodzaju szkoleń, konferencji i spotkań wielokrotnie miałam możliwość prowadzenia dyskusji na temat poruszanych w 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, wrzesień 2009

¹ A.J. Nyberg, Ch.O. Trevor, *Jak zwiększyć efektywność pracowników ocalonych po zwolnieniach*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2009.

² A. Fowler, *Managing Redundancy*, Institute of Personnel and Development, London 1999, s. 3.

³ E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 179.

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

Jednym z pojęć, które zrobiły w ostatnich latach największą karierę, jest pojęcie tzw. *employer branding* – budowania 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 pracodawcy¹.

Trudno byłoby znaleźć inny obszar, w którym teoria tak bardzo rozmija się z praktyką. Wypracowanie zasad i form rozstawiania się z odchodzącymi pracownikami stanowi najbardziej zaniedbaną dziedzinę polityki personalnej. Sygnałem alarmującym jest fakt, że pracownik, mimo upływu niekiedy kilku lat od odejścia z pracy, czuje się nadal pokrzywdzony, a o swojej poprzedniej firmie potrafi mówić wyłącznie źle. Wiele osób odpowiedzialnych za politykę personalną zdaje się zapominać, jak ważny dla wizerunku firmy jest jej obraz w oczach byłych pracowników.

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

¹ M. Szolc, D. Święcicka, *Budowanie marki pracodawcy – konieczność czy fanaberia?*, „Personel Plus” 2009, nr 6.

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 mediach².

Powyższe wyniki badań pochodzą sprzed kilku lat. Prowadzone przeze mnie wywiady (o czym dalej) wskazują jednak, że odczucia osób obecnie zwalnianych są równie niepokojące.

Spora część autorów przytoczonych opinii zatrudniona była w firmach, w których nie szczędzi się sił i środków na działania określane mianem *employer branding*. W wielu z nich istnieją 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 bywają ogromne. Jest smutnym paradoksem, że jednocześnie czyni się niewiele (lub zgoła nic), aby minimalizować negatywne skutki zwalniania pracowników, tak bardzo szkodzące wizerunkowi przedsiębiorstwa. Warto przy tym zauważyć, że:

W dobie powszechności Internetu ryzyko jest jeszcze większe, bo swoje żale i frustracje ludzie wylewają w sieci. Tak jak to zrobili na publicznym forum internetowym byli już pracownicy polskiego oddziału znanej firmy 3M, gdzie w grudniu ubiegłego roku »brzytna ścięła około 50 pracowników w bardzo nieelegancki sposób« – jak poinformował jeden ze zwolnionych, rozpoczynając wymianę bardzo krytycznych opinii o firmie i jej menedżerach³.

² B. Bukowska, *Dobra pamięć pracownika*, „Gazeta Wyborcza”, 11 marca 2002.

³ A. Błaszczak, *Przeżyć cięcia i nie zwariować*, „Rzeczpospolita”, 4 marca 2009.

Przerosty zatrudnienia w wielu organizacjach są faktem. Bez uporządkowania spraw w tym zakresie trudno mówić o dostosowaniu organizacji do wyzwań stwarzanych przez coraz bardziej konkurencyjne otoczenie. Warto jednak dołożyć wszelkich starań, aby redukcja personelu przebiegała z poszanowaniem podmiotowości tych, których dotyczą podejmowane decyzje.

Pisząc w roku 2002 tę książkę, prowadziłam rozmowy z osobami zwalnianymi z pracy w różnych firmach. Przygotowując obecne, drugie wydanie, ponownie stanęłam przed zadaniem przeprowadzenia tego typu wywiadów. Można byłoby sądzić, że rozwój, jaki osiągnęła branża HR przez ostatnie lata, zmienił także standardy dotyczące kwestii zwalniania pracowników. Rzeczywistość okazała się, niestety, zupełnie inna. Miałam wrażenie, że czas stanął w miejscu. Podobnie jak siedem lat temu, w wypowiedziach zwalnianych osób pojawiały 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. Najwyższy czas zmienić tego rodzaju praktyki. 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: brak poczucia bezpieczeństwa, frustracja, gniew, depresja, poczucie winy, nieufność. Pracownicy dotknięci tym schorzeniem starają się odzyskać zachwianą równowagę, zmniejszając swoje zaangażowanie w pracę, unikając podejmowania jakiegokolwiek ryzyka, obciążając kierownictwo firmy winą za powstałą sytuację. Pełni obaw o swoją przyszłość w przedsiębiorstwie, powstrzymują się od otwartego wyrażania emocji – stosują strategię uniku i wyczekiwania⁴.

Negatywne emocje przeżywane zarówno przez osoby zwalniane z firmy, jak i 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 rakieta SCUD. W przypadku rakiety otrzymuje się czterominutowe ostrzeżenie”⁵.

Nie brak głosów krytykujących powszechność tendencji do redukowania personelu. 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 błędnego 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 firmie⁶.

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.

⁴ Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 172–173.

⁵ E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 297.

⁶ T. Lambert, *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 76–77.