

Krystyna Wrzosek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZAGROŻENIA I OCHRONA PODATNOŚCI NA ZMIANY I INNOWACYJNOŚĆ PRACOWNIKÓW W WARUNKACH REDUKCJI PERSONELU

1. Wstęp

Kierowanie transformacją przedsiębiorstwa, czy to w celu wydobycia go z kryzysowej sytuacji, czy w celu dostosowania do przyszłych zmian w otoczeniu, nie jest łatwe. Kiedy transformacja dotyczy wszystkich obszarów przedsiębiorstwa lub ich większości, obejmuje strategię, struktury, personel, technologię, procedury. W zarządzaniu procesem przemian należy zarówno zaprojektować sam proces zmian, jak i zbudować kulturę promującą zmiany, aby wszyscy uczestnicy procesu transformacji włączyli się czynnie w jej realizację.

Jakość czynnika ludzkiego, stopień zaangażowania i akceptacji realizowanych zmian ma decydujące znaczenie dla ich powodzenia. Również stan posiadanych zasobów organizacyjnych warunkuje pomyślne wdrożenie projektu zmiany. Potwierdzają one zdolność zarządzających zmianą do stworzenia właściwego projektu zmiany, jak i jego pomyślnego wdrożenia [Skalik 2006, s. 145-151]. W wielu spośród współczesnych koncepcji i metod zarządzania występuje tendencja do zmniejszania stanu zaangażowania zasobów. Tendencja ta nasila się zwłaszcza w odniesieniu do zmian o charakterze reaktywnym, wywołanych zagrożeniami zewnętrznymi. Jest to szczególnie zauważalne w przypadku restrukturyzacji naprawczej. W mniejszym zakresie występuje redukcja zasobów w przypadku restrukturyzacji antycypacyjnej, w której nacisk jest skierowany na optymalizację efektów w dłuższym okresie, m.in. poprzez optymalizację wielkości i struktury zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich, organizacyjnych i informacyjnych.

2. Problemy redukcji personelu

Jednym z najczęściej redukowanych zasobów, zwłaszcza w obliczu kryzysu, są pracownicy. Zasoby ludzkie, jako elastyczne, można bowiem szybko zmniejszyć, obniżając tym samym koszty działalności. Osiągnięte tym sposobem doraźne cele

nie zawsze jednak przynoszą pozytywne skutki w dłuższej perspektywie. Przedsiębiorstwo dążące do minimalizowania kosztów, m.in. poprzez derekrutację, pragnie ograniczyć zatrudnienie do niezbędnych rozmiarów, pozostawiając pracowników najbardziej odpowiadających potrzebom wynikającym ze strategii obronnej.

Innym, coraz częściej spotykanym powodem ograniczania zatrudnienia w ostatnim czasie jest zainteresowanie pracodawców utrzymaniem stabilności stosunków pracy z pracownikami o kluczowych kompetencjach oraz marginesowe podejście do osób, które dysponują kwalifikacjami niezbędnymi w zmiennym stopniu. Umożliwia to nie tylko redukcję kosztów pracy, ale także dynamiczne reagowanie na zmieniające się potrzeby klientów. W takim modelu zatrudnienia uwidacznia się rosnący udział niestabilnych miejsc pracy, jak np. samozatrudnienie, telepraca, *job sparing*, *job rotation*, zatrudnienie tymczasowe [Bernais 2004, s. 37-46]. Oznacza to przechodzenie od modelu stałego zatrudnienia i stabilnych miejsc pracy do modelu zmiennego zatrudnienia i niestabilnych miejsc pracy.

Powszechne jest przekonanie, że z punktu widzenia interesów pracodawcy jedynym racjonalnym kryterium przy wyborze kandydatów do zwolnienia są wyniki pracy poszczególnych osób, a wszelkie próby brania pod uwagę także innych czynników stanowią jedynie dowód ulegania presji związków zawodowych lub samych pracowników i działają na szkodę przedsiębiorstwa [Sidor-Rządkowska 2003, s. 32]. Tymczasem prawdą jest, iż podejmując decyzje o zwolnieniu, pracodawca nie zawsze może w pełni uwzględnić interes przedsiębiorstwa i nie zawsze interes ten jest sprzeczny z interesem pracowników.

Pracodawca jest zobligowany do respektowania uregulowań prawnych dotyczących zwolnień pracowników z winy pracodawcy. Nie tylko ma on obowiązek uwzględnić określone przez ustawodawcę kryteria, ale także musi się liczyć z opinią związków zawodowych, lokalnej społeczności i pozostających w organizacji pracowników. Ich opinie mają bowiem wpływ na to, co dzieje się i co będzie się działo w organizacji. Związki zawodowe chronią przed zwolnieniami osoby w wieku przedemerytalnym, które miałyby największe trudności ze znalezieniem nowej pracy. Przy typowaniu do zwolnienia biorą również pod uwagę stan rodzinny kandydata i jego staż pracy. Niechętnie przystają na kryteria zwolnień uwzględniające przydatność pracownika dla przedsiębiorstwa.

W rezultacie selekcji przeprowadzonej z uwzględnieniem narzuconych przez prawo i wynegocjowanych ze związkami zawodowymi kryteriów zwalniani są pracownicy, którzy niekoniecznie powinni odejść. Są to często osoby o krótkim stażu pracy, mające jednak nowoczesną wiedzę, dobrze wykształcone, młode, chętne do nauki, innowacyjne i podatne na zmiany. Bywa, że przedsiębiorstwo sporo zainwestowało w ich przygotowanie do pracy. Potrzebne do wykonywania pracy umiejętności zdobywali w ciągu kilku miesięcy, a nawet kilku lat, a więc posiadają kwalifikacje najbardziej potrzebne organizacji na danym etapie funkcjonowania. Włożono wiele wysiłku i kosztów, aby znaleźć takich pracowników. Zwiększają oni szansę na sprostanie przez organizację wyzwaniom rzucanym przez konkurencyjne otoczenie. Pozbycie się ich na własne życzenie może taką szansę przekreślić, stawiając pod znakiem zapytania sens podejmowanych przed-

siewzięć restrukturyzacyjnych, w których przedsiębiorstwo traci część swoich zasobów kompetencyjnych [Sidor-Rządkowska 2003, s. 84]. Zdarza się również, że z przedsiębiorstwa zwalniani są ludzie, którzy jako odpowiedzialni za kontakty z klientami lub dostawcami, mający z nimi dobre stosunki czy znający rynki, są trudni do zastąpienia w krótkim okresie. W wyniku tak przeprowadzonej selekcji w przedsiębiorstwie pozostają pracownicy o gorszych kwalifikacjach, którzy nie znają wymagań poszczególnych klientów, nie potrafią dotrzymać ostrych rygorów jakościowych, o niższej wydajności, mniej chętni do doksztalcenia się, mniej innowacyjni i mniej podatni na konieczne zmiany. Są to po prostu osoby o dłuższym stażu pracy, takie, którym pozostało nie więcej niż dwa lata do wieku emerytalnego, aktualni lub byli działacze związkowi itd. Zamiast więc poprawy sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku redukcji zatrudnienia pojawiają się nowe trudności [Wrzosek 2003, s. 475-478]. Do dotkliwszych należy naruszenie sieci powiązań między pracownikami, które mają duże znaczenie dla jakości pracy lub jej innowacyjności [Sidor-Rządkowska 2003, s. 32].

Jeśli przedsiębiorstwu, które ograniczyło zatrudnienie, gdyż przeżywało trudności spowodowane np. spadkiem popytu na swoje wyroby czy usługi, uda się wyjść z kłopotów i zapragnie ono podnieść poziom zatrudnienia, to nawet wówczas nie ma pełnej swobody w doborze pracowników. Obowiązuje je bowiem przepis ustawy z dnia 28 grudnia 1989 r. nakładający na pracodawcę obowiązek zatrudnienia w pierwszej kolejności pracownika zwolnionego na podstawie ustawy o zwolnieniach grupowych, jeśli tylko posiada wymaganą specjalizację i zwolnienie miało miejsce nie dawniej niż przed rokiem.

3. Negatywne skutki ograniczania zatrudnienia dla pozostającej w przedsiębiorstwie załogi

Powszechnie podkreśla się, iż redukcja personelu jest sytuacją, w której interesy pracodawcy i pracownika są rozbieżne. Negatywne skutki zwolnień pracowników z winy pracodawcy bowiem dotyczą nie tylko zwalnianych pracowników, ale dotyczą również osób nadal zatrudnionych w organizacji. Pracownicy reagują obawami, narastaniem konfliktów, stresem i frustracją nie tylko na zagrożenie własnej pozycji, ale także na pogorszenie się sytuacji czy utratę miejsc pracy przez współpracowników. Narastają konflikty ze związkami zawodowymi, może wystąpić odpływ najlepszych pracowników niepewnych przyszłości przedsiębiorstwa. Pracownicy, którzy pozostaną w przedsiębiorstwie, tracą do niego zaufanie, pogarszają się nastroje. Jest to zauważalne zwłaszcza wówczas, gdy ograniczanie zatrudnienia występuje nagle i przybiera duże rozmiary.

Przeprowadzanie zwolnień jest dla załogi szokiem, który trudno zneutralizować. Jego negatywne skutki dla przedsiębiorstwa mogą być w dłuższej perspektywie bardzo dotkliwe, mogą nawet przewyższać korzyści uzyskane w wyniku dostosowania wolumenu pracy do zmniejszonych potrzeb. Często w literaturze przywołuje się wyniki badań empirycznych mających miejsce w organizacjach amerykańskich, które przeprowadziły zwolnienia na wielką skalę. Stwierdzono, że tego typu sytu-

acje powodują powstanie swego rodzaju choroby (*survivor sickness*) u osób pozostających w organizacji. Podstawowe objawy to: strach, niepewność, brak poczucia bezpieczeństwa, frustracja, urazy, gniew, depresja, poczucie winy i nieufność [Pocztowski 2007, s. 172-173]. Tacy pracownicy tracą motywację, ograniczają swoje zaangażowanie w pracę, uciekają przed ryzykiem, stosując strategię uniknięcia i wyczekiwanie. Negatywne emocje przeżywane zarówno przez osoby zwalniane, jak i pozostające w przedsiębiorstwie bywają pogłębiane tym, że planowane działania są często do ostatniej chwili ukrywane przed pracownikami, których dotyczą [Sidor-Rządkowska 2003, s. 19]. Podobne objawy zaobserwowano w polskich przedsiębiorstwach, które przechodząc restrukturyzację, mocno zredukowały zatrudnienie.

Należy również wspomnieć o takich skutkach zwolnień negatywnych w ocenie opartej na społecznych kryteriach, jak: zachwianie równowagi między bardziej i mniej wykwalifikowanymi pracownikami, między pracownikami młodymi i starymi, a także o możliwości pojawienia się nasilonych protestów i niezadowolenia a nawet wzrostu liczby zachorowań wśród starszych pracowników, którzy w okresie zwiększonego poziomu produkcji są wykorzystywani do pracy w godzinach nadliczbowych. Takie rozwiązanie stosowane przez przedsiębiorstwa w okresie wzrostu zadań jest odbierane, szczególnie przez grupę starszych wiekiem pracowników, jako nadmierna eksploatacja.

4. Jak neutralizować negatywne skutki zwolnień w sferze społecznej

Proces redukcji zatrudnienia powinien uwzględniać szeroko pojęty interes organizacji, co oznacza, że obok czynnika ekonomicznego należy się liczyć z opinią społeczną: jak zareagują pracownicy i lokalna ludność na zwolnienia. Należy bowiem pamiętać, iż procesowi derekrutacji towarzyszą napięcia społeczne, konflikty, pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa; bywa też, że pracownicy występują do sądu o przywrócenie do pracy bądź wysokie odszkodowanie.

Pracownicy bywają szczególnie wyczuleni na zwolnienia osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej, jak np. matki samotnie wychowujące dzieci, jedyni żywicieli rodziny itp. Przedsiębiorstwo chcące zachować „ludzką twarz” obejmuje więc ochroną również tego typu grupy pracownicze, mimo że nie wymaga tego ustawa z dnia 28 grudnia 1989 r. W ten sposób zarówno dba o swój wizerunek, jak i zmniejsza demotywację pozostającego w organizacji personelu.

Jednym ze sposobów redukcji zatrudnienia, który zmniejsza zakres przymusowych odejść, nie wywołując tak wielu negatywnych skutków w sferze ludzkiej, jest zachęcanie i popieranie dobrowolnych odejść. Przedsiębiorstwo oferuje odpowiednią rekompensatę (z reguły wyższą niż ustawowe minimum), licząc, że skorzystają z niej pracownicy, którzy są zbędni lub łatwo będzie można ich zastąpić pozostającymi w przedsiębiorstwie. Tymczasem na skorzystanie z odpaw decydują się przede wszystkim pracownicy, którzy [Sidor-Rządkowska 2003, s. 76]:

- mają największe szanse zatrudnienia w innej organizacji,

- dysponują taką wiedzą, cechami osobowości i talentami organizatorskimi, które umożliwiają im rozpoczęcie działalności na własny rachunek.

Aby nie dopuścić do odejścia tych, na których przedsiębiorstwu zależy, należy ich zidentyfikować i zastosować jedno z rozwiązań mających temu przeciwdziałać. Najczęściej stosuje się specjalne bonusy za lojalność, jeśli pracownik pozostanie w organizacji, lub po prostu wyłącza się zidentyfikowaną grupę z systemu dobrowolnych odejść popartych systemem odpraw. To drugie rozwiązanie może zrodzić w pracownikach mieszane uczucia. Z jednej strony czują się dowartościowani, z drugiej jednak odczuwają żal i rozgoryczenie, że nie okazali się nieco mniej wybitni i nie mogą skorzystać z szansy otrzymania wyższej odprawy. Taka sytuacja może mieć miejsce zwłaszcza wówczas, gdy zwolnienia występują w obliczu kryzysu i wśród pracowników pojawia się obawa, że dobrowolne odejścia nie wystarczą, przedsiębiorstwo i tak upadnie. Wówczas jednak warunki zwolnień nie będą tak korzystne.

Skoro redukcji personelu towarzyszy utrata poczucia bezpieczeństwa nie tylko u osób zwalnianych, ale również u tej części załogi, która pozostaje w przedsiębiorstwie, trudno jest w takich okolicznościach skłonić pracowników, do tego, by myśleli długoterminowo. Należy się raczej przestawić na bodźce nastawione na bezpieczeństwo (zapewnianie pracowników o tym, że nie będą zwolnieni, przy przesuwaniu na inne stanowisko zapewnianie szkolenia i niepogarszanie warunków płacowych itp.) i krótkookresowe motywowanie [Wrzosek 2004, s. 155-163].

Istotnym uwarunkowaniem tego, co będzie się działo w organizacji w okresie redukcji i po jej zakończeniu, jest to, jaka atmosfera panuje między kierownictwem a podległymi mu pracownikami. Jeśli wcześniej wykształciła się rzeczywista i trwała relacja oparta na wzajemnym szacunku, a kierownictwo potrafi w otwarty sposób mówić o przyczynach i rodzaju czekających organizację zmian, ma większe szanse na pomyślne przeprowadzenie trudnych działań restrukturyzacyjnych. W okresie przemian kierownictwo powinno poświęcić wiele uwagi temu, by u pozostających pracowników wzbudzić pewność siebie i pozyskać ich zaufanie, zwłaszcza co do kwestii konieczności i sposobu przeprowadzanych zmian. Sposób przekazania tych informacji powinien dać im możliwość utożsamiania się z sensem i nieuchronnością niepopularnych zmian, powinni odczuć, iż uczestniczą w podejmowaniu trudnych, strategicznych decyzji. Z pewnością sprzyja temu stworzenie stabilnej wizji życia zawodowego, która pomaga przetrwać krótkookresowe trudności i problemy wynikające z nowych wymagań zawodowych.

5. Restrukturyzacja zatrudnienia a wprowadzanie zmian w systemie zarządzania

Szanse powodzenia restrukturyzacji znacznie wzrastają, gdy w całej organizacji realizuje się kompleksowe działania usprawniające. Z punktu widzenia powodzenia we wprowadzaniu większych zmian w systemie zarządzania okres derekrutacji i czas następujący krótko po nim nie wydaje się właściwą porą. Pracownicy zestresowani, niepewni przyszłości swojej i współpracowników, nastawieni są raczej na przeczeka-

nie okresu przemian w organizacji, niż na współudział w nich. Zniechęcenie może się przejawiać nie tylko biernym oporem, może także wystąpić czynne sabotowanie zmian. Dla powodzenia przemian być może lepiej więc byłoby oddzielić w czasie większe zmiany organizacyjne od restrukturyzacji zatrudnienia, zwłaszcza jeśli obejmuje ona także zwolnienia¹. Nie zawsze jest to jednak uzasadnione i możliwe. Wskutek ograniczenia personelu wzrasta bowiem różnorodność i liczba odgrywanych przez pracownika ról i realizowanych zadań. Występują zmiany w rozdziale uprawnień decyzyjnych, zmienia się struktura organizacyjna (z reguły ulega ona spłaszczeniu i „zwinięciu”), gdyż zmiany w liczebności załogi wymagają także zmian w sposobie przydziału zadań, ról i w sposobie organizacji całego przedsiębiorstwa.

Zmiany w systemie zarządzania najlepiej byłoby wprowadzać, gdy atmosfera w przedsiębiorstwie się poprawi, opadną emocje, ludzie pogodzą się z odejściem kolegów, powróci spokój i wzrośnie zaufanie do kierownictwa. Wymaga to z reguły dłuższego czasu, którego najczęściej organizacja przeprowadzająca restrukturyzację nie ma. Często bowiem restrukturyzacja podejmowana jest w sytuacji zagrożenia lub kryzysu. Sytuacja taka wymaga zdecydowanych działań. Na poprawę można liczyć z reguły tylko wówczas, gdy zmiany są kompleksowe, obejmują różne obszary funkcjonowania i są szybko wdrażane. Chodzi zwłaszcza o zmiany w zakresie metod i organizacji produkcji oraz pracy, struktury organizacyjnej i rozdziału uprawnień decyzyjnych, które mogą znajdować wyraz m.in. w zmianie procedur organizacyjnych, w motywowaniu, w sposobach podejmowania decyzji, nowych sposobach gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania informacji, w sposobach komunikowania się, kontroli. Ważne i często pożądane są także równoległe zmiany w kulturze organizacyjnej, nie są one jednak łatwe do przeprowadzenia, zważywszy na to, co powiedziano o nastrojach i zniechęceniu mogącym panować wśród załogi przeżywającej derekrutację.

Jeśli zmiany w organizacji pracy wynikają z przyczyn technicznych, jak np. wprowadzenie zmian w technologii produkcji, nowych wydajniejszych maszyn i urządzeń, to ich wprowadzenie nie nastęrcza zwykle większych trudności. Po przeszkoleniu pracownicy wykonują nowe zadania zgodnie z rytmem narzuconym przez technologię. Podobnie może być z organizacją pracy produkcyjnej. Większych oporów można się ewentualnie spodziewać, gdy w nowych warunkach pracownicy muszą wykonywać więcej zadań lub gdy wymagają one zwiększonego wysiłku lub znacznej zmiany umiejętności.

Najtrudniej jest wprowadzać zmiany w sferze administracyjnej, czyli tam, gdzie „maszyna” nie narzuca sposobu i rytmu pracy. Funkcjonowanie systemu zarządzania zakłócać jest przez problemy z komunikacją i przepływem informacji. Pracownicy zajęci problemami derekrutacji stają się nieufni, podejrzliwi, obawiając się o swoją pozycję w organizacji niechętnie współpracują nie tylko przy realizacji zmian, ale i w bieżącym działaniu.

Kierownictwo, chcąc neutralizować niekorzystne zjawiska społeczne towarzyszące derekrutacji, nie może się ograniczyć do rozmów o problemach organizacji i

¹ Z drugiej strony nie doprowadzać restrukturyzacji od razu do końca to tak jakby dwa razy „rozdrapywać rany”.

przyczynach podjęcia tak trudnej decyzji. Powinno być również wyczulone na wszelkiego rodzaju emocjonalne wypowiedzi i zachowania pracowników, zarówno tych odchodzących, jak i pozostających w organizacji. Chcąc neutralizować narastające napięcia emocjonalne, należy tworzyć możliwości otwartego dyskusowania o odczuciach, wątpliwościach, aby u pracowników nie powstała, a zwłaszcza nie utrwaliła się „kryzysowa mentalność” i „obniżone morale” zaliczane do tzw. parszywej dwunastki skutków, jakie pociąga za sobą redukcja zatrudnienia².

Do dalszego efektywnego funkcjonowania w organizacji pracownikom potrzebne jest odblokowanie uczuć przez ich uzewnętrznienie, wypowiedzenie. Jest to w gestii kierowników, którzy nie mogą unikać tych trudnych tematów. Tymczasem kierownicy średnich i niższych szczebli, w obawie o swoje stanowiska, niepewni losu swojego lub kolegów, niechętnie reagują na informacje o planowanych zmianach, próbują je torpedować lub stosują bierny opór. Nie tylko nie są promotorami zmian wobec swoich podwładnych, ale sami stają się problemem dla przełożonych. Zjawisko oporu średniej kadry kierowniczej w stosunku do zmian jest często badane i opisywane, ale nas w tym przypadku interesują uzasadnione obawy tej grupy wobec zjawiska derekrutacji. Często bowiem nowym metodom towarzyszy spłaszczanie struktury organizacyjnej, co automatycznie pociąga za sobą zwolnienia w interesującej nas grupie kierowników. Nic zatem dziwnego że są oni oponentami zmian.

Dla uniknięcia, a przynajmniej złagodzenia oporów omawianej grupy istotne jest jej uczestnictwo i współdziałanie w procesie przekształceń, przewidywanie z odpowiednim wyprzedzeniem przyszłych potrzeb w zakresie kompetencji i obsady stanowisk kierowniczych, tak aby jak najszybciej móc przejść od niejasnych poglądów i domysłów do konkretnych ustaleń. Pozwoli to na aktywne prowadzenie działalności informacyjnej, wprowadzenie mechanizmu ukierunkowania i przekwalifikowań pracowników, w tym również kierowników, i rzeczywiste włączenie kadry kierowniczej w proces restrukturyzacji. Uwagi o potrzebie otwartości, komunikacji odnoszą się bowiem nie tylko do szeregowych pracowników, ale również do kadry kierowniczej przedsiębiorstwa.

6. Podsumowanie

Planując zmiany personalne, przedsiębiorstwo powinno uwzględniać ich skutki nie tylko w krótkiej perspektywie, ale przede wszystkim w perspektywie strategicznej. Zasobem organizacji najbardziej wrażliwym na restrukturyzację są ludzie. Przeprowadzenie redukcji personelu może zamiast oczekiwanej poprawy sprawić dodatkowe problemy, takie jak np.:

- odejście najbardziej przedsiębiorczych, energicznych pracowników,
- utrata młodych, dobrze wykształconych, chętnych do pracy i nauki ludzi,
- zakłócenie współpracy z dostawcami, klientami z powodu odejścia pracowników utrzymujących z nimi kontakty,
- spadek kompetencji przedsiębiorstwa,

² Więcej na temat parszywej dwunastki zob. np. w [Sidor-Rządkowska 2003, s. 64-65; Pocztowski 2007, s. 172-174].

- pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa zarówno w otoczeniu, jak i wśród własnej załogi,
- spadek motywacji zarówno do bieżącej pracy, jak i zaangażowania w pracę na rzecz przyszłości przedsiębiorstwa.

Dla pracodawcy konieczność uwzględniania wymogów wynikających z ustawy z 28 grudnia 1989 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy jest nie tylko kosztowną przeszkodą w realizacji koniecznych działań derekrutacyjnych, ale dodatkowo utrudnia osiągnięcie celów, jakie legły u podstaw decyzji o restrukturyzacji. Napiecia towarzyszące zwolnieniom koncentrują uwagę załogi na pobocznych zagadnieniach, odwracając ją jednocześnie od problemów przedsiębiorstwa, zniechęcając do włączania się w ich rozwiązywanie. Oczywiście trudno oczekiwać, aby pracownicy z entuzjazmem i zaangażowaniem odnosili się do zmian, których efektem może być likwidacja ich stanowiska pracy.

Ponieważ restrukturyzacji personelu często towarzyszą zmiany w systemie zarządzania, kierownictwo ze szczególną uwagą powinno podchodzić do wątpliwości i niepokojów związanych z działaniami restrukturyzacyjnymi. Podstawowym zagadnieniem stojącym przed menedżerami jest odpowiednia komunikacja z załogą. Tendencja menedżerów do „chowania głowy w piasek” staje się w obliczu radykalnych przemian szczególnie silna. Należy jej zdecydowanie przeciwdziałać.

Nieprzypadkowo podkreśla się, że jedną z najważniejszych cech, jakie powinny posiadać osoby kierujące przedsiębiorstwem, jest zdolność do komunikacji. Oznacza to także zdolność do otwartego dyskusowania o najtrudniejszych nawet problemach wiążących się z procesem restrukturyzacji zatrudnienia [Sidor-Rządkowska 2003, s. 56-57].

Nie można sprowadzać zagadnienia zarządzania ludźmi w procesie restrukturyzacji zatrudnienia do zwalniania pracowników. Jeżeli restrukturyzacja ma się zakończyć sukcesem, nieodzowna jest obecność w organizacji osób, które będą zdolne do podjęcia wyzwań wynikających z konieczności działania w nowych warunkach. Osoby takie są potrzebne na stanowiskach zarówno kierowniczych, jak i niekierowniczych.

Kryterium społeczne typowania pracowników do zwolnienia jest krytykowane przez teoretyków uznających je za przejaw niepotrzebnej filantropii, która nie przyniesie korzyści przedsiębiorstwu i niewiele pomoże załodze. Tymczasem w gospodarkach bardziej dojrzałych rynkowo przyjęła się koncepcja biznesu odpowiedzialnego społecznie. Przedsiębiorstwa o wysokiej kulturze organizacyjnej starają się maksymalnie ograniczyć zwolnienia pracowników głównie poprzez politykę wewnętrznego rynku pracy, kierując się oczywiście również rachunkiem ekonomicznym. Jeśli zwolnień nie da się uniknąć, starają się robić to w sposób jak najmniej dotkliwy, udzielając pomocy osobom zwalnianym, stosując tzw. zwolnienia monitorowane, czyli outplacement³.

³ Udzielając pomocy zwalnianym pracownikom, należy pamiętać o przestrodze M.E. Egemana, aby nie przyjąć na siebie roli „instytucji społecznej” [Egeman 1999, s. 32].

Sposób redukcji personelu, a także sam fakt derekrutacji powinny być rozpatrywane z uwzględnieniem ich wpływu na wizerunek przedsiębiorstwa i ich wpływu na pracowników pozostających w przedsiębiorstwie. Planując i przeprowadzając redukcję personelu, należy spojrzeć na to „wydarzenie” również z perspektywy personelu. Niezależnie od tego, co sądzimy na temat przyczyn i potrzeby takiego rozwiązania, powinniśmy starać się mieć na względzie szeroko rozumiany interes przedsiębiorstwa, co oznacza m.in. uwzględnianie przy typowaniu pracowników do zwolnienia nie tylko kryteriów ich przydatności w przyszłości, ale także szersze względy społeczne, które dla ogółu pracowników świadczą o „sprawiedliwym postępowaniu kierownictwa”, dostrzeganiu poza zyskami także czysto ludzkich problemów. Nie zwalnia to kierownictwa od podejmowania starań, by zatrzymać najwartościowszych pracowników. Z drugiej strony należy pamiętać, iż pracownicy często traktują ochronę pewnych grup pracowniczych jako przejaw niesprawiedliwości.

Jeśli chodzi o polskie przedsiębiorstwa, obserwowany jest pewien paradoks polegający na rozbieżności między deklaracjami dotyczącymi znajomości współczesnych trendów w nauce o zarządzaniu zasobami ludzkimi, sposobu podejścia do personelu a realiami panującymi w organizacjach. Kierownicy są przeświadczeni, że w ich organizacji wykorzystuje się podmiotową orientację na człowieka. Dąży się do rozpoznania potrzeb pracowników, by następnie móc stworzyć odpowiednie warunki do ich zaspokojenia i stymulowania partycypacji pracowniczej. Realizowane są zasady otwartości, równych szans, dba się o rozwój pracowników, stymulując ich zaangażowanie w pracę tak, by realizując swoje indywidualne ambicje, przyczyniali się do osiągania celów organizacji. Tymczasem praktyka przeczy tym deklaracjom. Badania prowadzone w sferze personalnej polskich przedsiębiorstw (np. [Gableta, Cierniak-Emerych 2006, s. 288-294; Gableta 2003, s. 77-80]), w całym okresie transformacji, ukazują dominację tradycyjnego podejścia do pracowników. Stosowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania ludźmi pozostaje zazwyczaj w sferze deklaracji. Nieodpowiednie zarządzanie przyczynia się do dodatkowej utraty cennych pracowników i do zwiększenia problemów towarzyszących restrukturyzacji przedsiębiorstwa, w tym redukcji podatności na zmiany i innowacyjności pracowników tak koniecznych zarówno do pomyślnej transformacji, jak i do dalszego funkcjonowania organizacji.

Literatura

- Bernais J., *Elastyczność zatrudnienia jako przejaw przedsiębiorczości na rynku pracy*, Górnosławskie studia przedsiębiorczości, t. III, Chorzów 2004.
- Egeman M.E., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltext, Warszawa 1999.
- Gableta M., Cierniak-Emerych A., *Celowość stosowania koncepcji ZZL w kontekście ustawodawstwa wspólnotowego*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1104, AE, Wrocław 2006.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- Skalik J., *Redukcjonistyczne podejście do zasobów w procesie zmian organizacji i jego strategiczne następstwa*, [w:] M. Hożej (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- Wrzosek K., *Gospodarowanie personelem w obliczu kryzysu ze szczególnym uwzględnieniem derekrutacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003.
- Wrzosek K., *Warunki gospodarki kadrami a możliwości wychodzenia z kryzysów*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1054, AE, Wrocław 2004.

THREATS TO AND PROTECTION OF RECEPTIVITY TO CHANGES AND INNOVATIVENESS OF EMPLOYEES IN CONDITIONS OF PERSONNEL REDUCTION

Summary

Restructurization activities joined with personnel reduction cause many negative effects. The author discusses how to neutralize those effects in social sphere of employees who stay in the enterprise, so that they do not reduce receptivity to change and commitment to carry out restructuring activities – especially in management system.