

Czy pracodawcy dojrzeli do partnerstwa?

Mimo 25 lat wolnej gospodarki mamy trudność, jako społeczeństwo, w budowaniu partnerskich relacji pracowniczych. Czy da się w ogóle mówić o partnerstwie, w sytuacji gdy jedna strona daje pracę, a druga ją wykonuje? Jakie powinny być relacje pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą?



Robert Reinfuss

Doradca w zakresie zarządzania personelem. Wieloletni praktyk w zarządzaniu, w tym 10 lat na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych i bankowości. Dyrektor Personalny Roku 1999.

robert@reinfuss.pl

Problem z budowaniem relacji w pracy wynika w Polsce z braku biznesowych wzorców. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy sięgają więc po wzorce z innych sfer życia, przede wszystkim po te znane z dzieciństwa i ze szkoły. Charakteryzuje je opiekuńczość, przejmowanie odpowiedzialności za pracowników, karanie i nagradzanie oraz chęć kształtowania postaw i wartości. Ze szkoły kopiujemy system ocen, zakładając, że podobnie jak tam liczyły się oceny, a nie wiedza, tak i w biznesie liczą się pieniądze, a nie ciekawa, motywująca i rozwijająca praca. Zarządzanie ludźmi w Polsce działa według formuły opartej na tych rodzinno-szkolnych założeniach i wartościach. Tymczasem nowe pokolenia pracowników coraz rzadziej chcą być traktowane jak dzieci. Poszukują pracy, która ma sens, i chcą pracować w dobrym towarzystwie. To ich motywuje. Nie chcą być przez pracodawców ani motywowani, ani „opiekowani”. Oczekują partnerskiego traktowania. Od pracodawców te zmieniające się oczekiwania wymagają nie tylko zmiany postaw, lecz także przebudowania polityki personalnej. Czas na zmianę.

Na czym polegają relacje biznesowe?

Przykład:

Poszukiwałem kogoś, kto kosiłby trawę w naszym ogrodzie. Zgłosił się pan Wojtek. Spytałem, czy da sobie radę z trudnym trawnikiem, na którym są strome skarpy i dużo drzew. Powiedział, że skosi dobrze i tak rzeczywiście było. Po jednym z kolejnych koszeń poszedłem pogadać z panem Wojtkiem i obejrzeć jego kosiarkę. Zrobiła na mnie wrażenie. Zrozumiałem, dlaczego trawnik był tak szybko i dobrze skoszony. Wcześniej ograniczałem się jedynie do omówienia efektów pracy i do zapłacenia za usługę zgodnie z zawartą umową. Kosiarka pana Wojtka i umiejętność postugiwania się nią są analogią do tego, co w zarządzaniu organizacją nazywamy kompetencjami. Dzięki kosiarce pan Wojtek był w stanie zrealizować zawartą umowę, podobnie jak pracownik wykonuje powierzone mu zadania dzięki wiedzy i umiejętności jej zastosowania.

Jako pracodawca, zainteresowany skoszonym trawnikiem, nie zajmowałem się ani motywacją pana Wojtka, ani jego kompetencjami, choć mam świadomość, że są one ważne. Dla mnie istotny jest trawnik.

Kompetencje i motywacja potrzebne są panu Wojtkowi. Bez nich nie skosi on dobrze trawnika i straci pracę.

Analogicznie do trawnika i do pana Wojtka powinien kształtować się stosunek pracodawcy do pracy i do pracowników, którzy ją wykonują. Dla pracodawcy istotny jest efekt pracy, na który się umówił, czyli jak w przykładzie, dobrze skoszony trawnik. Pracodawca bezpośrednio nie potrzebuje ani kompetencji pracowników, ani ich motywacji. Potrzebne są one pracownikom.

Umowa z pracownikiem i w ogóle relacje zatrudnienia powinny dotyczyć pracy, czyli ustalonych zadań, procesów, relacji z innymi pracownikami, a nie motywacji, kompetencji, zdrowia, relacji rodzinnych czy innych sfer życia pracownika mających ważny wpływ na efekty pracy, ale niebędących treścią umowy. Na tym polega podstawowe założenie partnerstwa w relacjach zatrudnienia.

Paternalizm i opiekuńczość

Pracodawcy ulegają pokusie bezpośredniego kontrolowania i kształtowania kompetencji swoich pracowników. Wynika ona z odwzorowywania w pracy relacji rodzicielskich i nauczycielskich. Pracodawcy czują się odpowiedzialni za kompetencje podwładnych. Jest to, do pewnego stopnia, wygodne dla pracowników. Zdejmuje z nich bowiem odpowiedzialność za efekty pracy. Paternalizm i opiekuńczość przejawiające się przejmowaniem odpowiedzialności za pozabiznesowe sfery życia pracowników to zjawiska niekorzystne dla biznesu i obie strony, we własnym interesie, powinny takiej ingerencji pracodawcy unikać.

Analogicznie do kompetencji, pracodawcy mają pokusę manipulowania motywacją pracowników. Motywacja jest dla firmy bardzo ważna i ma duży wpływ na efekty pracy. Nie jest to jednak powód

wystarczający, aby pracodawca zajmował się motywacją swoich pracowników. W przykładzie, zarówno motywacja pana Wojtka, jak i jego kosiarka są bardzo ważne, aby mógł on dobrze skosić trawnik. To, że powierzając koszenie panu Wojtkowi, nie zajmowałem się jego motywacją, jest zapewne zrozumiałe. Analogicznie powinien postępować pracodawca, który chce po partnersku traktować swoich pracowników. Motywacja i kompetencje są zatem potrzebne pracownikowi, a nie pracodawcy. Pracodawcy potrzebne są efekty pracy i nimi powinien się interesować. Jest to zupełnie wystarczające do osiągnięcia wysokiej efektywności.

Skutki niebiznesowego traktowania pracowników

Bezpośrednie ingerowanie pracodawcy w motywację pracowników poprzez systemy motywacyjne powoduje, że motywacja i wynikające z niej zaangażowanie stają się towarami, za który pracownik oczekuje zapłaty. Jeśli nie ma nagrody, to motywacja znika, a zadania i efekty schodzą na dalszy plan. Traci firma, tracą pracownicy, bo przestają być partnerami w relacji zatrudnienia, i tracą przełożeni, bo z konieczności wchodzi w rolę opiekunów-wychowawców.

Próby oddziaływania bezpośredniego na motywację pracowników prowadzą najczęściej do pułapki inżynierii premiovej. Premia jest bowiem silnym motywatorem. Motywuje do tego, aby ją otrzymać, nawet kosztem dodatkowego wysiłku. Niestety, im bardziej zależy pracownikom na pieniądzach, tym mniejszą mają motywację do pracy. Premia jest substytutem satysfakcji z pracy. Pracownicy przyzwyczajeni do systemów premiovych często w ogóle nie widzą innego sensu swojej pracy niż premia. Tego typu patologie rynku pracy są dosyć częste w polskiej gospodarce.

Zainteresowanie kompetencjami rodzi jeszcze większą pokusę. Kompetencje są jak maszyny – analogia do kosiarki pana

Dwa modele zarządzania organizacją

MODEL RODZICIELSKI	MODEL BIZNESOWY
Firma jest odpowiedzialna za pracowników, za ich rozwój, motywację i dobre warunki pracy.	Relacja zatrudnienia to kontrakt, w którym pracodawca daje pracę, za którą płaci, a pracownik tę pracę wykonuje, uzyskując dzięki temu wiele benefitów, takich jak: satysfakcja, rozwój, bezpieczeństwo, wynagrodzenie itp.
Pracodawca zatrudnia ludzi o określonych kompetencjach. Cele i zadania są drugorzędne, bo to pracodawca decyduje, co pracownik będzie robił.	Strony umowy kontraktują pracę, czyli cele i zadania w zamian za określone wynagrodzenie. Podstawowym kryterium rekrutacji dla pracodawcy jest deklaracja pracownika co do treści i warunków pracy.
W ogłoszeniu o pracę opisywane są wymagane kompetencje i wychwalane warunki pracy.	W ogłoszeniu o pracę opisywane są zadania i odpowiedzialności oraz wynagrodzenie.
Treścią umowy jest czas pracy i stanowisko w zamian za wynagrodzenie.	Treścią umowy jest praca, czyli cele i zadania.
Ocena pracownicza. Kompetencje i zaangażowanie są oceniane.	Pracownicy nie są oceniani. Mierzona i poprawiana jest efektywność pracy i wyniki.
Kryteriami decyzji personalnych są: kompetencje, wyniki, postawa.	Decyzje dotyczące umowy pracodawca podejmuje, mając na uwadze: efekty pracy pracownika i ich przydatność dla firmy, współpracę z innymi pracownikami firmy, realizację wartości i norm.
Im wyższe kompetencje, tym lepiej.	Im niższe kompetencje potrzebne do osiągnięcia założonych rezultatów, tym lepiej.
Pracodawca motywuje, przede wszystkim poprzez systemy premiowe.	Kluczowym zadaniem pracodawcy jest nadanie sensu pracy każdego pracownika poprzez partycypację, jasne cele, priorytety i wartości.
Pracowników trzeba chwalić i karać, jak zrobią coś źle. Systemy premiowe służą do osiągnięcia wyników.	Pracownik jest partnerem, nie motywuje się go, nie chwali, nie karze. Oczekuje się wyników. Brak premii.
Jeżeli pracownik nie realizuje zadań, to jest to jego wina. Trzeba go ukarać brakiem premii lub zwróceniem uwagi.	Jeżeli pracownik nie realizuje zadań, to jest to zaniedbanie przełożonego. Trzeba poprawić organizację pracy, komunikację lub wyznaczyć lepiej zadania, a w ostateczności wymienić pracownika.
O pracowników trzeba dbać.	Pracownicy sami o siebie zadbają, jeśli ich praca będzie dla nich miała sens.
Firma i przełożeni starają się przypodobać pracownikom.	Firma realizuje kontrakt z pracownikiem.
Strategia nie musi być jawna.	Strategia musi być jawna. Cele wypracowuje się z pracownikami przy założeniach (KPI) ustalonych przez zarząd/właściciela.
Im lepszy pracownik, tym lepiej.	Pracownicy i to, co robią, musi być rentowne.
Pracowników zwalnia się z zachowaniem maksymalnego bezpieczeństwa firmy.	Pracowników uprzedza się o zamiarze wręczenia wypowiedzenia. Pracownicy zwolnieni mają możliwość powrotu, gdy tylko powrót będzie dla obu stron korzystny.
Decyzje personalne podejmuje pracodawca.	Decyzje dotyczące umowy o pracę strony podejmują metodą konsensusu.

Wojtki – dzięki którym pracownicy osiągnęły efekty, na które umówili się z pracodawcą. Pracownik o wysokich kompetencjach osiąga te same efekty dużo mniejszym kosztem i stać go na więcej. Dlatego pracownikom zależy na tym, aby mieć jak najwięcej kompetencji potrzebnych do tego, co chcą osiągnąć. Pracodawcy, przyzwyczajeni do tego, że maszyny są ich własnością, chcą też sprawować kontrolę i zarządzać kompetencjami pracowników. Są bowiem przekonani, że spowoduje to wzrost efektywności. Mylą się. Zorientowanie na kompetencje powoduje, że zamiast żądać lepszych efektów i obniżenia kosztów, pomnażają kompetencje, zamiast zarządzać ich maksymalnym wykorzystaniem.

Koszty wzrostu kompetencji ponosi firma. W większości przypadków taka polityka jest dla niej nieopłacalna zarówno w krótkiej, jak i w dłuższej perspektywie. Przy ustalonych w budżecie przychodach i kosztach oraz przy założonych celach, a tak jest w większości firm w Polsce, wzrost kompetencji w niemal 100 proc. przypadków powoduje spadek ich rentowności, co w konsekwencji prowadzi do pogorszenia wyników firmy.

Gdy pracodawcy, zamiast poświęcać czas na kompetencje i motywowanie, zajmują się celami, zadaniami i efektami pracy, to pracownicy, aby sprostać oczekiwaniom, sami biorą odpowiedzialność za swoje kompetencje i motywację. Wzrost kompetencji oraz motywacja są skutkiem dobrego zarządzania, ambitnych celów i dobrze zdefiniowanych zadań. Na tym polega partnerstwo w relacjach zatrudnienia.

Partnerstwo to szacunek i równość

Partnerstwo w relacjach z pracownikami polega na podstawowych i powszechnych wartościach: szacunku do drugiego człowieka i równości. Karanie i nagradzanie pracownika jest wyrazem braku

równości i partnerstwa. Jest typowe dla relacji paternalistycznych, rodzinnych. W relacjach partnerskich chwalić lub krytykować można efekt pracy, a nie człowieka.

Bezpośrednie oddziaływanie na motywację poprzez np. inżynierię premią nie spełnia zasady szacunku, równości i partnerskich relacji. Jest typowe dla relacji szkolnych, w których nauczyciel za pomocą oceny, substytutu wiedzy lub innych technik usiłuje skłonić uczniów do nauki, na którą oni nie mają ochoty. Ludzie mają różne motywacje i różne powody, dla których podejmują pracę. W relacjach partnerskich ingerencja w tę sferę (motywacji) nie jest akceptowana. Partnerzy uzgadniają cele, zadania, efekty i wynagrodzenie. To wystarczy.

Jednoznaczne standardy

Można postawić pytanie, czy można zarządzać biznesowo pracownikami, którym się nie chce pracować? Tak, można. Pracownik, który nie jest zainteresowany pracą, lub który nie chce jej wykonywać, też może osiągać dobre efekty. Warunkiem jest jednoznaczne ustalenie zadań i standardów ich wykonania i egzekwowanie tych ustaleń. Pracodawcom trudniej jest zarządzać pracownikami, którym się nie chce i którzy nie mają kompetencji, bo wymagają oni więcej uwagi. Nie jest to jednak wystarczający powód do rozstania. Pracownik, który ma dobrze zorganizowaną pracę i proces monitorowania jej efektów, sam zadba o swoją motywację.

Dla pracodawcy nie ma większego znaczenia, do czego jest ta motywacja, umowa o pracę dotyczy bowiem pracy i jej efektów, a nie rodzaju motywacji. Jeżeli komuś zabraknie motywacji, to zrezygnuje z pracy.

W skrajnych przypadkach, gdy pracownik nie wykonuje swoich obowiązków i sam nie rezygnuje, to pracodawca rozwiąże umowę o pracę. Powtarzające się niewykonywanie obowiązków jest

uzasadnionym powodem nawet jednostronnego rozwiązania umowy. Powodem trudności z wypowiedzeniem umowy jest najczęściej brak dobrze zdefiniowanych zadań i standardów pracy, a nie ograniczenia prawne.

Rekrutacja i derekrutacja

Partnerstwo w relacjach zatrudnienia opiera się, jak wszystkie relacje biznesowe, na dobrowolności. Istotnym aspektem dobrowolności jest szczerłość, ale i stanowczość przy nawiązywaniu i rozwiązywaniu stosunku pracy. Wiążemy się z tymi, z którymi chcemy pracować. Rozstajemy się z tymi, z którymi mamy sprzeczne cele i priorytety. Temat partnerstwa w procesie rekrutacji jest szeroki i trudny. Odniosę się tylko do jednego aspektu.

Rozmowa rekrutacyjna, podobnie jak powstała w jej wyniku umowa o pracę, powinna dotyczyć pracy i jej efektów, a nie kompetencji. Treścią umowy jest bowiem praca, a nie potencjał pracownika. Na rynku pracy kupujemy pracę, a nie pracowników. Niestety, na części spotkań rekrutacyjnych zamiast pracy, czyli celów, zadań i efektów oraz wcześniejszych doświadczeń, omawiane są psychiczne i fizyczne możliwości pracowników oraz ich kompetencje. Takie rekrutacje są zazwyczaj początkiem paternalistycznych i opartych na podporządkowaniu relacji zatrudnienia.

Partnerstwo wyraża się również w sposobie rozstawania. Partnerzy biznesowi, gdy nie są zainteresowani dalszą współpracą, informują się o tym i przystępują do ustalenia warunków rozstania. Tak też powinien zachować się pracodawca wobec pracowników. Powinien poinformować o zamiarze rozstania wtedy, gdy go podejmie, dać czas na zastanowienie, a następnie przystąpić do ustalania warunków. W Polsce dosyć powszechnie stosuje się dyktat wobec pracowników w postaci wyboru pomiędzy wypowiedzeniem a przyjęciem korzystniejszych

warunków porozumienia. Takie traktowanie pracowników budzi agresję zwalnianych i strach wśród tych, którzy pozostają w firmie. Nie ma ono nic wspólnego z partnerstwem.

Biznes zmierza w kierunku partnerstwa

Partnerstwo jest bardzo trudnym wyzwaniem zarówno dla zarządzających, jak i dla pracowników. Od pracodawców wymaga rezygnacji z przejmowania odpowiedzialności za pracowników, ale w zamian przejścia odpowiedzialności za wyniki i dobrą organizację pracy. W przypadku pracowników partnerstwo wymaga rezygnacji z komfortu bycia zaopiekowanym i wzięcia odpowiedzialności za własny rozwój, za wybór i za efekty swojej pracy.

Partnerskie relacje wykluczają kompetencyjną ocenę pracowniczą, premiowanie i inne techniki bezpośredniego motywowania. Wymagają natomiast dobrej organizacji pracy, włączania pracowników w proces planowania i zarządzania firmą. Partnerskie relacje wymagają jednoznacznego definiowania oczekiwań i monitorowania efektów pracy, jej rentowności i wyników. Partnerskie relacje nie wykluczają skutecznego zarządzania rotacją pracowników, budowania optymalnych zespołów i rozstawania się z osobami, które z różnych powodów nie są organizacji potrzebne.

Temat partnerstwa wykracza oczywiście poza indywidualne stosunki pracy. Firma działa w otoczeniu społecznym, na które oddziałuje. Firma to również wspólnota ludzi, którzy mają swoje wartości, przekonania i inne cele, niż te związane z zatrudnieniem. Odpowiedzialność firmy dotyczy jednak przede wszystkim tych relacji, które wiążą się z pracą i jej efektami.