

Szefowie boją się zwalniać

Ryszard Holzer o pracownikach w czasach kryzysu rozmawia z Robertem Reinfussem.

RYSZARD HOLZER: Boi się Pan tego, co się dzieje w Polsce? Spadku produkcji, bezrobocia, kryzysu?

ROBERT REINFUSS: Nie.

W ogóle?

No, nie tak w ogóle, bo to musi niepokoić. Ale z drugiej strony kryzys jest szansą.

Szansą? Na co?

Na korektę polityki firm. Ta polityka była dostosowana do okresu prosperity i wzrostu. Firmy prowadziły się dość rozrzutnie w zakresie polityki personalnej. Na rynku pracy, jeśli chodzi o pracowników, trwał swego rodzaju wyścig zbrojeń.

Żeby przejąć tych najlepszych?

Albo żeby się uchronić przed ich odpływem. Bardzo dobrym przykładem są tu firmy budowlane. Musiały skokowo zwiększać zatrudnienie, ponieważ podpisywały coraz więcej kontraktów. Rosło więc zapotrzebowanie na pracę, i to nieproporcjonalnie do wzrostu podaży tej pracy. Tym samym rosły wynagrodzenia. W połowie zeszłego roku, licząc rok do roku, w branży budowlanej był prawie 40-procentowy wzrost wynagrodzeń. Podobnie, choć na mniejszą skalę, rosły wynagrodzenia w całej gospodarce – znacznie szybciej niż wydajność pracy. To musi ulec korekcie.

Na czym ta korekta miałaby polegać? Przecież nie można pracownikowi, który ma umowę, tak nagle zmniejszyć zarobków.

Już dziś mamy przykłady firm, w których pracownicy zgadzają się na obniżki, żeby ratować swoje etaty. Można też zredukować wynagrodzenie zmienne. Ale ja mówię raczej o korekcie wynagrodzeń w skali całej firmy. A w skali firmy najprościej jest skorygować wysokość funduszy wynagrodzeń poprzez likwidowanie etatów. Czyli zwalnianie. Także rozwiązywanie umów z dostawcami, z wykonawcami zewnętrznymi,

z ludźmi, którzy byli na umowach cywilno-prawnych...

...zatrudnianie w ich miejsce tańszych?

Raczej niezatrudnianie w ogóle nikogo. Bo skoro spada zapotrzebowanie na nasze wyroby, to spada też zapotrzebowanie na pracę. Korekta w polityce zatrudnieniowej oznacza, że musimy płacić mniej. Są różne sposoby dochodzenia do tego: albo tniemy wynagrodzenia – co jest trudne, bo wymaga zgody zainteresowanych – albo tniemy wynagrodzenia zmienne, co jest rozwiązaniem tymczasowym, bo jak się czasy poprawią, to ludzie upomną się o premie, które zazwyczaj związane są z wynikami firmy – albo stosujemy rozwiązanie najbardziej trwałe, czyli właśnie cięcie etatów i rozwiązanie umów cywilno-prawnych.

Ciężko jest zwolnić człowieka?

Bardzo ciężko. To jest ogromna bariera psychologiczna. Szefowie firm boją się zwalniać.

Czego się boją?

Boją się ograniczeń prawnych i konsekwencji złego rozwiązania umowy o pracę. Boją się związków zawodowych i reakcji społecznych. Ale myślę, że to są powody znacznie mniej istotne od obawy: „jak człowiekowi powiedzieć w oczy – zwalniam cię”. Każdy się tego boi.

Przecież są od tego specjaliści, HR-owcy?

HR-owcom brak w tym doświadczenia. Mało było dotąd zwolnień. Mieliśmy w Polsce okres restrukturyzacji na przełomie tego i poprzedniego wieku. Ale to były duże zwolnienia grupowe, wymuszone przez prywatyzacje, upadłości, przejęcia...

Łatwiej jest zwolnić 500 osób niż jedną?

Czasami łatwiej. Zamykamy cały oddział czy cały zakład, a nie mówimy w oczy konkretnemu człowiekowi, że go zwalniamy. Właśnie jego.

Jakbyśmy mu mówili: „bo jesteś gorszy od innych”?

To bardzo trudna ocena. Bardzo trudna. Tak... po ludzku.

Jest jakiś sposób, żeby „dobrze” zwolnić pracownika?

W biznesie wszystko zaczyna się od ekonomicznego uzasadnienia. Jeśli mam dobrze zdefiniowane ekonomiczne uzasadnienie, to jest znacznie

prościej. Problem polega często na tym, że firmy muszą zwalniać, ale nie potrafią wytłumaczyć, dlaczego padło akurat na Kowalskiego. I do tego właśnie służą odpowiednie narzędzia, takie jak ocena pracownika, dotąd przez większość firm niewykorzystywana. Jeśli gdzieś nawet te oceny stosowano, to na zasadzie procedury HR-owskiej, do której nikt nie przywiązywał większego znaczenia.

I co ocena daje? To nie jest tylko taka sztuczka?

To nie jest sztuczka. Ocena pracownicza, która uwzględnia kilkanaście czy kilkadziesiąt różnych wymiarów – i to istotnych dla biznesu – jest naprawdę bardziej obiektywna niż osąd przełożonego, który jest w stanie wziąć pod uwagę tylko kilka wymiarów, a wśród nich zawsze jakoś tam „lubię – nie lubię”. Zwalnianie jest zawsze nieprzyjemne. Dlatego te jasne kryteria pozwalają powiedzieć pracownikowi: „zwalniam cię”, ale równocześnie traktować go z szacunkiem, podziękować za pracę, powiedzieć coś dobrego o jego osiągnięciach. To są takie „miękkie umiejętności”, zwykłe ludzkie, niezwiązane z biznesem, ale związane z człowieczeństwem.

Kto powinien zwalniać? Prezes? HR-owiec?

Menedżerów musi zwalniać prezes osobiście. Prezes i HR-owiec. Oni dają przykład. Tak jak oni zwalniają menedżerów, tak menedżerowie zwalniają pracowników. Są też firmy zewnętrzne, które w tym pomagają. Są całe programy outplacementu...

...czyli?

Outplacement to profesjonalna usługa – program oferowany przedsiębiorstwu, ale przede wszystkim zwalnianym pracownikom. Służy temu, żeby pomóc menedżerom możliwie kulturalnie, w maksymalnie ludzki sposób rozstać się z pracownikiem. Każde zwolnienie jest traumą. To, że pracownik mówi, przeważnie używając przy tym niezbyt parlamentarnych słów, jak nieładnie się z nim rozstano, to nie znaczy, że to było zrobione źle. To znaczy, że on to bardzo ciężko przeżył. Są tacy, którzy przyjmują to na spokojnie – jak nie ten pracodawca, to tamten. Ale dla kogoś innego to może być tragedia życiowa, którą przypłaci ciężkim załamaniem, i z którego – być może – nie wygrzebie się do końca życia.

I fachowy outplacement może pomóc, żeby do tego nie doszło?

Może, bo daje fachowe wsparcie psychologiczne i pomaga wyłapać te osoby, które są najbardziej zagrożone.

A jak już wyłapie, to co?

To zależy od kontraktu, ale zazwyczaj firma outplacementowa zajmuje się każdym pracownikiem indywidualnie. Czyli dla każdego szuka alternatywy wobec dotychczasowego zatrudnienia. Znajduje mu nowego pracodawcę albo pomaga założyć działalność gospodarczą, albo szuka jakichś innych rozwiązań. W najgorszym razie daje wsparcie psychologa i pomoc administracyjną – pomaga przygotować życiorys, informuje, jak szukać pracy czy ubiegać się o zasiłek.

Słyszałem, że uważa się za sukces, jeśli firma outplacementowa jest w stanie znaleźć nową pracę dla 30 proc. zwalnianych.

W dzisiejszych, kryzysowych czasach to byłby sukces.

Przeprowadzenie outplacementu zależy tylko od dobrej woli pracodawcy. Jeden powie: „To mi się w sumie opłaca, chętnie to przeprowadzę”, a drugi stwierdzi, że mu żal pieniędzy, lepiej niech HR-owcy zwolnią 20 procent załogi, a co dalej, to niech się już państwo martwi. Czy jest możliwe jakieś upublicznienie tego rozwiązania? Żeby każdy zwalniany pracownik mógł na taką fachową pomoc liczyć? Bo przecież od urzędu pracy dostanie tylko informację, że „posady dla niego nie ma i po zasiłek proszę przyjść za miesiąc”.

Takie rozwiązania prawne i organizacyjne już są, ale niewystarczające. Trzeba zwiększyć pomoc dla zwalnianych na czas kryzysu. Na przykład poszerzając możliwości wykorzystania na ten cel części pieniędzy Europejskiego Funduszu Społecznego. Obecnie są przygotowywane takie plany. Zamiast dofinansowywać szkolenia na dotychczasową skalę, można by te pieniądze przeznaczyć na to, żeby pracodawcy mogli w porozumieniu z urzędem pracy przeprowadzać outplacement znacznie taniej, albo w ogóle za darmo.

A co z tokarzem ze Stalowej Woli, który idzie na bruk wraz z połową miasta? W czym mu taka firma outplacementowa pomoże?

Pomoże mu na przykład założyć działalność gospodarczą i uzyskać pomoc finansową państwa na jej rozpoczęcie. Jeśli taka firma nie może mu znaleźć pracy, to powinna znaleźć w nim potencjał do tego, żeby sobie sam tę pracę znalazł. Może to będzie zakład ślusarski, a może sklep filatelistyczny, albo uczenie dzieci w szkole – trudno powiedzieć, bo to jest sprawa bardzo indywidualna. Może musi wyjechać ze Stalowej Woli.

Ekonomiści mówią o „odchudzaniu” firm w czasach kryzysu...

W czasie kryzysu łatwiej się ludzi zwalnia, bo są argumenty ekonomiczne. Jest też pewne przyzwolenie społeczne na zwolnienia. Dlatego będą również takie restrukturyzacje zatrudnienia, które wcale nie są spowodowane kryzysem.

To chyba niedobrze?

Zazwyczaj mówiąc o zwolnieniach, mamy na myśli negatywne zjawiska. Ale warto pamiętać, że do tej pory firmy – zwłaszcza te, które miały duży kapitał i duże wzrosty – zatrudniały więcej ludzi, niż potrzebowały, i o wyższych

kwalifikacjach. Ten nadpotencjał zatrudnienia i nadpotencjał umiejętności był im potrzebny, żeby rosnąć i zdobywać rynek.

Nadpotencjał?

W polskiej gospodarce mamy do czynienia, jak to się fachowo mówi, z „nadpotencjałem kompetencji”, czyli umiejętności ludzi. Mamy w firmach za dużo i za dobrych ludzi. To nie dotyczy oczywiście wszystkich firm w Polsce, ale – wielu. Jeszcze rok temu żyliśmy w czasach wzrostu. Zatrudnialiśmy dużo i najlepszych. To był okres walki o miejsce na rynku, firmy budowały nadpotencjał kompetencji po to, by przygotować się do kolejnego skoku, kolejnego przedsięwzięcia. Taki zapas przygotowany na ekspansję.

I teraz tego zapasu ludzi się pozbędą.

Tak, zmniejszą zatrudnienie i obniżą koszty tam, gdzie jest to uzasadnione ich potrzebami. Do tej pory firmy równały z wynagrodzeniami do rynku, czyli do tego, ile płaci konkurencja. Teraz wszędzie tam, gdzie podaź pracowników będzie duża, pensje będą obniżane. Zwiększy się też różnica wynagrodzeń pomiędzy dobrymi i słabszymi pracownikami. Do tej pory różnicowanie dotyczyło głównie premii.

Premie też pewnie spadną.

Spadek premii będzie bardziej gwałtowny niż wynagrodzeń zasadniczych, ponieważ generalnie premie więcej kosztują niż przynoszą dodatkowej wartości dla przedsiębiorstwa. To wiadomo z rozmaitych badań. Ale też wiem to z własnych doświadczeń, że w firmach, które likwidują system premiowy, często nagle wydajność pracy rośnie!

Co jeszcze się zmieni?

Do tej pory firmy podejmowały wiele kompletnie nierentownych inwestycji w dziedzinie zarządzania ludźmi. Na przykład finansowały szkolenia, które pełniły jedynie funkcję benefitu, a nie były uzasadnione biznesowo. To m.in. efekt uboczny pieniędzy z Europejskiego Funduszu Społecznego. Ja działalność EFS oceniam bardzo pozytywnie, bo to jest olbrzymi zastrzyk wiedzy i inwestycja w gospodarkę. Ale było też tak, że skoro są pieniądze, to trzeba je wydać. A potem ta wiedza, którą ludzie posiadli na szkoleniach, nie była w firmach w żaden sposób zagospodarowywana. To nie znaczy, że teraz nie będzie szkoleń, lecz że będą projektowane pod konkretne i rzeczywiste potrzeby firmy.

Kryzysowe odchudzanie powoduje, iż firma jest zdrowsza i sprawniejsza. Ale są tego różne koszty – koszty społeczne, koszty, które ponosi gospodarka jako całość, bo spada popyt, koszty w postaci złej opinii o firmie, która zwalnia, koszty zdekompletowania zgranego zespołu. Więc może w ogóle nie trzeba zwalniać? W piątek 13 marca pracownicy i pracodawcy ustalili na forum Komisji Trójstronnej wspólną propozycję ratowania miejsc pracy. W zagrożonych zakładach ludzie przejściowo zarobią mniej, ale za to nie pójdą na bezrobocie. Ustalono

także, że możliwe byłyby elastyczne godziny pracy, rozliczane w trakcie roku. Czy to nie jest dobry kompromis dla wszystkich?

To jest dobry kompromis dla pracownika i dla państwa, ale niekoniecznie dobry dla przedsiębiorstwa, które nie potrzebuje tak dużego potencjału ludzkiego ani dzisiaj, ani jutro, bo gospodarka się nie odnowi w ciągu roku. Rozwiązania uelastyczniające czas pracy będą służyć gospodarce, ale rozwiązania nastawione na przeczekanie będą zachęcały do utrzymywania niepotrzebnego nadpotencjału siły roboczej – tyle że częściowo finansowanego z państwowej kieszeni. Ale na samym końcu to pracodawca pozostanie z tym nadpotencjałem. Ci ludzie wcześniej czy później będą chcieli pracować na pełny etat, tym ludziom trzeba zapłacić wszystkie składki, tych ludzi trzeba wyszkolić. A poza tym pracodawca ponosi jeszcze koszt ukryty. Bo przecież kryzys zmienia sytuację i firma powinna się dopasować do nowych warunków: do nowego kursu waluty, do nowych rynków zbytu, do nowej relacji podaży–popyt na rynku pracy. Tymczasem, zamiast dostosowywać się do zmian, liczy, że przeczeka. Może przeczeka, a może nie przeczeka. Upadnie albo wyjdzie z kryzysu osłabiona w porównaniu z konkurentami, którzy jednak wybrali strategię restrukturyzacji.

Pracodawcy ze związkami dogadali się co do rozumienia rzeczywistości sprzecznego z tym, co Pan mówi. Raczej takiego: jednak przeczekajmy, jednak starajmy się zachować te miejsca pracy.

Postawa Komisji Trójstronnej jest bardzo społecznie odpowiedzialna, ale indywidualni przedsiębiorcy mają inny punkt widzenia. Ja u swoich klientów – pracodawców – dostrzegam raczej gotowość do obrony przed kryzysem przez podejmowanie restrukturyzacji zatrudnienia. Ale w dłuższej perspektywie – kilkuletniej – te dwie racje są ze sobą zbieżne. Ludzie znajdą zatrudnienie tylko w takiej gospodarce, która się rozwija. I to szybko. A podstawą rozwoju gospodarki są silne przedsiębiorstwa. Jeśli już, to boję się raczej tego, że firmy – naciskane do wyboru takiego rozwiązania przez rząd i związki – wybiorą jednak przeczekanie. Tymczasem kryzys okaże się głębszy, niż to się w tej chwili wydaje, i nastąpi duża fala zwolnień pod groźbą bankructw, albo w wyniku bankructw. I wtedy dopiero będziemy mieli dużą falę bezrobocia. Dlatego uważam, że firmy powinny inwestować w restrukturyzację, póki je na to stać. Mówię świadomie „inwestować”. To znaczy dostosowywać się do trudnych czasów kryzysu i do zmieniających się warunków na rynku. Co, niestety, oznacza również zwolnienia, ale – po stronie plusów – oznacza także rekrutację, czyli otwarcie rynku pracy i zwiększoną wydajność pracy.

Myślę, że sam fakt dojścia do tego porozumienia pracodawców i pracowników jest pozytywny. Nawet jeśli nie wszyscy pracodawcy z proponowanych rozwiązań skorzystają.

Dialogu społecznego w Polsce brakuje i trzeba się go uczyć. Z tej perspektywy to jest na pewno dobre porozumienie. Na poziomie firm szukanie porozumienia też jest potrzebne, bo my stale myślimy antagonistycznie. Związki zawodowe idą na

wojnę z pracodawcą, a pracodawca idzie na wojnę ze związkami zawodowymi. To nie jest w niczym interesie.

Kryzys to zmienia.

Kryzys to świetna lekcja, co widać po stronie związkowej. Jeśli działacz związkowy mówi, że w pierwszym rzędzie musimy teraz ratować pracodawców, to jest to naprawdę potężna zmiana mentalności. I szansa, którą pracodawcy muszą wykorzystać, bo potrzebują odpowiedzialnych partnerów po stronie pracobiorców. Sam byłem pracodawcą przez wiele lat i wiem, że pracodawca, który zniszczy związki zawodowe, w pewnym momencie staje wobec pustki, gdy okazuje się, że nie ma z kim gadać. A nie jest w stanie zarządzać przedsiębiorstwem, gdy nie może się dogadać z drugą stroną.

Może uważa, że nie ma żadnej drugiej strony? Znam przedsiębiorców, którzy tak mówią: „To jest moja firma, ja ją założyłem, jestem za nią odpowiedzialny i nikomu nic do tego, jak nią zarządzam”.

To jest właśnie przyczyna, ale i skutek utrzymywania ogromnego nadpotencjału, bo pracownicy mogliby zrobić trzy razy tyle, ile robią. A w niektórych firmach dziesięć razy tyle. I nie robią z winy pracodawcy. Bo pracodawca nie jest w stanie sam zarządzać firmą. Chyba że trzyosobową.

I związek zawodowy miałby współzarządzać firmą?

Nie. Związek zawodowy jest po to, żeby pracownikom zapewnić podmiotowość, a nie żeby współzarządzać. Bo pracownik, żeby wziąć na siebie współodpowiedzialność za firmę, a więc żeby efektywnie nią współzarządzać, musi czuć się mocny. Musi się czuć podmiotem, niemalże współwłaścicielem swojego stanowiska. Związek może jemu i pośrednio też pracodawcy w tym pomóc. Może też zapewnić negocjacyjny sposób rozwiązywania konfliktów, co bardzo wzmacnia firmę.

I myśli Pan, że związki zawodowe zaczną tak pojmować swoją rolę? Te związki, które ukształtowały się w warunkach konfliktu społecznego w Polsce? Mnie to się wydaje trudne.

W sytuacji komfortowej, jaką mieliśmy jeszcze rok temu, nauka szła wolno, bo nie było żadnej do niej motywacji. W sytuacji kryzysowej człowiek uczy się szybciej. Czasem trzeba spaść i się mocno poobijać, żeby coś człowiekiem wstrząsnęło i żeby się nauczył. I te porozumienia między związkami pracowników i pracodawców to był pozytywny sygnał, że jako społeczeństwo coś sobie przemyśleliśmy. Ale ten dobry przykład musi teraz zejść w dół. Co z tego, że Komisja Trójstronna się dogadała – to musi być zmiana głębsza, w relacjach między pracownikami

i pracodawcami. Ona będzie miała prawdziwy sens, gdy takie porozumienia będą na poziomie firm. Niekoniecznie porozumienia dotyczące ratowania miejsc pracy. Na przykład outplacement, o którym mówiliśmy, to idealna okazja do współdziałania dla związku.

Myśli Pan, że to porozumienie w Komisji Trójstronnej daje nadzieję na głębszą zmianę w relacjach pracownik–pracodawca?

Dialog w Komisji Trójstronnej był przez ostatnie cztery lata w poważnym kryzysie. Dobrze, że to się zmieniło. Te propozycje zmian prawnych, które zostały wypracowane, są ważne, ale najważniejszy jest sygnał na cały kraj, że takie porozumienia mogą służyć gospodarce i że po wszystkich stronach mogą być wygrani.

Robert Reinfuss jest specjalistą od zarządzania zasobami ludzkimi, byłym dyrektorem personalnym, m.in. Banku Przemysłowo-Handlowego i Kompanii Piwowarskiej. Prowadzi własną firmę doradztwa personalnego, współpracuje z organizacjami pracodawców.