

Restrukturyzacja zatrudnienia

Zwolnienia grupowe

Mikroprzeglądy zespołów

Psychologiczne aspekty zwolnień

7 zasad kryzysowej komunikacji

Purpurowy Informator

20 Sierpnia 2020





Pewne jest jedno: ciągła zmiana

Wymagania współczesnego rynku i turbulentne otoczenie zmuszają kadrę zarządzającą do ciągłego monitorowania zachodzących wokół firmy zmian.

Przez całe lata modyfikacje wdrażane przez zarządzających wewnątrz przedsiębiorstw dotyczyły głównie „przeobrażeń w obszarze wzrostu wydajności pracy, systemów nagradzania czy projektowania rozwiązań” (jak stwierdza Andrzej Ściborek w książce pt. Zmiany w organizacji. Moda czy konieczność, wyd. Adam Marszałek 2007). Aby restrukturyzacja nie była jednak odpowiedzią na pogarszającą się sytuację przedsiębiorstwa, ale sposobem na poprawę jego konkurencyjności, niezbędna jest umiejętność uczenia się i przystosowywania dzisiejszych organizacji do sygnałów płynących z otoczenia, a także znaczna elastyczność działania i szybkość reakcji.

Co prawda trudno było przewidzieć pandemię koronawirusa i jej skutki w postaci zamykania całych sektorów, gospodarek i granic, jednak już o samym globalnym kryzysie mówiło głośno wielu ekonomistów i analityków co najmniej od drugiej połowy 2019 roku. Podobnie jak o rosnącym ryzyku pojawiania się masowych zachorowań, po kolejno ogłaszanych epidemiach: ptasiej grypy (2003-2006), świńskiej grypy (2009-2010) czy Eboli (2013-2016).

Purpurowy Informator - źródło cennych informacji

„Mistrzowskie zespoły wykute w czasach pandemii”.

Z przyjemnością prezentujemy trzecią edycję „Purpurowego Informatora” z serii „Mistrzowskie zespoły wykute w czasach pandemii” – cyklu analiz, w którym omawiamy istotne i aktualne zagadnienia dla przedsiębiorców.

W III części naszej serii eksperci Grant Thornton w sposób praktyczny i kompleksowy podchodzą do kwestii restrukturyzacji zatrudnienia. Omawiają nie tylko kluczowe zasady dotyczące zwolnień grupowych – standardowo utożsamianych ze zjawiskiem restrukturyzacji personelu, ale także wskazują na dodatkowe rozwiązania, które mogą być korzystną alternatywą dla kadrowych cięć – tj. mikroprzeeglądy zespołów. W niniejszej publikacji zostały one zaprezentowane na przykładzie pracowników zespołów księgowych i kadrowo-płacowych.

Jako dopełnienie przewodniego tematu, praktycy Grant Thornton uczulają na zagadnienia z zakresu psychologii rozstań z pracownikami, wraz z propozycjami obustronnie korzystnych narzędzi wsparcia. Przypominają także 7 zasad kryzysowej komunikacji – tak ważnej w przypadku głębokich zmian w przedsiębiorstwie.

Życzymy interesującej lektury oraz zdolności przekuwania wyzwań w okazje i szanse!
Zespół Outsourcingu Grant Thornton

Skutki pandemii koronawirusa SARS-CoV-2

W większości krajów jedną z pierwszych reakcji rządów na pojawienie się nowego wirusa i jego szybkie rozprzestrzenianie się była masowa izolacja mieszkańców i całkowite lub częściowe zamknięcie wielu obszarów gospodarki (tzw. lockdown).

Także w Polsce wielu przedsiębiorców stanęło w obliczu konieczności zamknięcia lub mocnego ograniczenia swoich biznesów – z dnia na dzień. Stan zamrożenia gospodarczego trwał ponad dwa miesiące, a dla niektórych rodzajów działalności wciąż nie zniesiono obostrzeń (np. szeroko pojętej branży rozrywkowej czy „eventowej”). Duża część tych przedsiębiorców, to pracodawcy zatrudniający od kilku do kilkuset pracowników. Wprowadzone ograniczenia, brak przychodów lub ich znaczne zmniejszenie wskutek epidemii, a jednocześnie dodatkowe koszty ponoszone w związku z rygorami sanitarno-epidemiologicznymi, zmuszają niejednokrotnie pracodawców do trudnych decyzji: tam gdzie nie da się już „ciąć kosztów”, ostatnim, najtrudniejszym wyborem pozostaje rozstanie z częścią pracowników.



Restrukturyzacja – wygodny powód do zwolnienia?

Pierwsze skojarzenie, jakie potocznie przychodzi na myśl w kontekście restrukturyzacji, to likwidacja lub upadłość pracodawcy, zmiany organizacyjne (reorganizacja, optymalizacja procesów pracy, oddanie niektórych funkcji i procesów podwykonawcom zewnętrznym – tzw. outsourcing) lub ekonomiczne – głównie konieczność zmniejszenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Niezależnie od tego, jakie są konkretne przyczyny restrukturyzacji, w ramach wiążących się z nią procesów organizacyjnych i naprawczych dochodzi do zwolnień pracowników wskutek m.in. łączenia stanowisk, likwidacji niektórych z nich, rotacji pracowników lub redukcji zatrudnienia w poszczególnych grupach zawodowych (czyli zmniejszenia liczby stanowisk o wielokrotniej obsadzie, np. kasjerów czy handlowców).

Warto wiedzieć: Sąd pracy nie jest uprawniony do analizowania, czy restrukturyzacja stanowiąca przyczynę redukcji etatów w danym przedsiębiorstwie miała biznesowe uzasadnienie (por. wyrok Sądu Najwyższego z 25 stycznia 2013 r., sygn. akt I PK 172/12).

Ryzykowne jednak jest przyjęcie założenia, że restrukturyzacja lub likwidacja stanowiska pracy jest najprostszym powodem, na jaki w wypowiedzeniu może się powołać pracodawca. W praktyce takie przeświadczenie może skutkować błędami w przygotowaniu dokumentacji dotyczącej rozwiązania umowy o pracę, co finalnie grozi niekorzystnym dla pracodawcy rozstrzygnięciem w sądzie pracy.



Pracodawca planujący zwolnienia powinien pamiętać, aby w wypowiedzeniu podać nie tylko **zasadniczą przyczynę swojej decyzji (np. likwidacja części tożsamyh stanowisk pracy ze względów finansowych), ale także, żeby podać **kryteria, jakimi się kierował podczas doboru** poszczególnych osób zakwalifikowanych do zwolnienia.**

Kiedy jest za późno na restrukturyzację firmy?

Jeśli kondycja firmy oraz jej perspektywy mikro- i makroekonomiczne wskazują, że firma straciła swój sens istnienia w wymiarze podstawowym (tj. generowania zysku), wówczas przeprowadzanie restrukturyzacji jest już bezcelowe.

Weryfikacja, czy firma nadaje się do restrukturyzacji w ujęciu ekonomicznym, wymaga określenia, jaka jest jej sytuacja finansowo-operacyjna. Jeśli firma stała się niewypłacalna, czyli utraciła płynność finansową lub przekroczyła dopuszczalny poziom zadłużenia, zarządzający są zobligowani do przeprowadzenia określonych działań formalno-prawnych, związanych z ogłoszeniem ewentualnej upadłości. W takim przypadku nie należy zwlekać z decyzjami, gdyż samo postępowanie upadłościowe i likwidacja firmy wymagają pewnych nakładów finansowych. Wniosek upadłościowy złożony zbyt późno (gdy majątek spółki nie pozwala już na ogłoszenie jej upadłości), grozi jego oddaleniem przez sąd.





Zwolnienia z przyczyn niedotyczących pracowników

W przypadku konieczności rozwiązania umów z częścią pracowników w wyniku finansowych kłopotów przedsiębiorstwa, dochodzi do rozwiązania stosunku pracy, zwykle w drodze wypowiedzenia przez zatrudniającego. Następuje ono z przyczyn, za które pracownik nie ponosi żadnej winy, ani też nie ma na nie wpływu. Przepisy prawa pracy określają je mianem „przyczyn dotyczących pracownika”. Znajdziemy je zarówno w kodeksie pracy, jak i w tytule ustawy z 13 marca 2013 r. „o szczególnych zasadach rozwiązywania stosunków pracy z pracownikami z przyczyn dotyczących pracowników”.

Rozwiązanie stosunku pracy może nastąpić w drodze wypowiedzenia przez pracodawcę lub na mocy porozumienia stron. Pierwszy sposób, to jednostronne oświadczenie woli, które nie wymaga zgody drugiej strony. W drugim przypadku konieczne jest uzyskanie zgody pracownika, stąd też częściej dochodzi jednak do wypowiedzenia.

Zwolnienia a stan zatrudnienia



Do procesów skutkujących zwolnieniami pracowników z przyczyn nie dotyczących pracowników dochodzi zarówno w małych zakładach pracy, jak i u gigantów zatrudniających setki czy nawet tysiące osób.

I to właśnie od stanu zatrudnienia uzależnione są uprawnienia pracowników i obowiązki pracodawców w związku ze zwolnieniami.

Pracodawcy zatrudniający do 20 osób

Opierają się jedynie na ogólnych przepisach kodeksu pracy, który nie przewiduje specjalnych uprawnień po stronie pracowników czy dodatkowych obowiązków po stronie pracodawców. Jedynie artykuł 361 pozwala pracodawcy skracać jednostronnie trzymiesięczny okres wypowiedzenia do miesiąca, jednak w zamian za odszkodowanie wypłacane pracownikowi.

Również ochrona pracownika przed wypowiedzeniem, np. podczas usprawiedliwionej nieobecności, w okresie ciąży czy urlopów związanych z rodzicielstwem czy w stosunku do osób w tzw. wieku przedemerytalnym, działa w pełnym zakresie – przestaje istnieć jedynie w przypadku likwidacji lub upadłości pracodawcy.

Pracodawcy, u których stan zatrudnienia przekracza 20 osób

Są objęci ustawą z 13 marca 2013 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników, zwaną też potocznie ustawą o zwolnieniach grupowych.

Kiedy mamy do czynienia z grupowymi zwolnieniami?

Do grupowych zwolnień dochodzi, jeżeli są spełnione określone przesłanki. Zalicza się do nich następujące okoliczności:

- wystąpienie określonych przyczyn niedotyczących pracowników, powodujących konieczność przeprowadzenia zwolnień;
- przeprowadzenie zwolnień w określonym przedziale czasowym – 30 dni;
- objęcie zwolnieniami określonej liczby pracowników, w jednej lub kilku grupach zawodowych.

Graniczne wartości zatrudnionych

Liczba zwalnianych pracowników, która decyduje o zakwalifikowaniu zwolnień jako grupowych, uzależniona jest od ogólnego stanu zatrudnienia u pracodawcy i wynosi:

- **10 pracowników** przy zatrudnieniu **poniżej 100 osób**,
- **10% pracowników** przy zatrudnieniu **od 100 do 300 osób**,
- **30 pracowników** przy zatrudnieniu **co najmniej 300 osób**.

W wymienionych liczbach należy uwzględnić umowy wypowiedziane przez pracodawcę oraz umowy rozwiązane na mocy porozumienia stron, jeżeli nastąpiło ono z inicjatywy pracodawcy, jego wyłączną przyczyną były okoliczności niedotyczące pracownika oraz gdy dotyczy ono co najmniej 5 pracowników.

Do wspomnianych limitów nie wliczamy pracowników, których umowy:

- rozwiązują się z upływem terminu, na jaki zostały zawarte (umowy terminowe, na czas określony, w tym na zastępstwo czy na okres próbny) lub
- bez wypowiedzenia (z przyczyn zawinionych lub niezawinionych przez pracownika).

Warto wiedzieć: Jeśli liczba zwalnianych pracowników jest mniejsza niż wymienione, względnie gdy czas, w jakim zwolnienia się odbywają jest dłuższy, mamy do czynienia ze zwolnieniami indywidualnymi.

Obowiązki pracodawców podczas grupowych zwolnień

Na pracodawcę zamierzającego przeprowadzić zwolnienia grupowe obowiązujące przepisy nakładają określone obowiązki. Jednym z nich jest **skonsultowanie zamiaru przeprowadzenia zwolnień grupowych z reprezentacją pracowników** (związki zawodowe lub przedstawiciele pracowników).

Aby konsultacje mogły się odbyć, **pracodawca jest zobowiązany przekazać reprezentantom zespołu wszelkie informacje** mogące mieć wpływ na wynik tych konsultacji. Chodzi tu m.in. o:

- przyczyny zwolnień,
- grupy zawodowe objęte zwolnieniami,
- okres w jakim nastąpią zwolnienia,
- proponowane kryteria doboru pracowników do zwolnienia,
- kolejność dokonywania zwolnień,
- propozycje rozstrzygnięcia spraw pracowniczych związanych ze zwolnieniami (także w zakresie sposobu ustalania wysokości świadczeń pieniężnych).

Porozumienie lub regulamin grupowych zwolnień

Po upływie 20 dni od przedstawienia przez pracodawcę reprezentacji pracowników kluczowych informacji dotyczących planowanych zwolnień grupowych, powinno nastąpić:

- zawarcie porozumienia między pracodawcą a organizacjami związkowymi lub
- jeśli strony nie dojdą do porozumienia – pracodawca powinien ustalić regulamin określający zasady postępowania w sprawach związanych ze zwolnieniami grupowymi.

Pamiętaj: Obowiązek stworzenia stosownego regulaminu dotyczy także tych podmiotów, w których nie działają organizacje związkowe.

Kopia zawartego ze związkami porozumienia lub regulaminu zwolnień powinna trafić do właściwego powiatowego urzędu pracy. Musi on pozyskać odpowiednią wiedzę z wyprzedzeniem, aby móc przygotować się na zmiany, jakie zajdą na rynku pracy na obsługiwany przez niego terenie, a co za tym idzie – móc właściwie wywiązać się ze swoich ustawowych zadań.

“

Wypowiedzenia umów w ramach zwolnień grupowych mogą zostać dokonane nie wcześniej, niż po przekazaniu zawiadomienia do PUP.

Dlatego w interesie pracodawcy leży możliwie jak najszybsze powiadomienie tej instytucji.



Agnieszka Wachowicz

Menedżer
Outsourcing kadr i płac



Korzyści dla pracodawców płynące z grupowych zwolnień

Przy wypowiedaniu stosunków pracy pracodawca powinien pamiętać o tym, że niektóre grupy pracowników są objęte przez kodeks pracy ochroną przed wypowiedzeniem (tak jak wspomnieliśmy wyżej – u mniejszych pracodawców ochrona pracowników jest pełna). Jednak pracodawcy stosujący ustawę o zwolnieniach grupowych mogą liczyć na pewne korzyści z niej wypływające, bowiem ustawa o tych zwolnieniach modyfikuje zakres ochrony pracowników wynikający z innych aktów prawnych.

W stosunku do niektórych grup (np. pracowników w wieku przedemerytalnym, pracownic w ciąży, osób korzystających z urlopów związanych z rodzicielstwem – macierzyński / rodzicielski / ojcowski, wskazanych członków związku zawodowego lub członków zakładowej organizacji związkowej upoważnionych do reprezentowania związku wobec pracodawcy oraz społecznych inspektorów pracy) możliwe będzie jedynie wypowiedzenie warunków pracy i płacy, tj. tzw. **wypowiedzenie zmieniające** (na podst. art. 42 kp).

Ochrona innych grup pracowników jest przez ustawę zmniejszona. Dotyczy to m.in. osób nieobecnych w pracy z powodu urlopu, jeśli trwa on co najmniej 3 miesiące. Ochrona wyłączona jest także w odniesieniu do osób przebywających na urlopach wychowawczych.

Wysokość odpraw pracowniczych

Na mocy ustawy wszyscy pracownicy zwalniani z przyczyn ich nie dotyczących, zarówno w ramach zwolnień grupowych jak indywidualnych, są uprawnieni do odprawy pieniężnej. Obowiązek wypłaty odpraw nie obejmuje pracodawców zatrudniających do 20 pracowników, nieobjętych ustawą o zwolnieniach grupowych.

Wysokość odprawy jest uzależniona od łącznego stażu pracy pracownika u pracodawcy i wynosi odpowiednio:

- **równowartość jednomiesięcznego wynagrodzenia** (jeżeli pracownik był zatrudniony krócej niż 2 lata),
- **równowartość dwumiesięcznego wynagrodzenia** (jeżeli pracownik był zatrudniony od 2 do 8 lat),
- **równowartość trzymiesięcznego wynagrodzenia** (jeżeli pracownik był zatrudniony dłużej niż 8 lat).

Pamiętaj: Wynagrodzenie na potrzeby odprawy wylicza się według zasad obowiązujących przy obliczaniu ekwiwalentu za niewykorzystany urlop wypoczynkowy.



Jednocześnie ustawa **ogranicza wysokość odprawy do równowartości 15-krotności minimalnego wynagrodzenia obowiązującego w danym roku**. W 2020 jest to kwota **39.000 złotych**.

Dodatkowo, tzw. tarcza antykrzysowa obowiązująca od 24 czerwca 2020 r. wprowadziła **możliwość zmniejszenia wysokości odpraw do wysokości 10-krotności minimalnego wynagrodzenia, o ile zwolnienia następują w bezpośrednim związku przyczynowym z epidemią COVID-19**, tj. pracodawca odnotuje spadek obrotów gospodarczych (25% w ciągu miesiąca lub 15% w ciągu dwóch miesięcy) albo istotny wzrost obciążenia funduszu wynagrodzeń (jeśli udział płac do przychodów wzrośnie o co najmniej 5% w ciągu miesiąca).

Restrukturyzacja zatrudnienia

Mimo iż termin VUCA (z ang.: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity - czyli zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność) został opracowany dawno temu, wydaje się, że idealnie opisuje otaczającą nas obecnie rzeczywistość – zmienną, nieprzewidywalną, złożoną. W tych niespokojnych czasach przedsiębiorcy przyjmują różne strategie, aby poradzić sobie z pojawiającymi się problemami. Niektórzy wstrzymują rekrutację i ograniczają zatrudnienie, czyniąc w ten sposób oszczędności w budżecie. Jednak niekiedy to nie wystarcza – pojawia się konieczność zwolnień i redukcji etatów.

66 Istotą restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest przywrócenie równowagi wewnętrznej i (lub) równowagi w stosunkach z otoczeniem, przez odpowiednio zaawansowane zmiany zarówno w kwestii liczebności załogi, jej kwalifikacji, zakresu obowiązków i odpowiedzialności każdego pracownika oraz pełnego wykorzystania posiadanych kadr.

Tak głosi definicja tego zjawiska według wytrawnych znawców tematu, prof. W. Grudzewskiego oraz prof. I. Hejduk. W praktyce jest ona rozumiana zwykle jako szereg działań ukierunkowanych na dostosowanie stanu i struktury

zatrudnienia do poziomu, który zapewnia firmie sprawne osiągnięcie celów, adekwatnie do przyjętych przez nie dążeń oraz warunków i wymogów, jakie stawia jej rynkowe otoczenie.

Restrukturyzacja zatrudnienia nie zawsze musi się wiązać z masowymi zwolnieniami. Czasem wystarczą pojedyncze redukcje, uzupełnione odpowiednimi przesunięciami. W takiej sytuacji przydatnym narzędziem jest mikroprzeгляд zespołów.





Mikroprzeeglądy zespołów jako alternatywa dla cięć etatów

Elastyczność modeli biznesowych oraz konieczność szybkiej ich adaptacji, z jaką dziś mają do czynienia organizacje, powoduje zapotrzebowanie na stałe wdrażanie potrzebnych zmian i nowoczesne podejście do zarządzania zespołami, w celu osiągnięcia pożądanego efektywności.

Często jednak menedżerowie, skupiając swoją uwagę na zabezpieczeniu działalności operacyjnej, tracą z oczu rozwój kompetencji swoich pracowników, co odbija się negatywnie na realizowanych procesach. Konieczność adaptacji do nowych okoliczności biznesowych i wprowadzenia wynikających z nich modyfikacji, stanowi doskonałą okazję do dokonania przeglądu zarówno poziomu kompetencji pracowników, jak i weryfikacji efektywności samych procesów.

Dla sprawnego działania na przykład zespołów księgowych czy kadrowo-płacowych, bazę stanowią wysokie kompetencje merytoryczne pracowników oraz efektywne i dopasowane do realizowanych procesów procedury, które wykonywane są w ramach skomplikowanych i często zmiennych przepisów prawa.

Od czego zacząć mikroprzegląd zespołu?

Punktem wyjścia do przeprowadzenia mini przeglądu kadr jest zwykle weryfikacja zgromadzonej dokumentacji (opisy stanowisk i zakresy obowiązków poszczególnych członków zespołu oraz obowiązujących procedur). Pozwala to na zorientowanie się i uchwycenie tzw. stanu formalnego oraz – po przeprowadzeniu kolejnych etapów przeglądu – późniejsze skonfrontowanie go ze stanem faktycznym.

W toku wspomnianych prac identyfikowane są procesy realizowane w danym dziale, głównie przez pryzmat efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich. Badany jest rozkład obowiązków między członkami zespołu, obciążenie pracą poszczególnych jednostek, rozkład zadań, wykorzystanie dostępnych narzędzi (np. systemów IT).



Wojciech Chromik

Menedżer
Outsourcing rekrutacji

“W wielu badanych przez nas firmach zdarzało się, że mimo znacznego stopnia z informatyzowania całej organizacji, zespół księgowy zmuszony był do korzystania z danych rozproszonych w kilku systemach.

Zanim pracownicy mogli rozpocząć właściwe prace związane z księgowaniem i naliczaniem podatków, musieli najpierw pozyskać dane z systemów, następnie je zagregować, by w końcu przygotować je do dalszej (właściwej dla procesów księgowych) obróbki. Rzecz jasna, skutkowało to większą czasochłonnością zadań, ale także wyższą konsumpcją energii pracowników, co niejednokrotnie powodowało ich frustrację. Wielu z nich nie kryło zdenerwowania, że zamiast skupiać się na swoich księgowych kompetencjach, muszą wykonywać pracę niewymagającą większych kwalifikacji oraz możliwą do zautomatyzowania.

Ocena pracochłonności zadań i procesów

Ważnym i koniecznym elementem mikroprzeglądu jest ocena pracochłonności poszczególnych czynności składających się na dany proces. Do tego służy narzędzie do rejestracji czynności w pracy. Dane wprowadzane są systematycznie przez wszystkich pracowników zespołu, zwykle w okresie miesięcznym. Wdrożenie takiego narzędzia daje dodatkowy benefit, ponieważ musi zostać poprzedzone zinventaryzowaniem poszczególnych grup i rodzajów czynności wykonywanych w danym dziale. Powstaje w ten sposób matryca, którą wprowadza się do programu rejestrującego.

Jest to więc okazja do zmapowania wszystkich (lub większości) procesów realizowanych przez dany zespół. Dane zagregowane w trakcie miesiąca pracy są skorelowane z przydzielonymi poszczególnym pracownikom zadaniami, zdefiniowanymi celami stanowiskowymi oraz stosowanymi narzędziami informatycznymi. Takie podejście umożliwia oszacowanie i ustalenie optymalnej pracochłonności przewidzianej dla poszczególnych czynności w jednostkach czasu.



Wojciech Chromik

Menedżer
Outsourcing rekrutacji

“W realizowanych przez nas przeglądach wielokrotnie okazywało się, że czynności uznawane przez większość pracowników za bardzo uciążliwe i przez to czasochłonne, po analizie danych nie zabierały aż tak wiele czasu, jak się wszystkim wydawało. Co więcej – analizy wskazywały, że czynności, które określone były jako poboczne, w rzeczywistości zajmowały znacznie więcej czasu, niż powinny.

Wnioski analiz dowodziły ponadto, że częstokroć pracownicy o wysokich kompetencjach i doświadczeniu realizują czynności przeznaczone dla poziomu asystenta. Jakie rodzi to implikacje w postaci zaangażowania i zadowolenia z pracy – łatwo się domyślić.

Jak wygląda mikroprzeгляд pojedynczego stanowiska pracy?

W toku mikroprzeглядów zespołów ocenie poddawany jest również stopień wykorzystania kompetencji zawodowych poszczególnych pracowników. Odbywa się to poprzez weryfikację wybranych kompetencji merytorycznych. Taka ewaluacja może obejmować kilka niezwykle ważnych dla menedżera zespołu aspektów.



Po pierwsze, z każdym pracownikiem przeprowadzany jest **indywidualny ustrukturyzowany wywiad**. Pracownik ma możliwość bezpośrednio opisać swoją rolę w zespole i realizowane przez siebie procesy oraz wykonywane czynności.

Następnym elementem jest **obserwacja w miejscu pracy**, podczas której pracownik prezentuje zwykle kluczowe procesy, jakie realizuje. Konsultanci mają dzięki temu możliwość zapoznania się z dokumentacją, źródłami, rodzajem przetwarzanych i pozyskiwanych danych, działaniem systemów IT, które są wykorzystywane w pracy danego pracownika.

Trzecim elementem jest **test wiedzy merytorycznej**. Istotne jest, by ocena była zobiektywizowana, a poziom kwestionariusza dopasowany do specyfiki firmy oraz poziomu stanowisk. Dlatego zwykle charakter i rodzaj pytań jest dobierany pod kątem danej firmy. W przypadku mocno specjalistycznych stanowisk – jak np. księgowość, nie stanowi to ograniczenia.

Ostatni element oceny, to **wynik analizy czasochłonności poszczególnych procesów** realizowanych przez pracownika, rozpatrywany w kontekście całego działu.

Weryfikacja kompetencji miękkich

Dodatkowym uzupełnieniem podczas przeglądu pojedynczego stanowiska pracy może być rozpoznanie kompetencji miękkich pracownika, zwłaszcza pod kątem współpracy w zespole, elastyczności, umiejętności komunikowania się. Tu – oprócz bezpośrednich wywiadów indywidualnych oraz obserwacji w miejscu pracy, pomocne są narzędzia kwestionariuszowe, pozwalające na diagnozę osobowości czy kompetencji społecznych. Bardzo ważne jest indywidualne podejście do każdej badanej osoby, a także późniejsza informacja zwrotna dla uczestników badania.

“

Taka ewaluacja może być doskonałym uzupełnieniem dla wiedzy, jaką każdy menedżer powinien posiadać na temat swoich pracowników.

Wiedza ta – pozyskana z niezależnego, zewnętrznego źródła, może posłużyć pogłębieniu decyzji menedżerskich o awansach, przesunięciach czy uzupełnieniach luk kompetencyjnych.



Korzyści płynące z mikroprzeglądu zespołu

Regularnie przeprowadzane mikroprzeglądy zespołów zapewniają szereg korzyści. Przede wszystkim:

- umożliwiają analizę i weryfikację efektywności realizowanych w dziale procesów;
- wdrożenie programu rejestracji czasu pracy pozwala uzyskać dane na temat rzeczywistego obciążenia pracą w rozbiciu na poszczególne czynności i członków zespołu;
- ocena kompetencji pracowników daje podstawę do planowania rozwoju pracowników w organizacji i ewaluacji matrycy kompetencji;
- każdy przegląd podsumowuje raport wraz z rekomendacjami zmian i proponowanych usprawnień;
- wnioski z przeglądu pozwalają na opracowanie propozycji działań naprawczych, wspierających wzrost wydajności pracowników oraz uzyskanie efektywnego podziału zadań, a także usprawnienie procesów, co niejednokrotnie może dać wymierne oszczędności w postaci obniżenia kosztów.

Ważne: Mikroprzeglądy zespołów realizowane przez zewnętrznych konsultantów umożliwiają również – dzięki zastosowanej metodologii, a także indywidualnemu podejściu – wychwycenie uwag i sugestii pracowników, które być może nie miałyby okazji ujrzeć światła dziennego w innych okolicznościach, a które mogą mieć istotne znaczenie w usprawnieniu pracy.



Rozstanie zawsze budzi emocje

Rozstanie z pracownikiem zawsze budzi intensywne emocje, co jest w pełni zrozumiałe – osoba, która straciła pracę, odczuwa silny stres związany z koniecznością odnalezienia się w nowej rzeczywistości, zapewnienia środków do życia sobie, rodzinie.

Szef, który wręczył wypowiedzenie, również może doświadczać wielu negatywnych uczuć, które mogą mieć także konsekwencje somatyczne.

A co z ocalałymi, czyli osobami, które zostają w firmie? Wydaje się, że powinni czuć ulgę i radość, bo przecież są w grupie szczęśliwców, których nie dotknęła redukcja etatów. W rzeczywistości jednak oni również doświadczają całego wachlarza negatywnych emocji.

Syndrom ocalałego

Wśród osób, które pozostają w firmie po fali zwolnień, może pojawić się między innymi lęk towarzyszący zachwianemu poczuciu bezpieczeństwa („czy ja będę następny?”), a także spadek motywacji („czy warto się starać?”).

W dalszym etapie może powstać frustracja związana z przecięciem – często bowiem okazuje się, że załoga się skurczyła, ale liczba obowiązków nie. Długotrwałe zmęczenie może prowadzić do obniżenia wydajności, a nawet do wypalenia zawodowego.



Monika Łosiewicz

Menedżer ds. rekrutacji

“Syndrom ocalałego w odniesieniu do rynku pracy oznacza poczucie winy, którego doświadczają osoby pozostające w firmie po redukcji zatrudnienia. Zamiast ulgi i pozytywnych emocji – pojawiają się u nich wyrzuty sumienia. Tym silniejsze, im więzi i relacje łączące współpracowników były bliższe.

Dotyka to zwłaszcza członków tych organizacji, w których zabrakło transparentnej komunikacji na temat kondycji przedsiębiorstwa, powodów zwolnień, a także planów i strategii na przyszłość. A to z kolei powoduje, że wśród pracowników pojawiają się plotki i wiele różnych wersji wydarzeń.



Zadbaj o tych, którzy zostają

Jak zadbać o pracowników, którzy zostają w firmie? Poza szczerą komunikacją i wyjaśnieniem powodów zwolnień, niezwykle ważny jest sam proces przekazywania obowiązków zwalnianej osoby. Powinien on być przede wszystkim dobrze rozłożony w czasie – to z pewnością zwiększy komfort i pewność członków zespołu przejmujących nowe zadania. Kluczową rolę odgrywa w tym przypadku lider, który powinien okazywać zrozumienie oraz powstrzymywać się od nadmiernej krytyki w stosunku do osób przejmujących dodatkowe obowiązki. Pracownicy potrzebują bowiem czasu, aby odnaleźć się w nowej rzeczywistości i efektywnie realizować nowe zadania.

Negatywne emocje, których doświadczają osoby pozostające w firmie, często udaje się zminimalizować dzięki otwartym rozmowom. Konstruktyny dialog, uważne słuchanie i empatia, mogą okazać się skutecznym lekiem na restrukturyzacyjne zło. Warto zapewnić przestrzeń, dać pracownikom możliwość powiedzenia o swoich obawach czy przedstawienia propozycji rozwiązań.

Nie należy również zapominać m.in. o bieżącym docenianiu zespołu oraz regularnych spotkaniach. To wszystko zwiększa wzajemne zaufanie, kluczowe w procesie budowania dobrych relacji wewnątrz organizacji.

A to przecież od nich – od ocalałych oraz od mądrych i świadomych liderów – w dużej mierze zależy przyszłość firmy.

Jak sprawić, aby bolało mniej?



Czy da się przeprowadzić proces restrukturyzacji tak, aby nikt nie ucierpiał? Aby nie bolało? Niestety nie – rozstanie zawsze boli. Jednak ten ból da się złagodzić. Jednym z takich sposobów jest outplacement, czyli program, mający na celu wsparcie osób zwalnianych, nazywany również systemem „łagodnych zwolnień”. Proces ten wciąż jest w Polsce niedoceniany, mimo iż z badań wynika, że 97% zwalnianych pracowników oczekuje od pracodawcy wsparcia w poszukiwaniu nowego zatrudnienia.

Wdrożenie programów outplacementowych nie zawsze wiąże się z wysokimi kosztami pracodawcy. Niekiedy udaje się zrobić to wewnętrznie, jeśli firma posiada np. wykwalifikowany dział HR, który tworzą psychologowie, rekruterzy czy trenerzy.

Bezpośrednie korzyści wynikające z outplacementu dotyczą bez wątpienia zwalnianego pracownika, który może dzięki temu szybciej odnaleźć się na rynku pracy i znaleźć nowe zatrudnienie.

Zyskuje jednak również sam pracodawca, ponieważ outplacement wpływa na pozytywny wizerunek firmy – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. A zatem dobry pracodawca powinien włożyć w offboarding przynajmniej tyle samo energii i zaangażowania, ile włożył w onboarding wraz z pierwotnym pozyskaniem pracownika.

W ramach outplacementu przedsiębiorca może skorzystać z różnych narzędzi, takich jak:

- doradztwo psychologiczne,
- pośrednictwo zawodowe,
- rekomendacje,
- rozwój kompetencji poprzez szkolenia,
- pomoc przy założeniu własnej działalności.

Więcej o onboardingu i offboardingu przeczytasz tutaj:

Purpurowy Informator #2: Onboarding i offboarding →

Komunikacja i PR podczas trudnych zmian w firmie

Nie ma się co łudzić – zwolnienia nigdy nie poprawiają wizerunku firmy. Ale źle zaplanowana komunikacja może doprowadzić wręcz do wizerunkowej katastrofy. Jak jej uniknąć?

Zwolnienia pracowników, zwłaszcza zwolnienia większej grupy osób, to temat komunikacyjnie wrażliwy, a więc i bardzo trudny w zarządzaniu. Komunikacja zwolnień – nawet skrupulatnie zaplanowana i rozważnie przeprowadzona – zawsze może wymknąć się spod kontroli i na lata uderzyć w reputację firmy. W efekcie może się okazać, że firma, która nie zapanowała nad sytuacją będzie postrzegana jako „walcząca

o przetrwanie”, co może być oplatane w skutkach – m.in. spowodować odejście kluczowych pracowników, spadek sprzedaży czy utratę ważnych kontraktów lub relacji biznesowych. Może też spowodować przyklejenie łatki „złego pracodawcy”, a więc zmniejszyć motywację zatrudnionych do pracy lub utrudnić przyszłe rekrutacje.



Jacek Kowalczyk

Dyrektor marketingu i PR

“Komunikacja zwolnień niemal nigdy nie odbywa się bez pewnych negatywnych skutków wizerunkowych. Jednak dobre zaplanowanie tej komunikacji (a więc przygotowanie jej z wyprzedzeniem, skierowanie do odpowiednich grup odbiorców czy dobre umotywowanie decyzji) może sprawić, że ryzyko utraty kontroli nad sytuacją będzie znacznie mniejsze. Jak to zrobić?

Prezentujemy 7 praktycznych zasad, których warto się trzymać podczas komunikowania trudnych zmian w firmie.

Komunikacja i PR podczas trudnych zmian w firmie – 7 zasad



1. Mów prawdę

To podstawowa zasada profesjonalnego PR i w ogóle dobrej komunikacji. Pudrowanie faktycznego obrazu przekłamaniami, unikami czy manipulacjami na dłuższą metę niczego dobrego nie przyniesie, a może wyrządzić szkody znacznie większe, niż sam fakt zwolnień. W profesjonalnej komunikacji biznesowej nie chodzi o zakłamywanie rzeczywistości, ale o rzetelne tłumaczenie motywów i skutków osobom, na których opinii najbardziej nam zależy.



2. Zaczynij z wyprzedzeniem

Przygotuj się do komunikacji z maksymalnie dużym wyprzedzeniem. W przeciwnym razie w trakcie komunikacji prawdopodobnie uświadomisz sobie, że zapomniałeś uwzględnić jakiejś grupy ludzi lub jakiegoś faktu czy argumentu. A wtedy może być już za późno.



3. Określ grupy docelowe

Dokładnie przemyśl, kogo powinieneś poinformować o zwolnieniach. W zależności od skali zwolnień, będą to prawdopodobnie grupy o różnej liczebności. Zaczynij od komunikacji wewnętrznej. Czy powinienem zaplanować komunikację tylko do zespołu, w którym odbędą się zwolnienia, czy może do całej firmy? Czy menedżerowie powinni dowiedzieć się wcześniej, i ile wcześniej? Później pomyśl o komunikacji zewnętrznej. Czy zwolnienia są na tyle duże, że mogą zainteresować media? Czy mogą wywołać burzę na portalach społecznościowych i forach rekrutacyjnych? Czy mogą zaniepokoić klientów lub dostawców? Czy warto w komunikacji uwzględnić tylko obecnych klientów i dostawców, czy także tych potencjalnych? Jak i w którym momencie poinformować inwestorów lub wierzycieli?

Komunikacja i PR podczas trudnych zmian w firmie – 7 zasad



4. Zaplanuj harmonogram

Ustal plan – nie tylko z dokładnością do dnia, ale i godziny, a najlepiej wręcz minuty. Zwykle najlepiej jest, jeśli cała komunikacja (poza komunikacją wyprzedzającą, np. do menedżerów czy wybranych dziennikarzy) jest zsynchronizowana w najkrótszym możliwym przedziale czasowym. Zatem idealnie byłoby, gdyby wszystkie komunikaty trafiły do swoich odbiorców w tym samym czasie. Ograniczamy wtedy możliwość powstawania niedopowiedzeń, domysłów, wyolbrzymień i plotek.



5. Zróżnicuj komunikaty

Pamiętaj, że każda grupa docelowa może potrzebować innego komunikatu, bo ma inną relację z firmą, a więc liczą się dla niej inne informacje. U pracowników główne pytania, jakie się pojawią to „czy to koniec zwolnień?”, „czy mnie też zwolnią?”, „czy z firmą jest bardzo źle?”. Klient zada sobie pewnie pytanie „czy wpłynie to na jakość albo termin mojego zamówienia?”, dostawca będzie się zastanawiał „czy zapłacę mi za towar?”, a inwestor „jak to się przełoży na rentowność i dywidendę”.



Komunikacja i PR podczas trudnych zmian w firmie – 7 zasad



6. Tłumacz motyw i opisuj skutki

W zdecydowanej większości przypadków decyzja o zwolnieniach grupowych jest dla zarządów firm ostatecznością – krokiem bardzo trudnym, bolesnym i ryzykownym. Po prostu właściciele są do tego zmuszeni sytuacją rynkową i dłużej tego trudnego kroku nie mogą odkładać. Muszą podjąć bolesną decyzję dla ratowania firmy oraz pozostałych miejsc pracy. Rzadko kiedy pracodawcy decydują się na taki krok z powodu zwykłej chęci „zarabiania jeszcze więcej”. Dlatego przedsiębiorcy powinni rzetelnie przedstawić fakty i otwarcie opowiedzieć o motywach tej trudnej decyzji, zamiast kręcić i kombinować tłumacząc, że zwolnień nie ma, albo jest ich mniej niż w rzeczywistości. Odbiorca owej komunikacji powinien wówczas zrozumieć, że pracodawca nie miał innego wyjścia, natomiast skutki zapowiadanych wydarzeń rysują się już w pozytywnych barwach. Istnieje co prawda ryzyko, że osoba poszukująca informacji nie znajdzie odpowiedzi na najbardziej nurtujące ją pytania, ale i szansa, że uspokoi swoje obawy lub nawet zrozumie decyzję pracodawcy i nie będzie jej kwestionować.



7. Obserwuj i odpowiadaj

Uważnie obserwuj, jaki efekt mają działania, które podejmujesz. W jaki sposób reagują pracownicy, klienci, odbiorcy komunikacji w mediach społecznościowych czy media. Zachowaj dużą uwagę i bądź aktywny – jeśli pojawią się pytania od pracowników, dziennikarzy czy internautów, nie żałuj czasu i energii na tłumaczenie motywów i skutków decyzji firmy. Brak odzewu lub zdawkowe odpowiedzi zawsze wywołują negatywne emocje u odbiorców i sprawiają, że w naturalny sposób zaczynają oni przyjmować postawę opozycyjną, a stąd już niedaleka droga do niechęci i powielania negatywnych opinii na temat firmy.





Architekci przyszłości

Współcześni liderzy, uwzględniający jako punkt wyjścia fakt, że żyjemy w turbulentnych czasach, powinni przyjąć rolę architektów przyszłości, a nie menedżerów organizacji i zarządzania. Ich głównym zadaniem powinna być troska o przyszłość firmy rozumiana jako zdolność do jej kreowania. W tym celu jednak niezbędna jest umiejętność prognozowania przyszłych wydarzeń, która wymaga przewidywania zmian w oparciu o wszechstronne narzędzia strategiczne.

“ Tylko systematycznie opracowywane i modyfikowane plany przemian wewnątrz przedsiębiorstwa – adekwatne do kierunku antycypowanych trendów makroekonomicznych – pozwolą współczesnym firmom przetrwać nie 5 czy 10 lat, ale dożyć ich setek.

Tak, jak to potrafiły przedsiębiorstwa zbadane przez firmę Shell (w latach 90-tych ubiegłego stulecia), które mają historię 200, a nawet 300-letnią. A wszystko dzięki umiejętności kadry zarządzającej i szeregowych pracowników do ciągłego uczenia się, przystosowywania do zmiennej rzeczywistości oraz przekuwania wyzwań w okazje i szansę.

Komentarz eksperta

66 Czas restrukturyzacji i związanej z nią redukcji zatrudniania to czas **SPRAWDZAM!**

Sprawdzam się jako lider, sprawdzam się jako pracodawca. To czas weryfikacji czy dumnie brzmiące hasła wypisane na ścianach to tylko kolorowe frazesy, czy faktycznie wartości, które liderzy i współpracownicy noszą głęboko w sercu. Ostatnie miesiące świetnie pokazały prawdziwe wartości organizacji, a nie tylko te głoszone dumnie w czasach prosperity.”

Monika Smulewicz

Partner, Dyrektor Zarządzający
Grant Thornton



Zapraszamy do kontaktu!



Wojciech Chromik

Menedżer
Outsourcing rekrutacji
T +48 502 680 789
E wojciech.chromik@pl.gt.com



Agnieszka Wachowicz

Menedżer
Outsourcing kadr i płac
T +48 695 195 613
E agnieszka.wachowicz@pl.gt.com



Monika Łosiewicz

Menedżer ds. rekrutacji
Grant Thornton
T +48 693 973 134
E monika.losiewicz@pl.gt.com



Jacek Kowalczyk

Dyrektor marketingu i PR
Grant Thornton
T +48 505 024 168
E jacek.kowalczyk@pl.gt.com



Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie.

Wiedza ponad 56 000 pracowników dostępna jest dla klientów w 140 krajach. W Polsce działamy od 27 lat. Zespół 700 pracowników oraz obecność w kluczowych aglomeracjach (Warszawa, Poznań, Katowice, Wrocław, Kraków i Toruń) zapewniają bliski kontakt z Klientami oraz umożliwiają realizację usług audytorskich, doradztwa podatkowego, doradztwa gospodarczego, prawnego oraz outsourcingu rachunkowości, kadr i płac bez względu na wielkość, rodzaj i lokalizację prowadzonego biznesu.

GrantThornton.pl

Skład:

Aleksandra Mendak

Redakcja:

Honorata Zakrzewska-Krzyś