

Problemy przy rozstaniu

Kryzys na rynku wymusza konieczność cięć wydatków albo zwolnień. Jak wdrażać plan oszczędnościowy, by szkody dla firmy były jak najmniejsze?

JOLANTA MOLIŃSKA

Zamyślony prezes chodzi po biurze. Zagląda do kosza na śmieci, otwiera szafki w kuchni. Zgubił coś? Nie. Po prostu szuka oszczędności, zanim zacznie zwalniać pracowników.

Ten żart śmieszy nielicznych, którzy nie znaleźli się jeszcze w takiej sytuacji ani jako pracownicy, ani jako pracodawcy. Odpowiedź na pytanie, jak będąc szefem, poradzić sobie w kryzysie z cięciem wydatków, wręczaniem wypowiedzeń, psychozą strachu wśród pracowników i własnymi emocjami, wcale nie jest łatwa. To prawdziwe wyzwanie, przed którym staje coraz więcej pracodawców.

Najpierw cięcia kosztów

Zaczyna się od redukcji wydatków. Z najnowszego raportu HRM Partners wynika, że 43 proc. firm w tym roku przeznaczy na szkolenia mniej, niż zaplanowało. Co trzecia firma zmniejszyła pulę środków na tzw. fundusz reprezentacyjny (np. na lunchy z klientami) i bardziej skrupulatnie rozlicza delegacje, ogranicza imprezy integracyjne czy vouchery na takśówki. Dobrze, jeśli takie

cięcie wydatków wystarcza. Jeśli nie, trzeba szukać dalej.

- Źródłem sporych oszczędności jest outsourcing - podpowiada Paweł Fornalski, zatrudniający 30 pracowników, w firmie IAI - System.com zajmującej się e-handelem. - Za wprowadzenie księgowości duża firma zapłaci miesięcznie zewnętrznemu podmiotowi 2 lub 3 tys. zł. Mała - od 100 do 600 zł. Kilkaset złotych kosztują usługi informatyka, który w razie potrzeby przyjedzie i rozwiąże problem. To znacznie mniej niż utrzymywanie pracowników na etatach.

W kryzysie pracodawcy zaczynają bardziej przyglądać się efektywności pracowników. - W naszej firmie każdy zatrudniony ma do wglądu dane dotyczące własnej zyskowności. To motywuje do pracy i sprawia, że w razie zwolnień sytuacja między pracodawcą i pracownikiem jest jasna: o redukcji decyduje efektywność - dodaje Fornalski.

Będą zwolnienia

Jeśli jednak sytuacja firmy wymaga oszczędności na dużą skalę, to problem staje się o wiele poważniejszy. Kiedy



i jak powiedzieć: „Będą zwolnienia” ludziom, którzy się ich nie spodziewają? - Słowa: „Nasza firma jest w złej sytuacji, będą redukcje”, ciężko przechodzą szefowi przez gardło. Wie, że taki komunikat spowoduje w zespole utratę zapału do pracy - tłumaczy dr Jacek Zakrzewski, psycholog pracy ze Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej. - Dlatego najlepiej poinformować o planowanych zwolnieniach i ich przyczynach, kiedy już znana jest konkretna data podjęcia kluczowych decyzji: kto i od kiedy przestanie pracować.

To oczywiście, że pojawią się korytarzowe plotki i rozprzewanie, ale szef jest w stanie zapanować nad tą sytuacją, jeśli określi jej konkretne ramy czasowe. - Na pracowników zwolnienia nie spadną niczym grom z jasnego nieba. Z oswojonym stresem łatwiej będzie im walczyć - przekonuje dr Zakrzewski.

Jasne komunikaty

„Okres oczekiwania na zwolnienia to dla firmy trudny sprawdzian umiejętności komunikacyjnych kierownictwa” - podkreśla w „Management Today” Virginia Merritt z brytyjskiej firmy doradczej Stanston Marris. Dla szefów ma kilka rad.

Po pierwsze: regularnie o wszystkim informuj, najlepiej osobiście, zawsze własnymi słowami, a nie językiem oficjalnych komunikatów. Po drugie: nie unikaj pracowników, odpowiadaj jasno na ich pytania i wątpliwości. Po trzecie: mów o sytuacji firmy, o kolejnych działaniach koniecznych do wykonania. Po czwarte: doceniaj swoich ludzi, nawet jeśli nie możesz

Słowa:
„Nasza firma jest w złej sytuacji, będą redukcje”, ciężko przechodzą szefowi przez gardło

udzielić nagrody pieniężnej, chwal ich, to także motywuje. Wypełnienie tych zaleceń zaprocentuje w przyszłości.

- Pracownicy, którzy zostaną w firmie po redukcji, poczują się z nią bardziej związani. I będą mieli więcej zaufania do szefa, jeśli umiejętnie przeprowadzi ich przez okres kryzysu - mówi dr Zakrzewski.

Błędy pracodawców

Warto wiedzieć, jak umiejętnie i taktownie przekazywać trudne decyzje. Jak wynika z badań firmy doradztwa personalnego DMB, aż 60 proc. pracowników, którzy poszli z byłym pracodawcą do sądu, zrobiło to, bo zostali zwolnieni w nieprofesjonalny sposób.

Małgorzata Sidor-Rządkowska, autorka książki „Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy”, radzi szefowi wręczającemu wypowiedzenie już na początku spotkania powiedzieć wprost, jaki jest jego cel, i krótko wytłumaczyć decyzję. Należy się też przygotować na różne reakcje zwalnianego. Jeśli się zali albo krzyczy - trzeba to przecze-kać. Nie uciszać, bo efekt będzie odwrotny. Nie pocieszać na siłę, bo to pogłębia tkwiące w pracowniku przeświadczenie, że nikt go nie rozumie. Nie uzasadniać zwolnienia słowami: „Niech się pan cieszy, że nie zwolniliśmy pana pół roku temu”, bo to dodatkowo rani. Nie wolno też budować wrażenia, że może jeszcze coś da się zrobić, więc na prośby: „Dajcie mi jeszcze miesiąc”, szef musi odpowiedzieć kategorycznie: „Nie ma takiej możliwości”.

- Pamiętajmy, by nie strzelać z armat do wróbla. Sytuację, w której w pięć minut po wręczeniu wypowiedzenia pra-

cownik nie może włączyć swojego komputera i ma zablokowaną kartę wyjściową, da się wytłumaczyć tylko wtedy, gdy zwalniany miał dostęp do ważnych danych w firmie. Ale jeśli tak nie było, podobne traktowanie jest po prostu upokarzające. I tak też je interpretują pracownicy pozostający w firmie - tłumaczy Zakrzewski.

Odejścia dobrowolne

Zarówno dla osoby zwalnianej, jak i dla tych, którzy pozostają, ważne jest, jak firma rozstaje się z pracownikami. Według Moniki Cieślak, prawnika i doradcy HR, szef, który wie, że musi zlikwidować część etatów, powinien najpierw ogłosić program dobrowolnych odejść.

Pracownik, który się zdecyduje na takie rozwiązanie, zamiast trzymiesięcznego okresu wypowiedzenia dostanie rekompensatę za rozwiązanie umowy o pracę na mocy porozumienia stron. A niezależnie od tego - odprawę. Jeśli to możliwe, odejście nawet z dnia na dzień. Trzy pensje, które i tak pracodawca musiałby zapłacić za okres wypowiedzenia, będą w takiej sytuacji zwolnione od składek na ubezpieczenie społeczne.

Monika Cieślak specjalnie dla „Newsweeka” zrobiła obliczenia, które pokazują, że w ten sposób pracownik zarabiający pięć tysięcy złotych brutto, zwolniony na początku kwietnia, zyska dodatkowo ponad pięć tysięcy złotych przy wypłacie netto. Koszt pracodawcy będzie taki sam.

- Taki sposób odejścia z firmy może się wydawać zbyt ekspresowy, ale każdy doradca HR wie, że w okresie wypowiedzenia pracownicy nie są

efektywni. Dlatego lepiej skrócić ich mękę w zakładzie, wypłacając im zamiast wynagrodzenia za pracę rekompensatę i dodatkowo odprawy - przekazuje Monika Cieślak.

Minusem tego rozwiązania jest fakt, że z dobrowolnego odejścia na takich zasadach mogą chcieć skorzystać pracownicy, których firma nie zamierza się pozbywać. Plusem jest możliwość uniknięcia zwolnień grupowych, wiążących się z obowiązkiem konsultacji i porozumienia się ze związkami zawodowymi oraz zawiadomienia powiatowego urzędu pracy.

Inną z form pomocy zwalnianemu jest propozycja udziału w projekcie outplacementowym. Obejmuje ona pomoc psychologiczną, doradztwo zawodowe, kursy doszkolające itp. - Ale nie ma prawnego obowiązku zapewnienia takiej pomocy pracownikom, w praktyce więc na outplacement może liczyć zwykle kadra kierownicza - ocenia Monika Cieślak.

Urlop bezpłatny, obniżka pensji

Jeśli pracodawca nie chce się rozstawać z pracownikami, może im zaproponować urlop bezpłatny. To oddala widmo zwolnienia i jednocześnie pozwala pracownikowi na szukanie nowej pracy, ale tak naprawdę nie rozwiązuje problemu. Inny sposób to obniżka płac np. o parę procent. Ma to swoje plusy i minusy. Z jednej strony koszty recesji solidarnie ponoszą wszyscy, ale z drugiej - najlepsi specjaliści mogą poczuć się zniechęceni tym, że choć są w firmowej czołówce, tnie się im pensje tak jak niewyróżniającym się pracownikom. I mogą odejść. Ze szkodą dla firmy. ■

