

# Zwalniaj z klasą

Jeśli firmy źle prowadzą politykę pracowniczą, ich wizerunkowi i wiarygodności nie pomoże nawet najlepiej napisany program CSR. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa musi być prowadzona konsekwentnie, na każdej płaszczyźnie relacji wewnętrznych i zewnętrznych.

Kilka miesięcy spowolnienia gospodarczego okazało się dla wielu firm wielkim sprawdzianem z zakresu prowadzenia odpowiedzialnego biznesu. Szczególnie w momencie zwalniania pracowników.

## ZŁOTE ZASADY

W trudnych dla przedsiębiorstw momentach zawsze okazuje się, że większość programów – mających na celu optymalizację kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa zaczyna się od redukcji zatrudnienia. Dotyczy to przede wszystkim firm dużych, o rozbudowanych strukturach kadrowych. Część takich działań jest działaniami na wyrost – trafiały się przypadki, gdzie duże, dobrze zarządzane firmy redukowały etaty o kilkadziesiąt procent, by chwilę później zatrudnić z powrotem znako-

turbulencji" przeprowadzone przez firmę HRM Partners i portal GazetaPraca.pl pokazuje, że ponad połowa ankietowanych jest gotowa zrezygnować z podwyżki, a 42 proc. zaakceptuje zmniejszenie premii.

Mozna oczywiście zastanawiać się, czy zaczynanie naprawy przedsiębiorstwa od zwolnień pracowników w każdym przypadku jest konieczne, niemniej jednak należy uznać to za pewną normę.

Skoro tak, to należałoby zadać kolejne pytanie – jak zwalniać odpowiedzialnie?

Istnieje kilka złotych zasad, które powinny być stosowane w polityce personalnej, niezależnie od sytuacji ekonomicznej. Po pierwsze komunikacja, po drugie komunikacja, po trzecie komunikacja. Jakiegokolwiek zwolnienia powinien poprzedzać klarowny komunikat, który potrafi czasem zapobiec paraliżowi

## Spójność komunikatów

Piotr Pallkowski, dyrektor generalny Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami

Jestem zwolnieniem boży, że CSR jest w dużej mierze związany z działaniami działu HR, a nie tylko działu marketingu czy PR. Wszelkie działania, które dotyczą relacji z otoczeniem wewnętrznym czy z działaniami z zakresu employer brandingowych, nakierowanych na grupę potencjalnych pracowników, to działania wpisujące się w sfery globalnej obecności firmy w otoczeniu społecznym.

Absolutnie nie bez znaczenia jest to, w jaki sposób firma przyjmuje określony sposób postępowania z własnymi pracownikami. Choćby miała najlepsze programy CSR wspierania społeczności lokalnych, to jeśli będzie się zarządzała swoimi pracownikami, jeśli nie będzie ich szanowała i traktowała z godnością, to „wryłoby się” na sprzecznych komunikatach. Momenty trudne, takie jak zwalnianie pracowników są dużym testem dla firmy i swoistą weryfikacją jej polityki. W takich momentach okazuje się, jak zarządzana jest firma i jaki wyznaje filozofię.



## Na przeprowadzeniu redukcji zatrudnienia nie powinny kończyć się zadania firmy

mita większość zwolnionych. Po prostu firmy zadziały na wyrost, za bardzo dmuchając na zimne.

Trzeba pamiętać, że pracownicy w sytuacji kryzysowej są w stanie zrezygnować z wielu rzeczy, byle utrzymać się na stanowisku. Kwietniowe badania „Rynek pracy w czasach

danej instytucji spowodowane narastaniem napięcia wewnątrz firmy. Dany komunikat musi wynikać z założeń, zarząd firmy musi przyjąć obiektywne kryteria, które będą komunikowane - dlaczego są zwolnienia, kto będzie zwalniany i według jakiego klucza, jaki jest kontekst ekonomiczny przedsiębiorstwa,

## GODNE ZWOLNIENIA

Na przeprowadzeniu redukcji zatrudnienia nie powinny kończyć się zadania firmy. Firma nie może tak po prostu zwolnić pracowników nie troszcząc się o nic. Choćby z tego powodu, że zaraz po powrocie koniunktury potrzebni będą nowi pra-

cownicy – również ci, którzy wcześniej zostali zwolnieni. W środowisku HR jest takie powiedzenie – „zwalniali, to znaczy że za chwilę będą zatrudniali”. Ale by ktoś ponownie zatrudnić czy zatrudnić osoby z danego otoczenia, firma musi zachować twarz i mieć dobrą opinię w najbliższym środowisku. Jeśli zwolnienia są godne, to komunikat do otoczenia społecznego również będzie godny. To przynosi się w późniejszym procesie rekrutacji.

Coraz więcej firm zaczyna stosować również programy outplacementowe. Te z natury rzeczy są trudne i bez wsparcia firmy zewnętrznej czasem nie możliwe do przeprowadzenia (zwalniany pracownik z reguły nie ufa działaniom byłego pracodawcy). Programy te mają na celu pomoc zwalnianym w odnalezieniu się w nowej sytuacji, pomoc w zmianie kwalifikacji.

Programy outplacementowe nie są obligatoryjne, ale są mechanizmami w Ustawie o promocji i zatrudnieniu, które pozwalają przedsiębiorcy na współpracę z urzędem pracy i korzystanie z funduszu pracy, który umożliwia prowadzenie szkoleń w ramach outplacementu.

Ostatnia kwestia związana z odpowiedzialnymi zwolnieniami – polityka personalna wobec osób pozostających w firmie. Przeważnie to a nich bowiem spadają zadania tych, którzy odeszli. Kluczowe wydaje się tu konstruowanie odpowiedzialnego systemu wynagrodzeń.

Grzegorz Stech

## Uczciwy zyskuje więcej

Anna Potocka, wiceprezes BCC

Kryzys w gospodarce powiązany jest ściśle z kryzysem zaufania. Wizerunek firmy uczciwej, przestrzegającej norm etycznych wobec klientów, kontrahentów i pracowników jest teraz – bardziej niż kiedykolwiek wcześniej – decydującym elementem o „być albo nie być” przedsiębiorstwa. Firmy odpowiedzialne mogą liczyć dziś na lojalność swoich pracowników, większą motywację i wydajność. Także polscy klienci – jak wynika z najnowszych ogólnopolskich badań\* – oprócz ceny i jakości coraz częściej zwracają uwagę na przyjazność produktu dla środowiska. Około 40 proc. ankietowanych zrezygnowałoby z produktu przedsiębiorstwa, które jest nieuczciwe wobec klientów, nie przestrzega norm jakości czy niesłusznie traktuje pracowników. Już co piąty ankietowany chętniej kupuje produkty, jeśli wie, że w ten sposób wspiera potrzebujących.

Kryzys często oznacza wzrost bezrobocia, obniżki wynagrodzeń, ciężca na czym tylko się da. Może właśnie dlatego, w rankingu działań społecznie odpowiedzialnych najwyższymi dziś są obywateli, troskę o pracowników. Tęgod oczekuje aż 80 proc. Polaków. O odpowiedzialności firmy wobec swoich pracowników najlepiej świadczą: motywacyjny system wynagrodzeń, rozwój zawodowy i program ochrony zdrowia. Warto o tym pamiętać, podejmując trudne biznesowe decyzje. A także o tym, że zdecydowana większość Polaków uważa, że firma, która postępuje uczciwie osiąga wyższe zyski.

\*Badania przeprowadzone przez Instytut OR Polonia w 2009 roku w ramach projektu „CSR – jako narzędzie budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa” realizowanego przez ZP BCC w partnerstwie z ARF oraz FZZ współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Więcej na: www.bcc.org.pl/csr

