



# RESTRUKTURYZACJE a kompetencje zespołowe

**PRZEWODNIK DLA  
PRZEDSTAWICIELI ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH**

## **Komitet Sterujący**

### **Z ramienia EKZZ**

Joël Decaillon  
Judith Kirton-Darling  
Józef Niemiec  
Luca Visentini  
Sarah King



### **Z ramienia kancelarii SYNDEX**

Sonia Abdesslem  
Ana Isabel Martinez  
Philippe Morvannou



### **We współpracy z grupą ekspertów krajowych**

Niemcy: Stefan Stracke (WMP)  
Francja: Sonia Abdesslem i Ana Isabel Martinez (Syndex)  
Włochy: Daniele DiNunzio (IRES)  
Polska: Stéphane Portet i Kasia Szczepanik (S.Partner)  
Wielka Brytania: David Tarren (Syndex UK)  
Szwecja: Eskil Ekstedt (Uniwersytet Uppsala)



*Przy wsparciu Komisji Europejskiej*

# RESTRUKTURYZACJE A KOMPETENCJE ZESPOŁOWE PRAKTYCZNY PRZEWODNIK

W JAKI SPOSÓB DZIAŁACZE ZWIĄZKOWI MOGĄ SPROSTAĆ WYZWA-  
NIU ZWIĄZANEMU Z UTRATĄ KOMPETENCJI ZESPOŁOWYCH W  
KONTEKŚCIE RESTRUKTURYZACJI

## WSTĘP

*Dobrze wykwalifikowani pracownicy są uznawani za klucz do europejskiego sukcesu gospodarczego. Ich umiejętności i kompetencje muszą być właściwie ocenione i rozwijane, aby odpowiednio odpowiedzieć na wyzwania zmieniającego się rynku pracy i postępu technologicznego. W rezultacie powyższe kwestie są w centrum zainteresowania działań EKZZ, zwłaszcza w zakresie szkoleń, restrukturyzacji i polityki przemysłowej.*

*Ogólne podejście – w tym EKZZ – jest jednakże skoncentrowane na kompetencjach indywidualnych. Rola kompetencji zespołowych, jak również rola zespołu pracowników przekazującego wiedzę nie były co do zasady głównymi problemami związków zawodowych w czasie procesów restrukturyzacyjnych. Projekt EKZZ i Syndex „Restrukturyzacja i kompetencje” ma na celu powrót związków zawodowych do zagadnienia kompetencji zespołowych w czasie podejmowania działań związanych z restrukturyzacją.*

*Niniejszy przewodnik został opracowany w celu rozpoczęcia dyskusji przez związki zawodowe. Mamy nadzieję, że okaże się on pomocny w podjęciu działań w tym zakresie. Chcielibyśmy również, aby stał się on pomocnym dodatkiem do „narzędzi” w trakcie negocjowania układu zbiorowego pracy, zarówno ogólnie w kontekście szkoleń pracowników i kwalifikacji, jak i w ramach antycypacji zmian i zarządzaniu nimi lub w samym procesie restrukturyzacji.*

*Wiedza Syndex była kluczowa dla tego projektu i wprowadziła nowy i ambitny wymiar do podstawowych działań związkowych. Eksperckie studia przypadków dają cenny wgląd w omawiane kwestie, stan rzeczywisty, najlepsze praktyki i te, które nie są tak dobre. Wiedza i doświadczenie moich kolegów z EKZZ w Komitecie Sterującym umożliwiła nam lepsze zrozumienie tego złożonego zagadnienia. Jestem im wdzięczny za cenną współpracę.*

*Józef Niemiec, Zastępca Sekretarza Generalnego EKZZ*

## SPIS TREŚCI

<i>Kontekst i wyzwania</i>	6	<i>Główna rola dialogu społecznego</i>	22
<i>Jakie pytania należy zadać?</i>	7	<b>ROZDZIAŁ 2 - ... BY MÓC DZIAŁAĆ 23</b>	
<i>Jaki jest cel powstania tego przewodnika?</i>	7	<i>Ogólne zalecenia</i>	24
<b>ROZDZIAŁ 1 - ZROZUMIEĆ...</b>	<b>9</b>	<i>Narzędzie NR 1 - Antycypacja jako narzędzie zapobiegania likwidacji miejsc pracy: « cv zakładów »</i>	25
<i>Jaka jest rola zespołu pracowników w przekazywaniu kompetencji?</i>	10	<i>Narzędzie NR 2 - Identyfikacja kompetencji zespołowych w celu ich zachowania: mapa kompetencji zespołowych</i>	28
<i>Kompetencje indywidualne i kompetencje zespołowe: Fundament wartości dodanej przedsiębiorstwa</i>	13	<i>Narzędzie NR 3 - Udział wszystkich w konstruowaniu kompetencji każdego z pracowników: Mentoring zespołowy</i>	29
<i>W jaki sposób restrukturyzacja modyfikują warunki przekazania kompetencji zespołowych?</i>	14	<i>Co negocjować w kontekście restrukturyzacji? Kilka wskazówek</i>	30
<i>Jakie są syndromy wywołane u pracowników przez restrukturyzację?</i>	16	<i>Lista sprawdzająca</i>	31
<i>Jakie są główne czynniki pogłębiające wpływ restrukturyzacji?</i>	17	<i>Bibliografia</i>	33
<i>Podsumowując</i>	21		

## KONTEKST I WYZWANIA

Restrukturyzacja stała się głównym narzędziem zarządzania w przedsiębiorstwie.

Z punktu widzenia związkowca, restrukturyzacje oznaczają przede wszystkim zagrożenie dla zatrudnienia. Pomimo pewnych postępów w tej dziedzinie, kwestia pracy i konkretnych warunków realizacji działań i wymaganych kompetencji schodzi wciąż na drugi plan.

Kwestia kompetencji stopniowo przybrała postać jednej z głównych osi zarządzania restrukturyzacjami. Jednak podkreślić należy, że na chwilę obecną ogranicza się ona jedynie do uwzględniania kompetencji indywidualnych. Otóż takie podejście pomija podstawowy aspekt przedsiębiorstwa: jest ono zespołem, którego dynamika nie jest jedynie sumą ścieżek jego członków.

Modyfikując zespół pracowników, który w najlepszym razie jest rozbijany lub zdekonstruowany, a w najgor-

szym wypadku niszczony, restrukturyzacje przynoszą skutki uboczne, czasami nieodwracalne. Mają one wpływ nie tylko na kompetencje zespołowe, ale po prostu wpływają na stosunek, jaki mają jednostki do zespołu pracowników i do przekazywania i wymiany indywidualnych kompetencji. Restrukturyzacja jest więc momentem potencjalnie przynoszącym zniszczenie tych wszystkich bogactw, o które wciąż trudno w przedsiębiorstwach.

Ten przewodnik jest pierwszym narzędziem przekazanym do dyspozycji przedstawicieli związkowych w celu omówienia wpływu restrukturyzacji na kompetencje zespołowe. Mamy nadzieję, że za jego sprawą zagadnienie pracy będzie w centrum rozważań podczas restrukturyzacji.

## JAKIE PYTANIA NALEŻY ZADAĆ?

Należy zadać szczegółowe pytania:

- Co się dzieje z kompetencjami indywidualnymi i zespołowymi po restrukturyzacji? Jak je zachować?
- Jeżeli zespół pracowników jest współuczestnikiem (re)konstruowania umiejętności zawodowych i dzielenia się nimi, to w jaki sposób restrukturyzacja wpływa na to zadanie?
- Czy skutki i mechanizmy są takie same w przypadku

pracowników „pozostających” i „odchodzących”?

- Czy wszystkie rodzaje restrukturyzacji mają taki sam skutek? Jak zidentyfikować i zmniejszyć wpływ najbardziej zgubnych form restrukturyzacji?

Pozwoli nam to odpowiedzieć na szersze pytanie, obecnie fundamentalne: jak powiązać kwestię zatrudnienia z kwestią pracy w kontekście restrukturyzacji?

## JAKI JEST CEL POWSTANIA TEGO PRZEWODNIKA?

### 1. Zrozumieć...

- Definicje
- Wyjaśnione mechanizmy
- Wyznaczniki do analizy sytuacji



### 2. ... Aby działać

- Zalecenia służące rozwinięciu debaty
- Praktyczne narzędzia w postaci arkuszy
- Tematy do negocjacji w celu ukształtowania dialogu społecznego

## U PODSTAW: BADANIE EUROPEJSKIE

Niniejszy przewodnik jest oparty na wynikach badania „*Restrukturyzacja i kompetencje: W jaki sposób powiązać kwestie zatrudnienia, pracy i kompetencji zespołowych w kontekście restrukturyzacji*” przeprowadzonego w 2013 roku przez ekspertów kancelarii Syndex i partnerów. <http://www.etuc.org/r/477>

Poza uzyskaniem większej przejrzystości, projekt ten ma na celu poprawę znajomości zagadnień dot. kompetencji zespołowych i zespołów pracowników w procesie restrukturyzacji. Przegląd literatury uzupełniony został przeglądem doświadczeń. Analizowano studia przypadków w 6 krajach i 7 przedsiębiorstwach działających w różnych sektorach (przemysł hutniczy i lotniczy, a także duże firmy usługowe z sektora telekomunikacji, bankowości i energetyki).

Studia przypadków zrealizowano na podstawie wywiadów grupowych lub indywidualnych, przeprowadzonych z blisko 70 pracownikami pozostającymi w firmach, czasem byłymi pracownikami, przedstawicielami dyrekcji i działaczami związkowymi, którzy doświadczyli procesu restrukturyzacji. Podzielili się oni z nami swoim doświadczeniem, refleksją, propozycjami, a często swoim złym samopoczuciem. Ich słowa są więc głównym tematem raportu badawczego, a także tego przewodnika.



# ZROZUMIEĆ...



JAKI JEST WPŁYW RESTRUKTURYZACJI  
NA ZESPÓŁ PRACOWNIKÓW ORAZ  
NA TRANSFER KOMPETENCJI?

# JAKA JEST ROLA ZESPOŁU PRACOWNIKÓW W PRZEKAZYWANIU KOMPETENCJI?

## Co to jest zespół pracowników?

Obejmuje ogół pracowników, którzy uczestniczą we wspólnym zadaniu i których filarem jest wspólne dzielenie się i poszanowanie zasad wykonywania zawodu. Zasady te różnią się od formalnych procedur, ponieważ wynikają z praktyki, są dyskutowane i opracowywane przez zespół pracowników.

*Ważne jest, aby nie mylić „działania grupowego” z „zespołem pracowników”: nie wystarczy stworzenie wspólnych form pracy, żeby jego członkowie mieli kompetencje zespołowe. Możemy zalecić i sformalizować reguły komunikacji, koordynacji i współpracy między ludźmi, co nie musi automatycznie skutkować współpracą i „żywością” zespołu pracowników.*

## Zespół pracowników: główny mentor

Zespół pracowników funkcjonuje jako mentor pierwszego poziomu, ponieważ jest on dla każdego pracownika źródłem umiejętności, punktów odniesienia i

ochrony przed ryzykiem, pozwalającym:

- Upowszechnić zasady i sprawdzone przez grupę sposoby radzenia sobie z czynnościami roboczymi
- Nauczyć się uważności na stanowisku pracy i strategii obronnych wobec tego, co jest źródłem cierpienia w pracy
- Konfrontować punkty widzenia, sposoby działania w celu rozwinięcia umiejętności wszystkich członków zespołu
- Zagwarantować poszanowanie reguł zawodu
- Uznać jakość pracy i kompetencje każdego w oparciu o wspólne kryteria wykonywania zawodu
- Regulować aktywność zespołową dzięki podziałowi pracy i wzajemnej pomocy np. wobec trudności.

## Jakie warunki muszą być spełnione, aby zespół pracowników mógł zapewnić stworzenie kompetencji zespołowych?

By jednak doświadczenie każdego mogło się rozwijać, oraz by zespół mógł wypełnić swoją funkcję szkoleniową

## PRZYKŁADY KOMPETENCJI ZESPOŁOWYCH

Mogą mieć one różny charakter:

- Techniczne inaczej „kluczowe dla zawodu”: są to wspólne sposoby pracy zespołu właściwe dla ich zawodu. Na przykład umiejętność opracowania diagnozy wad produktu zgodnie z kryteriami i wspólnymi metodami.
- Na obrzeżach zasadniczej działalności, ale regularnie wdrażane przez zespół. Na przykład kultura jakości, budowanie umiejętności zachowania ostrożności w celu ochrony przed niebezpieczeństwami zawodowymi, umiejętność przekazywania wiedzy (mentoring).
- Kooperatywne: specyficzne umiejętności powstałe na bazie współpracy między kolegami w celu optymalizacji pracy. Na przykład metody dzielenia się informacjami, wsparcie przy zarządzaniu w razie błędów, umiejętność efektywnego podziału zadań w zależności od obciążenia pracą, obmyślanie nowych rozwiązań na podstawie wymiany doświadczeń, dzielenie się doświadczeniami.

Pojęcie kompetencji zespołowych odwołuje się więc przede wszystkim do modelu nieformalnej wymiany doświadczeń opartej na solidarności, która przyczynia się do tego, że zespół pracowników posiada uznaną i powtarzalną zdolność współdziałania w celu osiągnięcia wspólnego rezultatu lub wspólnego wypracowywania rozwiązań.

i przekaźnika w budowie kompetencji zespołowych, pewne warunki muszą być spełnione (zarówno w organizacji pracy i jaki i w jego funkcjonowaniu) tak, aby zasada współpracy dominowała nad zasadą współzawodnictwa:

- każdy znajduje w tym jakąś korzyść,
- klimat zaufania i bezpieczeństwa odczuwany jest przez wszystkich, a to oznacza lojalność w działaniu,
- kompetencje każdego są rozpoznane i uznane,

- jest czas na wymianę doświadczeń,
- istnieje pewien margines w czasie przeznaczonym na realizację zadań roboczych (liczba pracowników jest odpowiednia do ilości pracy),
- obowiązuje pewien, choćby minimalny, poziom jakości „życia razem”.

## „SYNDROM OCALONEGO” ZASTĄPIONY „SYNDROMEM BENEFICJENTA”?

W żadnym z badanych przez nas przypadków nie spotkaliśmy „syndromu ocalonego” (poczucie winy i czasem symptomy pourazowe odczuwane przez pracowników pozostałych w przedsiębiorstwie po restrukturyzacji). Ograniczenie zwolnień na rzecz dobrowolnych odejść może być głównym wyjaśnieniem tej sytuacji.

Mamy jednakże do czynienia z nowym zjawiskiem, nie mniej niepokojącym, które można nazwać „syndromem beneficjenta”. Zmęczenie pracowników permanentnymi restrukturyzacjami, wielkość ryzyka psychospołecznego i degradacja warunków i jakości życia w pracy powodują, że pracownicy zazdroszczą tym, którzy „mogli opuścić zakład”. Jest to wyraźne szczególnie wtedy, gdy warunki odejść są korzystne. Co do tych, którzy odchodzą, nie uważają się oni za ofiary restrukturyzacji i bywa, że mają poczucie winy wobec pracowników, którzy pozostali w zakładzie i muszą radzić sobie sami z nowymi zadaniami, które po nich przejęli.

# KOMPETENCJE INDYWIDUALNE I KOMPETENCJE ZESPOŁOWE: FUNDAMENT WARTOŚCI DODANEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

## Czym są kompetencje zespołowe ?

Odpowiadają różnorodnym umiejętnościom nabytym w zespole pracowników poprzez wykonywanie rzeczywistej pracy. Są one właściwe grupie, ponieważ powstają wskutek współpracy między jej członkami dzięki konfrontacji metod pracy.

## W jaki sposób kompetencje zespołowe są powiązane z kompetencjami indywidualnymi?

Z kompetencjami zespołowymi mamy do czynienia w przypadku, gdy nie mogą one powstać za sprawą jednej osoby i pozostać w jej posiadaniu.

Kompetencje zespołowe z jednej strony są rezultatem interakcji i synergii kompetencji indywidualnych, a z drugiej pewnej historii i doświadczeń zespołu pracowników.

## Co kompetencje zespołowe wnoszą do przedsiębiorstwa?

Jeśli zespół pracowników jest „żywy”, kompetencje zespołowe są czymś więcej, niż suma kompetencji indywidualnych i dają lepsze wyniki. Kompetencje zespołowe są pewną specyficzną mieszanką, która decyduje o wyjątkowym charakterze zakładu czy przedsiębiorstwa w porównaniu z innymi. Ten rodzaj kompetencji jest składnikiem wartości dodanej przedsiębiorstwa (na przykład to one pozwalają oszacować zdolność przedsiębiorstwa do odnalezienia się na konkurencyjnym rynku, dzięki posiadaniu rzadkich kompetencji). Owocują one wydajnością, jakością, bezpieczeństwem i tworzą kompetencje strategiczne dla przedsiębiorstwa.

## W JAKI SPOSÓB RESTRUKTURYZACJE MODYFIKUJĄ WARUNKI PRZEKAZANIA KOMPETENCJI ZESPOŁOWYCH?

Restrukturyzacje wywołują niestabilność zatrudnienia i zmiany organizacyjne, dlatego stanowią okoliczności, które mogą negatywnie wpłynąć na warunki pracy zespołu.

Badania przypadków pozwoliły zidentyfikować serię rodzajów wpływu, jakie restrukturyzacje wywierają na warunki funkcjonowania zespołów, i co za tym idzie, na rolę przekazywania kompetencji będących w posiadaniu zespołu:

- **Wzrost obciążenia pracą i przejmowanie nowych obowiązków:** bezpośrednim skutkiem restrukturyzacji jest zintensyfikowanie działalności, co mobilizuje dużą część zasobów pracownika. Możliwość znalezienia czasu na nieformalny proces transferu kompetencji zostaje znacznie ograniczona.
- **Narzucona nadmierna wielozadaniowość:** rekonfiguracja zasad funkcjonowania i zmiany wynikające z procesu restrukturyzacji mogą być różne: zmiana stanowiska, statusu lub zakresu zadań mogą prowadzić do zakwestionowania nabytych i uznanych wcześniej kompetencji. By odpowiedzieć na wymóg wielozadaniowości, niektórzy pracownicy starają się przyswoić bardzo specyficzne umiejętności, różne od ich zawodu, co kończy się często poczuciem rozproszenia i wykonywania wszystkiego źle (w tym tego, co kiedyś robili dobrze). Ponieważ czują się niewystarczająco dobrzy, jeśli chodzi o wykonywanie ich własnych zadań, lub mają wręcz poczucie porażki, są mniej gotowi do dzielenia się wiedzą, tracąc wręcz pewność, że ją posiadają.
- **Spirala utraty kompetencji i obniżenie poziomu kompetencji zespołowych:** w wielu przypadkach grupy zaczynają odczuwać niepokój, gdy stwierdzają utratę specyficznych kompetencji najstarszych pracowników (którzy odeszli w ramach restrukturyzacji), podczas gdy zapotrzebowanie na nie nadal istnieje. Może to prowadzić pozostałych pracowników do kwestionowania kompetencji zespołowych, jak i legitymizacji i zdolności pracowników do odzyskania utraconych przez zespół kompetencji. Następstwem jest porzucanie działań (w całości lub części) lub pro-

wadzenie ich w sposób nie poparty konkretną wiedzą i umiejętnością w końcu wygasa. Spirale tę może potęgować sytuacja, w której kryzys wydajności przemysłowej daje się wyraźnie odczuć. Prowadzi to zazwyczaj do demotywacji ujawniającej się w momencie przekazania kompetencji i umiejętności.

- **Destabilizacja równowagi zespołu pracowników:** likwidacje stanowisk / lub reorganizacje zmieniają skład zespołu pracowników i jego wewnętrzną równowagę. Wszelkie punkty odniesienia, tożsamość i dynamika grupy muszą być odbudowane. Wystarczy, że liczba odchodzących z zespołu przekroczy pewien pułap lub wśród odchodzących znajdzie się osoba kluczowa, a sytuacja ulega pogorszeniu i taki

stan rzeczy będzie się utrzymywał. W ostateczności może to prowadzić do deregulacji procesu integracji nowych pracowników w zespole, co z kolei wiąże się z większą trudnością w przekazywaniu nowym osobom istniejących kompetencji.

- **Pojawienie się napięć międzyludzkich:** napięcia te utrudniają współpracę, zarówno z kolegami, jak w stosunku do bezpośrednich przełożonych. Ograniczają one dyskusje między pracownikami na temat metod pracy i zawodu. Czasami dochodzi do pogorszenia atmosfery pracy, utraty zaufania w zespole pracowników, konfliktów. Te napięcia w końcu uniemożliwiają przepływ kompetencji zespołowych.

## JAKIE SĄ SYNDROMY WYWOŁANE U PRACOWNIKÓW PRZEZ RESTRUKTURYZACJĘ?

Restrukturyzacja wpływa zarówno na tych, którzy odchodzą, jak i na tych, którzy pozostają.

U tych ostatnich restrukturyzacja prowadzi do pojawienia się mechanizmów obronnych (zarówno na poziomie zespołowym, jaki i indywidualnym), które mają wpływ na ich rolę w przekazywaniu umiejętności zespołu.

- **Zamykanie się w sobie zespołu:** zespół, który padł ofiarą destabilizacji, lub taki, który czuje się zagrożony restrukturyzacją, może w konsekwencji zwiększyć swoją spójność, by chronić to, co z niego zostało. Ma to na celu radzenie sobie z trudnościami, czy pokazanie sprzeciwu... To zamknięcie może być widoczne w odmowie integrowania się z nowym zespołem lub akceptacji nowo przybyłych pracowników, ze wszystkimi konsekwencjami w zakresie transferu kompetencji.
- **Idealizacja przeszłości:** to forma nostalgii pracowników za firmą lub zespołem, jakimi kiedyś byli. Zwrócenie w stronę «przeszłości», pracownicy nie potrafią

mieć wizji przyszłości zawodu, i tym samym zapewnienia jego przekazania innym.

- **„Syndrom wózka”:** każdy proces restrukturyzacji generuje lub wzmacnia poczucie niepewności zatrudnienia w przyszłości. Obawa ta wystarczy czasami, by popchnąć pracownika do świadomej odmowy dzielenia się specyficznymi umiejętnościami i chcącego zachować przewagę w stosunku do innych pracowników, z myślą o kolejnej restrukturyzacji.
- **„Syndrom kleenex»:** w tym przypadku, strategia odsuwania jest związana z brakiem uznania. Po zaangażowaniu się w swoją pracę, rozwinięciu kompetencji, nabyciu doświadczenia, przeżywanie restrukturyzacji może wywoływać uczucie braku uznania, negację wszystkich tych wysiłków. Pracownik może nawet poczuć, że został zdradzony przez przedsiębiorstwo. Zaczyna on zastanawiać się nad swoim zaangażowaniem i wdrażać strategię wycofania się po to, aby zachować szacunek do samego siebie. Poczucie konieczności przekazania swoich kompetencji w celu zapewnienia ich ciągłości zostaje zaburzone.



## JAKIE SĄ GŁÓWNE CZYNNIKI POGŁĘBIAJĄCE WPŁYW RESTRUKTURYZACJI?

Niektóre czynniki, w większym stopniu niż inne, pogłębiają wpływ restrukturyzacji na rolę zespołu pracowników w przekazywaniu kompetencji. Około dziesięciu z nich wydaje się odgrywać znaczącą rolę (patrz tabela str. 18). Poniżej przybliżamy niektóre z nich.

### Rodzaj restrukturyzacji

Różne rodzaje restrukturyzacji wywołują różne skutki. To zależy od:

- **Logiki restrukturyzacji:** gdy dominuje model rynkowy (to znaczy krótkoterminowy, oportunistyczny sposób zarządzania zatrudnieniem uzależniony od aktualnych tendencji na rynku), skutki restrukturyzacji są mocniej odczuwalne. Uwydatnia się nacisk na obciążenie pracą i narzuconą wielozadaniowość oraz wzrasta prawdopodobieństwo pojawienia się spirali utraty kompetencji. Sposób myślenia zarządów, oparty wyłącznie na finansowej racjonalności, wywołuje poczucie niesprawiedliwości i doprowadza do tworzenia się strategii utraty zaangażowania przez pracowników. Mając poczucie, że ich kompetencje znaczą tak mało w bilansie rentowności, nie mają motywacji do przekazywania ich dalej. Modele odwołujące się do zasad odpowiedzialności społecznej, mimo, że też mogą doprowadzić do masowych zwolnień, przynajmniej proponują silniejsze wsparcie zwłaszcza, jeśli chodzi o kompetencje;
- **Celu:** gdy restrukturyzacja wiąże się z wysokimi redukcjami zatrudnienia, pracownicy tracą zaangażowanie, zwłaszcza w transfer kompetencji. Głównym powodem jest brak czasu i środków przeznaczonych na ten cel. Niektórym przypadkom restrukturyzacji towarzyszy również reorganizacja działów i zmiany w procesie zarządzania, co wpływa na charakter działań grupowych np.: indywidualizacja wydajności i wynagrodzeń, ujednoczenie metod pracy, wzmocnienie procedur. Skutki mogą być katastrofalne dla zespołu pracowników (współzawodnictwo może wyprzeć współpracę) jak i dla odczuwalnej jakości pracy, co utrudnia sprawne przekazywanie kompetencji.

## TyPOLOGIA NAJWAŻNIEJSZYCH CZYNNIKÓW

Powyższa lista nie jest wyczerpująca. Podsumowuje ona jedynie najczęściej występujące czynniki, zaobserwowane w wyniku analizy studiów przypadków.

Ramy czasowe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Czas przeznaczony na przekazanie kompetencji</li><li>• Rozłożenie odejść w czasie</li><li>• Zagospodarowanie okresu przejściowego po restrukturyzacji</li></ul>
Rodzaj stanowiska dotkniętego restrukturyzacją	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liczba i struktura likwidowanych stanowisk w poszczególnych działach</li><li>• Charakter zawodów i kompetencji</li></ul>
Istniejące wcześniej mechanizmy i zasady	<ul style="list-style-type: none"><li>• Istnienie sformalizowanego i operacyjnego mentoringu</li><li>• Dostęp do odpowiednich szkoleń</li><li>• Dobrowolność odejść</li><li>• Utrzymanie nabytych uprawnień socjalnych związanych z poprzednim stanowiskiem</li></ul>
Modele zarządzania	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dominujący model zarządzania restrukturyzacją</li><li>• Zmiana sposobów zarządzania i procesów towarzyszących</li><li>• Postawa ekipy zarządzającej w stosunku do zagadnienia</li></ul>
Rodzaj zespołu pracowników	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kultura, stan i struktura zespołu pracowników przed restrukturyzacją</li></ul>
Odbiorcy transferu umiejętności	<ul style="list-style-type: none"><li>• Status (pracownik zatrudniony, tymczasowy, podwykonawca, pracownik zakładów przeniesionych)</li></ul>
Dialog społeczny	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pozycja zagadnienia w negocjacjach</li><li>• Poziom uświadczenia uczestników</li></ul>
Rodzaj restrukturyzacji	<ul style="list-style-type: none"><li>• Logika (finansowa / funkcjonalna)</li><li>• Cel (zredukowanie personelu, zmiana procesów, modernizacja)</li><li>• Charakter (przeniesienie, outsourcing, zamknięcie, fuzja/przejęcie, restrukturyzacja wewnętrzna)</li></ul>

- **Charakteru:** o ile w przypadku typowej restrukturyzacji wewnętrznej problemy związane z przekazywaniem i utrzymaniem kompetencji zespołowych wynikają głównie ze wzrostu obciążenia pracą, to w innych rodzajach restrukturyzacji występują dodatkowe skutki. Przeniesienia produkcji, outsourcing czy fuzje sprzyjają powstawaniu napięć między zespołami pracowników (pracownicy wewnętrzni / zewnętrznymi, w zależności od statusu, ...), konfliktom dotyczącym kryteriów i metod pracy, a także prowadzą do zamknięcia się w sobie zespołów pracowników. Bezpośrednią konsekwencją jest niechęć (lub odmowa) przenoszenia kompetencji na tych, którzy nie należeli do zespołu pracowników przed restrukturyzacją.

### **Mniej lub bardziej dobrowolny charakter odejść**

Osoby odchodzące dobrowolnie mają mniej urazy i niechęci do przekazywania swoich umiejętności. Jednakże z zasady plany dobrowolnych odejść mają sprawić, że odejdą najstarsi (czyli często najbardziej doświadczeni), a w konsekwencji zwiększają niebezpieczeństwo utraty kompetencji, jeśli będzie to

odejście na dużą skalę.

### **Czas, jakim się dysponuje i fazy (przed / w trakcie / po) restrukturyzacji**

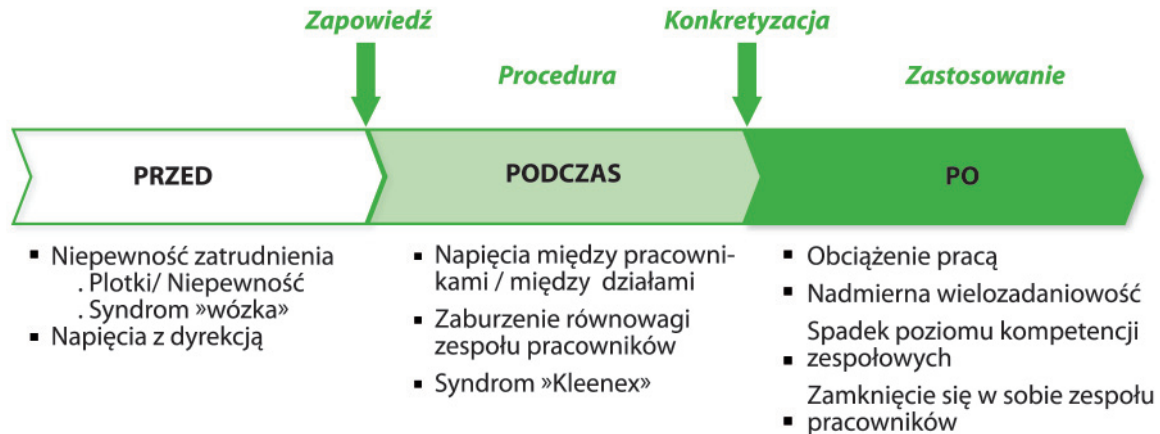
Jeśli przeznaczona jest realny czas na przekazywanie wiedzy pomiędzy tymi, którzy odchodzą i tymi, którzy pozostają, oraz jeśli odejścia są rozłożone w czasie, wówczas straty kompetencji zespołowych są ograniczone.

W im większym stopniu zawód opiera się na domyślnych, ulotnych kompetencjach („dotyk”, „wzrok”, „feeling”), tym trudniejszy i bardziej czasochłonny jest transfer umiejętności. Paradoks polega na tym, że im mniej kompetencje są sformalizowane, tym mniej uważa się je za ważne lub trudne. Tym samym przeznaczona jest mniej czasu i środków na ich transfer.

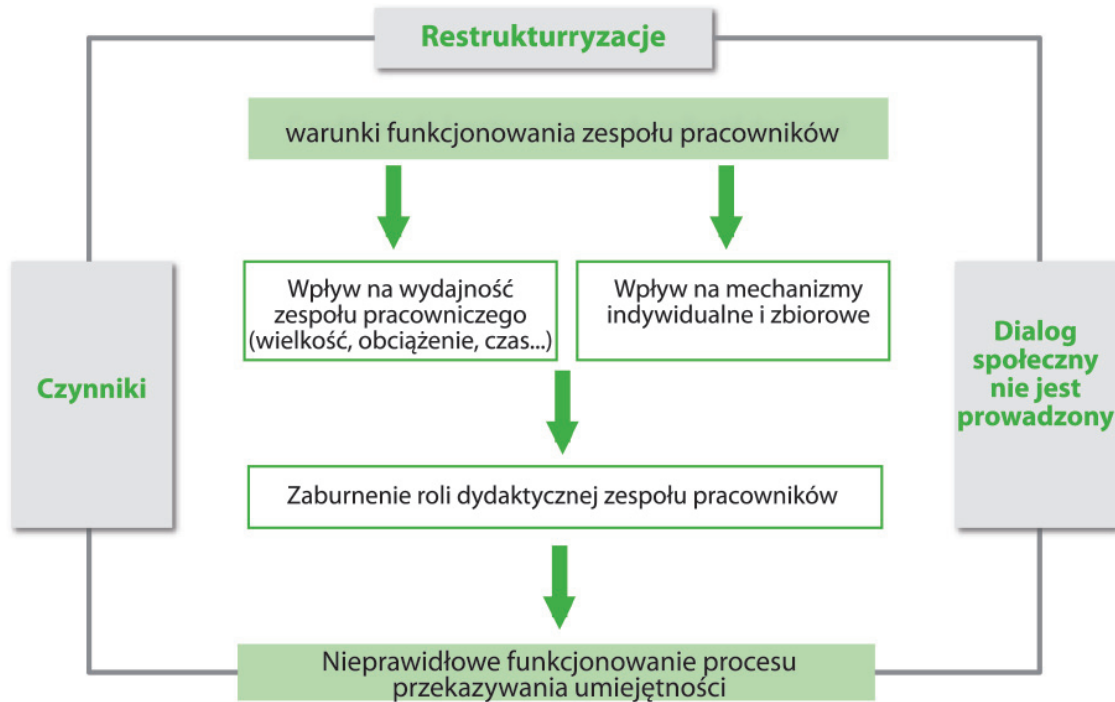
Skutki nie muszą pojawić się w fazie po-restrukturyzacyjnej: niektóre są zainicjowane jeszcze przed oficjalnym zapowiedzeniem restrukturyzacji, inne są największe podczas procesu negocjacji, a inne mogą być bardzo odsunięte w czasie.

Ponadto, ciąg restrukturyzacji ma tendencję do zaciera-  
nia sekwencji przed / w trakcie / po, a tym samym gene-  
ruje rezultaty skumulowane lub jednoczesne, które mogą

wzajemnie się zasilać. W szerszym kontekście, brak okresu  
przejściowego po restrukturyzacji pogarsza efekty.



# PODSUMOWUJĄC



## GŁÓWNA ROLA DIALOGU SPOŁECZNEGO

Nawet, jeżeli pojawia się obawa o przyszłość kompetencji w związku z restrukturyzacją, to zagadnienie jest traktowane jako potencjalny problem i nie jest podejmowane podczas negocjacji. Pojęcia kompetencji zespołowych i zespołu pracowników jako takie nie występują w wypowiedziach pracowników, przedstawicieli związków zawodowych i kadry zarządzającej. Konsekwencją jest ograniczenie zainteresowania tymi tematami. Jakie są przyczyny trudności w dialogu społecznym?

- Zbyt niska ocena dyrekcji dotycząca umiejętności rzeczywiście posiadanych przez pracowników: i skoro problem jest bagatelizowany, odpowiedź na niego też nie jest ważna.
- Rola zespołu pracowników w procesie przekazywa-

nia umiejętności jest słabo widoczna i niedoceniana, zwykle ograniczona do minimum.

- Negocjacje mają tendencję do skupiania się na aspekcie społecznym oraz na wsparciu tych, którzy odchodzą.
- Brakuje konkretnych i skutecznych mechanizmów wsparcia partnerów społecznych w negocjacjach: brak narzędzi antycypacji zmian, (które mogłyby być użyte w czasie restrukturyzacji), niedobór polityki/ narzędzi do zarządzania waloryzacji pracy, oceny kompetencji i doświadczenia. Niektóre, czasem używane narzędzia, takie jak mentoring, wciąż koncentrują się na wymiarze indywidualnym i nie uwzględniają kompetencji zespołowych.

# ... BY MÓC DZIAŁAĆ



JAKIE ZALECENIA I NARZĘDZIA BY CHRONIĆ  
KOMPETENCJE ZESPOŁOWE W KONTEKŚCIE  
RESTRUKTURYZACJI ?

## OGÓLNE ZALECENIA

Biorąc pod uwagę brak odniesienia do kompetencji zespołowych, jak wynika z naszego badania, podstawowym zadaniem powinno być uwrażliwienie na te kwestie. Uświadomienie ich konsekwencji to pierwszy krok do uczynienia z tej sprawy jednego z głównych elementów dialogu społecznego.

Kwestie dotyczące czasu w procesie restrukturyzacji mogłyby być również uwzględnione jako specyficzny problem, co pozwoliłoby z kolei nadać większe znaczenie w dialogu społecznym mechanizmowi antycypacji zmian. Byłoby naiwne sądzić, że możliwe jest uwzględnienie kwestii kompetencji zespołowych w procesie restrukturyzacji prowadzonych w ciągu kilku tygodni oraz w firmach, w których nie ma tradycji uwzględniania tego typu zagadnień.

Należy przywrócić wartość i znaczenie zespołu pracowników, jako podmiotowi uczestniczącemu w tworzeniu wyniku ekonomicznego, kompetencji strategicznych oraz wydajności organizacyjnej. Wymaga to zmiany koncepcji pojęcia zatrudnialności, wydajności i kompetencji, coraz bardziej zindywidualizowanych.

Narzędzia zaproponowane w niniejszej publikacji mają za zadanie pomóc w sytuacjach tego typu wyzwiań. Jeśli narzędzia te będą zaproponowane w ramach negocjacji, staną się wyrazem postulatów nowego typu, mogą tym samym pozwolić na znaczący jakościowy postęp. Dodajmy, że proponowane narzędzia były już stosowane i dały pozytywne efekty.



# NARZĘDZIE NR 1

## ANTYCYPACJA JAKO NARZĘDZIE ZAPOBIEGANIA LIKWIDACJI MIEJSC PRACY: « CV ZAKŁADÓW »

Podstawą CV zakładów jest analiza zespołowych atutów konkretnego zakładu pracy służąca zidentyfikowaniu potencjalnych kierunków rozwoju i perspektyw nowych form działalności. CV zakładu jest dla przedsiębiorstwa tym, czym dla indywidualnego pracownika Curriculum Vitae i bilans kompetencji. Jako narzędzie antycypowania, wprowadza się je przed rozpoczęciem restrukturyzacji. CV zakładów pozwala stwierdzić i uznać kompetencje i atuty przedsiębiorstwa, a konkluzje prowadzonej z użyciem tego narzędzia analizy mogą być przeznaczone dla wielu różnych interesariuszy (dyrekcji grupy, administracji publicznej, inwestorów, nabywców, etc.). Dzięki oryginalnemu podejściu, kładącemu nacisk na ocenę kompetencji zespołów pracowników oraz dzięki zaangażowaniu partnerów społecznych w utrzymanie miejsc pracy, narzędzie to służy wspieraniu procesu przekwalifikowania zakładu.

### Zasady realizacji

CV zakładu składa się głównie z dwóch komplementarnych modułów analizy.

1. *Prognostyczna analiza ekonomiczna, technologiczna i finansowa zakładu.*

- Pozwala ocenić perspektywy rozwoju zakładu, wiarygodność aktualnej strategii (produkty, rynki, kanały dystrybucji, technologie, etc.), ale też, a może przede wszystkim, wskazać szanse rozwoju, które mogłyby wyniknąć ze zmiany strategii. Może to nawet wiązać się ze zmianą sektora produkcyjnego lub działalności.
- Prognostyczna analiza ekonomiczna jest efektem analizy scenariuszy makroekonomicznych, sektorowych i technologicznych.

## 2. Bilans kompetencji zespołowych i ich ocena

W oparciu o zidentyfikowane w ramach bilansu kompetencji obszary kompetencji, ewentualne przekwalifikowanie zakładu jest bardziej realne. Bilans pozwala odpowiedzieć na pytanie, jakimi kompetencjami dysponuje ekipa, w jakiej formie oraz w jakich sektorach kompetencje te są poszukiwane lub do których sektorów mogłyby być przeniesione. A także, jakich kompetencji brakuje by rozpocząć nową produkcję oraz jakie rozwiązania służące nabyciu brakujących kompetencji można wdrożyć by zrealizować zakładany cel. Bez względu na to, czy kompetencje te dotyczą umiejętności technicznych, organizacyjnych czy relacyjnych, są one jednym z kluczowych elementów stanowiących o atrakcyjności zakładu, wykraczając daleko ponad to co stanowi o jego bezpośredniej rentowności.

### **Metodologia**

Centralnym elementem gwarantującym powodzenie przy zastosowaniu tego narzędzia jest ustanowienie grupy roboczej o charakterze parytetowym, obejmującej dyrekcję (lokalną, krajową, międzynarodową), przed-

tawicieli pracowników oraz jednego lub kilku ekspertów. Grupa, jako pilot i uczestnik całego procesu, zbiera się regularnie i wdraża narzędzie, porównuje wyniki analiz i poszukuje potencjalnych kierunków zmiany. Podstawą ich dyskusji jest wspólna diagnoza. Grupa robocza odpowiada za propozycje składane decydującym.

Analiza ekonomiczna dot. sytuacji zakładu opiera się przede wszystkim na badaniu dokumentów, rozmowach z kadrą zarządzającą i dyrekcją zakładu. Analizie kompetencji zespołowych natomiast służą wywiady grupowe prowadzone przez ekspertów. Uzupełnione są one obserwacjami, w których nacisk kładziony jest nie na procedury, lecz na realnie wykonywaną pracę i realny know-how. Szczególną wagę przykładana się do interakcji w zespole pracowników.

### **Materiał promocyjny: CV promujące zakład**

Jako swoista wizytówka prezentująca atuty wynikające z kompetencji zespołowych, dokument ten może być wykorzystywany na wiele sposobów. Wewnątrz zakładu czy w grupie, może wzbogacić dyskusję wnosząc nowe wątki i propozycje. Poza zakładem, pozwala przyciągnąć uwagę potencjalnych inwestorów (pierwszy kontakt)

uwypuklając lokalne atuty zakładu, również w odniesieniu do administracji publicznej, prasy, etc.

## **Wymogi**

Podjęcie jednoczące i konstruktywne w ramach opracowania CV zakładu oznacza, że sama metoda jest równie ważna jak jej efekty. Wymogiem absolutnie niezbędnym jest zaangażowanie interesariuszy w strategię zachowania zakładu i miejsc pracy. Metoda wymaga dużej dozy elastyczności od partnerów społecznych, zarówno w dyskusjach jak i w procesie dokonywanych wyborów.

Przejrzystość, dostęp do wszystkich informacji, zaufanie, to kolejne kluczowe elementy procesu.

Ponadto, biorąc pod uwagę znaczącą pracę, jakiej wymaga opracowanie CV zakładu, narzędzie to może się jedynie wpisać w ramy działań służących antycypowaniu restrukturyzacji.

# NARZĘDZIE NR 2

## IDENTYFIKACJA KOMPETENCJI ZESPOŁOWYCH W CELU ICH ZACHOWANIA: MAPA KOMPETENCJI ZESPOŁOWYCH

Mapa kompetencji zespołowych identyfikuje i opisuje kompetencje, które są w posiadaniu zespołu pracowników zakładu. Służy ona temu, by:

- Dysponować jasną, precyzyjną wizją rzeczywistych kompetencji zespołowych i nabytych,
- Antycypować potrzeby dot. rozwijania kompetencji oraz transferu umiejętności zapobiegając ich utracie (promując tym samym inwestycje niematerialne),
- Określić spójność planu strategicznego i polityki zarządzania zatrudnieniem i rzeczywistymi kompetencjami w zakładzie.

Mapa kompetencji obejmuje diagnozę i hipotezę w postaci scenariuszy odnośnie przyszłej sytuacji zakładu. Poczynając od pierwszych kluczowych aspektów, przygotowywany jest plan działań (kierunki, narzędzia, środki, kalendarz, etc.) Po przedyskutowaniu propozycji w gronie partnerów społecznych, mapa ta staje się bazą negocjacji.

Jeśli zrealizowana zostanie punktowo, na długo przed restrukturyzacją, mapa powinna być zaktualizowana i przedyskutowana ponownie przy każdej poważniejszej zmianie (jakościowej i ilościowej) dot. pracowników oraz gdy tylko piramida wieku starzeje się i traci równowagę.

## NARZĘDZIE NR 3

### UDZIAŁ WSZYSTKICH W KONSTRUOWANIU KOMPETENCJI KAŻDEGO Z PRACOWNIKÓW: MENTORING ZESPOŁOWY

Jako uzupełnienie mentoringu indywidualnego (o ile istnieje), mentoring zespołowy pozwala na:

- Uznanie i docenienie funkcji dydaktycznej zespołów.
- Wdrożenie bardziej zróżnicowanych i bogatszych procesów szkolenia pracowników.
- Zagwarantowanie stałej dyspozycyjności grupy mentorów.
- Docenienie zdobytych kompetencji osób najbardziej doświadczonych.

By móc funkcjonować, zostawiając jednocześnie miejsce dla autoorganizacji pracy, mechanizm ten musi być sformalizowany i wyposażony w konkretne narzędzia : z góry określone cele, określony czas i ramy, dokształcanie w zakresie metod prowadzenia mentoringu.

W praktyce, zespół pracowników staje się źródłem doświadczenia i punktem odniesienia. Identyfikuje sytuacje « szkoleniowo przydatne » i organizuje briefingi / debriefingi. Nowi pracownicy mogą szkolić się na zmianę na stanowiskach pracy. Może powstać zespół szkoleniowców zapewniający przekaz umiejętności. Mentoring tego typu powinien być stosowany od momentu przyjęcia nowych pracowników, oraz w sytuacjach reorganizacji (w przypadku ponownego obsadzania stanowisk lub mobilności wewnętrznej) a także w fazie poprzedzającej odejścia na emeryturę najbardziej doświadczonych pracowników.

## CO NEGOCJOWAĆ W KONTEKŚCIE RESTRUKTURYZACJI ?

### KILKA WSKAZÓWEK

Tego typu podejście do restrukturyzacji jest cennym obszarem dla negocjacji zbiorowych, którym zaszkodziło skrajnie indywidualistyczne podejście. Jest więc prawdziwym wyzwaniem i szansą dla związków zawodowych.

Przy tej okazji mogą się pojawić nowe tematy negocjacji odnośnie przebiegu procesów restrukturyzacyjnych (przykłady):

- Działania służące przeniesieniu akcentu z podejścia skupionego w czasie restrukturyzacji na indywidualnych pracownikach na rzecz zespołu pracowników, dając mu szansę odbudowania się i wzmocnienia więzi zaufania;
- Porozumienia na temat metod transferu umiejętności, specyficznych dla okresów restrukturyzacji, skoncentrowanych na przykład na wzmocnionym mentoringu odnośnie stanowisk, które wymagają obsadzenia, zagospodarowania czasu szkoleniowców przy produkcji i w ramach mentoringu, doksztalcania mentorów;
- Działania służące rozłożeniu w czasie odejść, proporcjonalnie do czasu przyswajania umiejętności niezbędnych w przypadku określonych stanowisk wymagających obsadzenia (oparte na badaniu obciążenia pracą).

# LISTA SPRAWDZAJĄCA

Włączenie kompetencji zespołowych w działania związkowe w celu antycypowania restrukturyzacji i umiejętnego zarządzania nimi: jakie pytania należy postawić?

## 1. Pytania ogólne

- Czy zespoły pracowników funkcjonują dobrze?
- Jakie informacje są niezbędne oraz dostępne by opracować diagnozę sytuacji w odniesieniu do kwestii kompetencji?
- Jakie rozwiązania są dostępne (działające lub proponowane) by zapewnić transfer kompetencji (typ mentoringu, przyuczenie do pracy na nowych stanowiskach, ramy wewnętrznej mobilności) ? Jakie narzędzia i środki?
- Jakie stanowisko charakteryzuje organizacje związkowe, jeśli chodzi o kompetencje zespołowe?
- Czy członkowie dyrekcji i managerowie są uwrażliwieni na kwestię kompetencji zespołowych i potrzebę przekazywania umiejętności?

- Jaka jest piramida wieku i struktura stażu pracy w każdym zawodzie?

## 2. Jaka jest sytuacja odnośnie kompetencji zespołowych?

- Czy zidentyfikowano zagrożone kompetencje? Jeśli tak, z czym udziałem?
- Jak wygląda plan likwidacji stanowisk z punktu widzenia kategorii społeczno-zawodowych pracowników, usług i zawodów?
- Jakich kompetencji dotyczy potencjalnie ryzyko utraty kompetencji (indywidualnych i zespołowych)?
- Czy kompetencje zespołowe pracowników mogą być przeniesione? Jeśli tak, do jakiego typu działalności?

## 3. Jakie są marginesy manewru w negocjacjach?

- Jakie działania zaproponowano by zachować kompetencje w przedsiębiorstwie?
- Czy odejścia pracowników będą rozłożone w czasie?

Jeśli tak, według jakiego kalendarza i jakich kryteriów?

- Jakie są zewnętrzne, niezbędne środki możliwe do zmobilizowania by przeprowadzić diagnozę, i zidentyfikować ryzyko (eksperci) oraz wesprzeć transfer umiejętności w razie potrzeby (instytucje szkoleniowe, specjaliści z zakresu analizy kompetencji, wyspecjalizowane firmy doradcze, instytucje publiczne, etc.)?
- Czy istnieją dobre praktyki w przedsiębiorstwie, grupie, które można wykorzystać?



## BIBLIOGRAFIA

Od pewnego czasu obserwuje się w Europie zainteresowanie odpowiedzialnymi restrukturyzacjami.

**Komisja Europejska** opublikowała:

- Zieloną Księgę *Restrukturyzacji i antycypowania zmian: jakie wnioski z dotychczasowych doświadczeń?* (2012) <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=699&consultId=9&furtherConsult=yes>,
- oraz *Nowe kompetencje dla nowych zawodów* <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=fr>.

W raporcie **Parlamentu Europejskiego** *Informacja i konsultacja pracowników; antycypowanie i zarządzanie restrukturyzacjami* ('raport Cercas') podkreśla się potrzebę « *traktowania rozwoju zasobów ludzkich jako kluczowego zagadnienie w procesie restrukturyzacji*», «

*ciągłego podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników w celu podnoszenia ich zatrudnialności*», « *wypracowania narzędzi analizy zapotrzebowania na kompetencje i zawody*», oraz « *zagwarantowania pracownikom prawa do korzystania z odpowiednich szkoleń* ».

Oświadczenia i stanowiska **EKZZ** na ten temat znajdują się na stronie [www.etuc.org](http://www.etuc.org), podobnie jak raport będący podstawą niniejszej publikacji <http://www.etuc.org/r/477>.

Kilka źródeł na ten temat dostępnych jest na portalu grupy **Syndex**: <http://www.syndex.eu/syndex> oraz <http://www.syndex.fr/Europe-International>. Odnośnie CV zakładów: <http://www.syndex.fr/eZ-Publish/actualites-Home/CVdesite>.







European Trade Union Confederation (ETUC)

Boulevard du Roi Albert II, 5 - B 1210 Brussels

Tel + 32 2 224 04 11 - Fax + 32 2 224 04 54/55

[etuc@etuc.org](mailto:etuc@etuc.org) - [www.etuc.org](http://www.etuc.org)