

Wpływ restrukturyzacji na  
zespoły pracowników jako  
współuczestników procesu  
(re)konstruowania  
umiejętności zawodowych.  
Godzenie kwestii zatrudnienia  
i pracy

---

Czerwiec 2013



*Avec le soutien financier de la Commission européenne*

**EKZZ steering committee**

Joel Decaillon

Judith Kirton-Darling

Józef Niemieć

Luca Visentini

**Koordinacja: SYNDEX Europe**

Sonia Abdesslem

Ana Isabel Martinez

Philippe Morvannou

**Ekspert**

Niemcy : Stefan Stracke (WMP)

Francja: Sonia Abdesslem, Ana Isabel Martinez (Syndex)

Włochy : Daniele Di Nunzio (IRES – Institut de Recherche Economique et Sociale)

Polska: Stephane Portet, Kasia Szczepanik (S.Partner)

Wlk. Brytania: Ana Isabel Martinez (Syndex), David Tarren (Syndex UK)

Szwecja : Eskil Ekstedt (Uniwersytet w Uppsali)

## ► **Spis treści**

---

1. Kontekst badania .....	3
2. Projekt i jego przebieg .....	5
<b>Synteza – Najważniejsze wnioski analizy przekrojowej .....</b>	<b>9</b>
1. Wpływ i determinanty restrukturyzacji a rola zespołów pracowników w transferze kompetencji.....	11
1.1. Restrukturyzacje zmieniają warunki niezbędne do funkcjonowania zespołów pracowników.....	11
1.2. Restrukturyzacje a zachowania obronne, które mogą blokować transfer kompetencji.....	14
1.3. Główne czynniki pogłębiające wpływ restrukturyzacji.....	16
2. Powody tej szkodliwej sytuacji.....	20
2.1. Kwestia nie pojawiająca się w dyskusjach partnerów społecznych w kontekście restrukturyzacji.....	20
2.2. Słabość środków / narzędzi .....	21
2.3. Czy można wskazać dobre praktyki?.....	22
<b>Spojrzenie na Europę – Przykłady na podstawie 7 studiów przypadków w 6 krajach .....</b>	<b>23</b>
1. Studium przypadku 1: Zamknięcie Honeywell Airport Systems GmbH w Niemczech. 25	
1.1. Szczególny kontekst restrukturyzacji .....	25
1.2. Rola zespołu pracowników i transferu kompetencji w procesie restrukturyzacji.....	28
1.3. Wpływ procesu restrukturyzacji na zespół pracowników .....	29
1.4. Podsumowanie i wnioski .....	31
2. Studium przypadku 2: Przyspieszony program dobrowolnych odejść w zakładzie metalurgicznym we Francji.....	33
2.1. Szczególny kontekst restrukturyzacji .....	33
2.2. Rola zespołu pracowników i transferu kompetencji w procesie restrukturyzacji.....	35
2.3. Wpływ procesu restrukturyzacji na zespół pracowników .....	36
2.4. Epilog... ..	38

3.	Studium przypadku 3: Racjonalizacja procesu produkcyjnego w Intesa Sanpaolo Spa we Włoszech .....	40
3.1.	Szczególny kontekst restrukturyzacji .....	40
3.2.	Wpływ restrukturyzacji na organizację pracy i grupy pracy .....	41
3.3.	Nowe wyzwania w zakresie jakości pracy .....	44
4.	Przypadek 4 : dwa przykłady masowej restrukturyzacji w Orange i EDF Rybnik w Polsce.....	46
4.1.	Szczególny kontekst restrukturyzacji .....	47
4.2.	Rola zespołu pracowników i transferu kompetencji w procesie restrukturyzacji.....	48
4.3.	Wpływ restrukturyzacji na zespoły pracowników .....	49
4.4.	Synteza i konkluzje.....	51
5.	Studium przypadku 5: Rekonstrukcja w trzech fazach lokalnej fabryki informatycznej w północnej części Szwecji.....	52
5.1.	Szczególny kontekst restrukturyzacji .....	52
5.2.	Umiejętności i praca zespołowa w czasie różnych faz .....	53
5.3.	Wpływ i konsekwencje .....	54
5.4.	Przyszłe działania .....	55
6.	Studium przypadku 6: Wielka Brytania: program redukcji miejsc pracy na dużą skalę zrealizowany głównie poprzez dobrowolne odejścia. ....	56
6.1.	Szczególny kontekst restrukturyzacji .....	56
6.2.	Rola zespołu pracowników i transferu kompetencji w procesie restrukturyzacji.....	58
6.3.	Wpływ procesu restrukturyzacji na zespół pracowników .....	59
6.3.	Wskazówki do zapamiętania .....	61
	<b>Konkluzje i zalecenia.....</b>	<b>63</b>

## 1. Kontekst badania

Restrukturyzacja stała się głównym narzędziem zarządzania w przedsiębiorstwie. Plany restrukturyzacyjne mnożą się, a odstępy pomiędzy kolejnymi procesami są coraz krótsze. W dużych przedsiębiorstwach restrukturyzacja stała się stałym elementem. Tym niemniej jest to „wydarzenie”, które niesie ze sobą ryzyko i często bywa traumatyczne. Mimo jego częstotliwości występowania, mamy do czynienia z nadzwyczajnym momentem, który modyfikuje ścieżkę rozwoju i obszaru działalności przedsiębiorstwa, jak również karierę pracowników. Zmieniając podstawowe struktury instytucji, jaką stanowi przedsiębiorstwo, restrukturyzacja stawia pod znakiem zapytania rutynowe praktyki, umowę społeczną (pomiędzy pracownikami a przedsiębiorstwem i pomiędzy samymi pracownikami), zbiorowe przekonania, wspólną wiedzę...

Zasięg fenomenu restrukturyzacji, głębia jego skutków oraz ryzyko, jakie się z nim wiąże usprawiedliwiają wdrożenie środków przeznaczonych do zapobiegania i zarządzania nim. Narzuca to również konieczność prowadzenia ciągłego dialogu społecznego skoncentrowanego na tych właśnie celach.

Z punktu widzenia związkowca, restrukturyzacje oznaczają przede wszystkim zagrożenie dla zatrudnienia. Obrona zatrudnienia i negocjacja lepszego planu socjalnego skupiają uwagę i energię osób stojących na czele związków zawodowych. Zagadnienie pracy, warunków pracy, konkretnych warunków wykonywania zadań, schodzą podczas negocjacji na drugi plan, często omawiane w pośpiechu ze względu na brak polityki antycypowania ze strony dyrekcji przedsiębiorstw. Oczywiście, od około dziesięciu lat „ludzki” wymiar restrukturyzacji jest w coraz większym stopniu brany pod uwagę. Dowodem jest coraz większa wrażliwość na problematykę ryzyka psychospołecznego związanego z restrukturyzacją, czego najlepszym przykładem jest zapewne decyzja sądu francuskiego unieważniająca plan zwolnień ze względu na jego skutki dla zdrowia pracowników (FNAC, grudzień 2012).

W Zielonej Księdze na temat restrukturyzacji opublikowanej w styczniu 2012, Komisja Europejska przypomina, iż « koniecznym jest zaradzenie problemom społecznym i zdrowotnym spowodowanym niepewnością zatrudnienia, adaptacją, zwolnieniami i długotrwałym bezrobociem poprzez skuteczne metody pozwalające pracownikom na przystosowanie się do zmian w miejscu pracy, szybki powrót do pracy i zniwelowanie skutków zmian dla zdrowia ».

W tym samym dokumencie, Komisja podkreśla ponadto, iż: „ aby przystosowanie do zmiany odbyło się w optymalny sposób, odpowiednie kompetencje i inwestycje w kapitał ludzki są oczywiście niezbędne ».

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.

W ten sposób, dwa „ciemne punkty” restrukturyzacji to praca i zespół pracowników, które w ostateczności przysyłają bezpośrednie i pośrednie skutki tychże reorganizacji dla przyszłości umiejętności zawodowych.

Niezależnie od tego, czy taka tendencja wynika ze świadomej strategii, czy też z barku rozpoznania, skutki pozostają podobne: restrukturyzacje prowadzą do redukcji zespołu pracowników, ich osłabienia, a nawet zanikania. Otóż, osłabianie zespołów pracowników prowadzi, w dłuższej lub krótszej perspektywie, do śmierci zawodu, redukując tym samym funkcję psychologiczną pracy ze wszystkimi tego konsekwencjami psychospołecznymi. Mają one wpływ zarówno na jednostkę jak i zespół pracowników i dotyczą jednocześnie osób, które pozostają w pracy („ocalonych”) jak i tych, którzy odchodzą („ofiary”).

### **Zespół pracowników: definicja i warunki**

Obejmuje ogół pracowników, którzy uczestniczą we wspólnym zadaniu i których filarem jest wspólne poszanowanie zasad wykonywania zawodu (tzn. odpowiednich sposobów wykonania pracy i zachowywania się). Zasady te różnią się od formalnych procedur, ponieważ wynikają z konfrontacji z rzeczywistością (a więc z praktyki), są opracowywane i dyskutowane przez zespół. Zasady te pełnią funkcję regulacyjną, wpływają na spójność zespołu i chronią go, przy czym nie są sztywne. By zespół pracowników był uważany za „żywy”, musi mieć możliwość dyskusji z różnych punktów widzenia jego członków na temat zasad, a w konsekwencji ich współdziałań w rozwijaniu metod pracy. W tym celu musi dysponować własnymi ramami dyskusji, formalnymi bądź nieformalnymi.

Nie należy więc mylić zespołu pracowników z:

- działaniem grupowym rozumianym jako ogół działań podejmowanych jednocześnie przez wiele osób
- grupą roboczą: tj. grupą formalnie ograniczoną do kilku osób skupionych wokół wspólnego celu/ zagadnienia.

Zespół pracowników, by móc działać, potrzebuje minimalnego zaangażowania, współpracy, zaufania, wzajemnej pomocy i lojalności pomiędzy kolegami.

Jednak stworzenie i utrzymanie zespołów pracowników jest także uwarunkowane przez praktyki stosowane przez menadżerów oraz organizację pracy, w które się wpisują. W rzeczywistości zespoły pracowników mogą być osłabiane, a nawet niszczone za sprawą praktyk stosowanych przez menedżerów, które albo gwałtownie zmieniają zasady przekształcając elastyczność organizacyjną w sztywne ramy, albo wprowadzają nadmierne współzawodnictwo między pracownikami w sytuacji strachu wywołanego niepewnością zatrudnienia.

## 2. Projekt i jego przebieg

Eliminowanie braku przejrzystości i zrozumienie różnych skutków restrukturyzacji dla zawodów i transferu know-how stają się niezbędne i pilne. Należy sformułować wiele pytań:

- Jaki jest wpływ restrukturyzacji na rolę zespołu pracowników jako współuczestników re (konstruowania) umiejętności zawodowych?
- Co stanie się z umiejętnościami indywidualnymi i zespołowymi po restrukturyzacji ?
- Czy proces restrukturyzacji wpływa na sposób, w jaki pracownicy zapewniają obieg/ przekazywanie umiejętności wewnątrz zespołu pracowników?
- Czy skutki i mechanizmy są takie same w przypadku pracowników „pozostających” i „odchodzących” ?
- Czy istnieją sposoby restrukturyzacji bardziej szkodliwe od innych?
- W jaki sposób pogodzić kwestię zatrudnienia z pracą w kontekście restrukturyzacji?

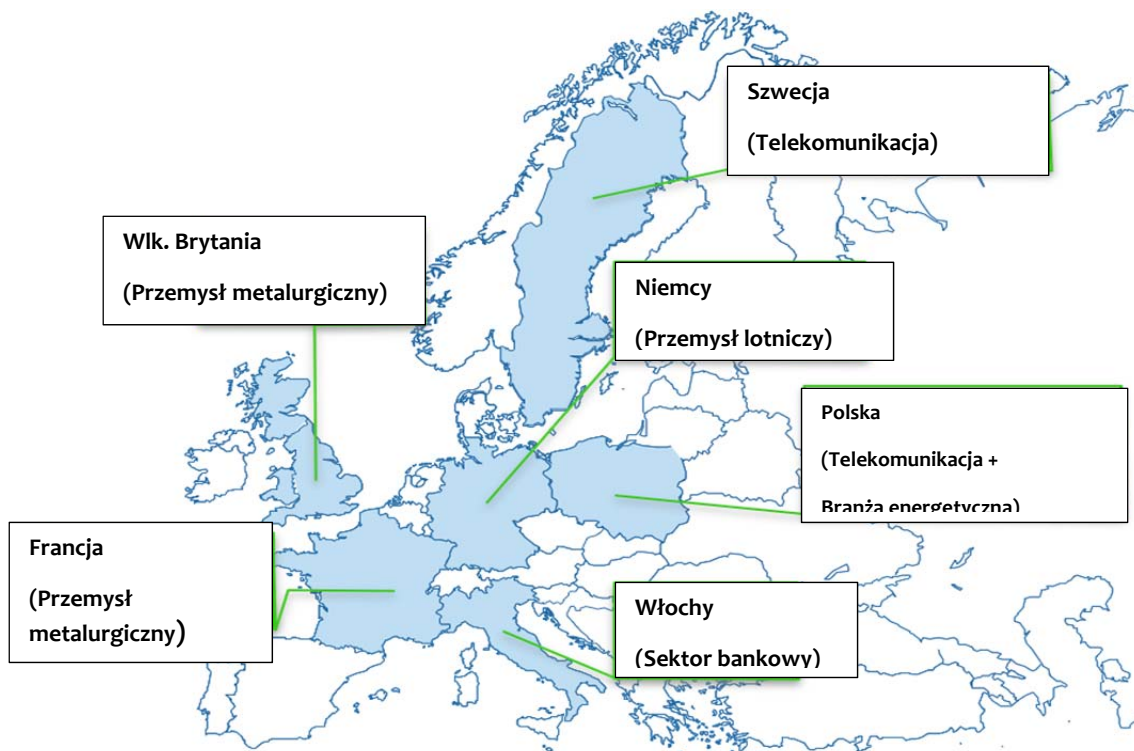
Projekt, który zrealizowaliśmy ma na celu przedstawienie faktycznego stanu wiedzy na temat tych zagadnień, ale również ocenę relatywnej nieobecności tej problematyki w przedsiębiorstwach.

Naszym pierwszym celem jest uwrażliwienie na konieczność uwzględnienia kompetencji zespołowych i zespołu pracowników w procesie restrukturyzacji. Naszym zamiarem nie było podanie niepodlegających dyskusji wniosków, ale raczej wskazanie związkom zawodowym niezbędnych aspektów wymagających refleksji. Pierwszeństwo przyznaliśmy metodologii opartej raczej na docieraniu do informacji, problemów, niż na prezentacji dobrych praktyk, których należy nadal poszukiwać.

Projekt został przeprowadzony tak, jak działanie badawcze. Oparliśmy się jednocześnie na aktualnej wiedzy naukowej, dostępnej sformalizowanej, ale też na wiedzy popartej doświadczeniami uczestników procesu restrukturyzacji (ekspertów, przedstawicieli związkowych, pracowników, przedstawicieli dyrekcji). Projekt ten jest skierowany do partnerów społecznych. Dlatego właśnie uprzywilejowaliśmy podejście partycypacyjne/, z komitetem pilotażowym uczestniczącym w refleksji, a nie tylko biorącym udział w zarządzaniu projektem. Wreszcie, poza nowymi zagadnieniami, które pojawiły się w trakcie projektu, jego efektem końcowym jest także opracowanie solidnych narzędzi służących analizie sytuacji (siatki/tabele) i zaleceń dotyczących postępowania (praktyczny przewodnik) dla partnerów społecznych.

Poza uzyskaniem większej przejrzystości, projekt ten ma na celu poprawę znajomości zagadnień dot. kompetencji zespołowych i zespołów pracowników w procesie restrukturyzacji. W tym celu dokonano przeglądu literatury.

Przegląd literatury uzupełniony został przeglądem doświadczeń i studiami przypadków w 6 krajach i 7 przedsiębiorstwach. Studia przypadków zrealizowano na podstawie wywiadów indywidualnych lub grupowych, przeprowadzonych z pracownikami pozostającymi w firmach, czasem byłymi pracownikami, przedstawicielami dyrekcji i działaczami związkowymi, którzy doświadczyli procesu restrukturyzacji. W sumie w wywiadach udział wzięło 67 osób (szczegóły poniżej), które podzieliły się z nami swoim doświadczeniem, refleksją, propozycjami, a często swoim złym samopoczuciem.



**Mapa studiów przypadków w Europie**

Badanie to nie byłoby możliwe bez wsparcia organizacji związkowych, choć mimo wszystko nie udało się nam przeprowadzić wszystkich rozmów, na których nam zależało, zwłaszcza z dyrekcją.

Analiza tych wywiadów pozwoliła nam uwidocznić wspólne cechy w dziedzinie wpływu restrukturyzacji na kompetencje zespołowe i zespoły pracowników. Potwierdziła ona także niewidoczność tego procesu. We wnioskach do raportu postanowiliśmy więc zaproponować kilka narzędzi, które pozwoliłyby umiejscowić to zagadnienie w centrum negocjacji, dotyczących procesów restrukturyzacji.

Mamy nadzieję, że niniejszy raport przyczyni się do lepszego uwidocznienia tych zagadnień. Chcielibyśmy również podziękować osobom, które zaangażowały się w jego pilotowanie, a także tym, którzy zgodzili się odpowiedzieć na nasze pytania.



**EKZZ- Wpływ restrukturyzacji na zespoły pracowników jako współuczestników procesu (re)konstruowania umiejętności zawodowych. Godzenie kwestii zatrudnienia i pracy?**

---

Niniejszy raport zawiera prezentację studiów przypadków, poprzedzoną podsumowaniem, na które składa się:

- analiza przekrojowa skutków restrukturyzacji dla kompetencji zespołowych i zespołów pracowników,
- analiza mechanizmów występujących w związku z różnymi rodzajami restrukturyzacji.



## ► **Synteza**

---

### **Najważniejsze wnioski analizy przekrojowej**



## 1. Wpływ i determinanty restrukturyzacji a rola zespołów pracowników w transferze kompetencji

### 1.1. Restrukturyzacje zmieniają warunki niezbędne do funkcjonowania zespołów pracowników

#### Przypomnienie: rola zespołu pracowników w transferze umiejętności

Choć nie ulega wątpliwości, że to jednostka uczy się i podejmuje decyzję o rozpoczęciu procesu uczenia się, jednak wymiar ten nie gwarantuje skutecznej nauki, ani odpowiedniego poziomu umiejętności, niezbędnych do wykonywania zawodu w określonych warunkach.

Na optymalizację procesu nabywania doświadczenia ma wpływ wsparcie, jakie daje zespół pracowników. Pozwala on:

- Upowszechnić zasady i sprawdzone przez grupę sposoby radzenia sobie z zadaniami/czynnościami roboczymi (źródło skuteczności)
- Nauczyć się uważności na stanowisku pracy i strategii obronnych wobec tego, co jest źródłem cierpienia w pracy (strategie ochrony przed ryzykiem)
- Konfrontować punkty widzenia, sposoby działania i włączania się w rozwój umiejętności wszystkich członków zespołu (źródło postępu organizacyjnego)
- Zagwarantować poszanowanie reguł zawodu (« to, co się robi i to, czego się nie robi») (punkt odniesienia)
- Uznać jakość pracy w oparciu o wspólne kryteria (uznanie potrzebne jest, by móc nadal angażować swoje zasoby) (źródło uznania)
- Regulować aktywność zespołową (dzięki podziałowi pracy i wzajemnej pomocy np. wobec trudności) (źródło regulacji)

Stanowiąc jednocześnie **źródło umiejętności, punktów odniesienia i ochrony przed ryzykiem**, zespół pracowników pozwala budować swoją tożsamość zawodową w oparciu o wspólny i nadający sens pracy know-how. W zamian, zespół zapewnia rolę pierwszego gwaranta przetrwania i rozwoju zawodu, dzięki odpowiedniemu ukierunkowaniu, które jest gwarancją budowania doświadczenia każdego z pracowników. Zespół ma dzięki temu wkład w kompetencje zespołowe, ponad to, co jest sumą kompetencji indywidualnych, wpływa też na profesjonalizację drogi zawodowej każdego pracownika.

By jednak doświadczenie każdego mogło się rozwijać, oraz by zespół mógł wypełnić swoją funkcję szkoleniową, **muszą być zapewnione określone warunki**. Większość z nich dotyczy organizacji pracy, która, w zależności od swojej charakterystyki, zachęca mniej lub bardziej

do współpracy. Gotowość do współpracy i dzielenia się kompetencjami nie jest niczym oczywistym. By mogła się pojawić, muszą być spełnione następujące warunki:

- Każdy znajduje w tym jakąś korzyść (bez względu na jej charakter),
- 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 » (wspólnoty)
- Zasada współpracy dominuje nad zasadą współzawodnictwa.

Z zasady i z definicji restrukturyzacje osłabiają wyżej opisane wartości, powodują niestabilność zatrudnienia i zmiany organizacyjne, destabilizując czynności rutynowe. Zmieniają nie tylko zespoły pracowników, ale i zakres działań oraz warunki, w których działają pracownicy.

Badania przypadków pozwoliły zidentyfikować serię rodzajów wpływu, jakie restrukturyzacje, działając degradująco, wywierają na warunki funkcjonowania zespołów<sup>1</sup>. W przypadku pracowników pozostających w miejscu pracy są to:

- **1: Wzrost obciążenia pracą i przejmowanie nowych obowiązków** (w związku z ograniczeniem zatrudnienia), co mobilizuje dużą część zasobów pracownika i ogranicza możliwość znalezienia czasu na nieformalny proces transferu kompetencji. Zjawisko to pojawia się po restrukturyzacji i może mieć trwały charakter, jeśli żadne działania służące ograniczeniu ilości zadań nie zostaną podjęte. Transfer wiedzy pod opieką bardziej doświadczonego pracownika przed restrukturyzacją jest w najlepszym przypadku zawieszony, w najgorszym zlikwidowany.
- **2: Rekonfiguracja zasad funkcjonowania** (zmiana stanowiska, statusu, zakresu zadań...) oznacza **zakwestionowanie uznanych wcześniej kompetencji**. Dotyczy to pojedynczych pracowników (którzy przestają być pewni swoich umiejętności), czy to we własnym odbiorze, czy w relacji z innymi członkami zespołu (nieformalny status jakim cieszyli się w grupie dzięki swoim kompetencjom, uznanym przez zespół, przestaje obowiązywać). By odpowiedzieć na wymóg wielozdaniowości, 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, której ostatecznie już nie posiadają. Tak oto proces permanentnej restrukturyzacji prowadzi do paradoksalnych skutków : zamiast

---

<sup>1</sup> Nie przywołujemy najistotniejszego wpływu restrukturyzacji, który stanowi o upadku roli zespołu w procesie nauki. Stwierdzono też istnienie innych rodzajów skutków, potwierdzających wpływ na klimat psychospołeczny i zdrowie pracowników. Niektóre z nich wskazano w prezentacjach dot. poszczególnych przypadków.

wzrostu poczucia własnej kompetencji i rozwijania się na swoim stanowisku, pracownicy mają ciągłe poczucie utraty wiedzy i umiejętności.

- **3:** Zakwestionowanie kompetencji dotyczy nie tylko tego, co pracownicy umieli dotychczas, ale kompetencji w ogóle. W wielu przypadkach grupy zaczynają odczuwać niepokój, gdy stwierdzają, że specyficzne kompetencje najstarszych pracowników, którzy odeszli w ramach planów zwolnień/odejść, nie są dostępne, podczas gdy zapotrzebowanie na nie nadal istnieje. Pytanie nie dotyczy już tylko indywidualnego pracownika « czy będę umiał to zrobić? », ale zespołu « czy będziemy umieli to zrobić, skoro nikt tego nie potrafi? ». Niepokój przechodzi w wątpliwość co do kompetencji zespołowych, jak i legitymizacji i zdolności pracowników do odzyskania utraconych przez zespół kompetencji. W pewnych przypadkach wątpliwości te mogą uruchomić spiralę utraty kompetencji :

[Nie umiemy wykonać tej czynności i wydaje nam się, że nie uda nam się tego zrobić  
 → poddajemy się → odbija się to na innych zadaniach → tracimy czas i próbujemy się skoncentrować, by poradzić sobie z negatywnymi skutkami tej decyzji lub  
 → "robimy mimo wszystko" → realizujemy swoje kompetencje w formie zdegradowanej/ograniczonej → tracimy „siebie” w kompetencjach]

Spiralę tę może potęgować sytuacja, w której kryzys wydajności przemysłowej (produktywność i / lub jakość) dają się wyraźnie odczuć. Może się wówczas pojawić dodatkowo poczucie bezsilności prowadzące albo do zrzucania odpowiedzialności na zwierzchników, albo do zespołowego poczucia winy (« nie jesteśmy w stanie temu podołać »). Z punktu widzenia postaw, może to prowadzić do demotywacji i / lub do chęci zwolnienia się (ci, którzy mogą), co wpływa dodatkowo na utratę kompetencji. W przypadku całej firmy, spada jej atrakcyjność, co może prowadzić do trudności w zatrudnieniu pracowników. W każdym tego typu przypadku brak poczucia bezpieczeństwa pogłębia się, co nie sprzyja dzieleniu się kompetencjami.

- **4:** Czy w przypadku likwidacji stanowisk pracy, czy przenoszenia na opuszczone stanowiska, tworzenie się zespołów (ich członków) jest istotnie modyfikowane, a istniejące wcześniej sytuacje równowagi - zachwiane. 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 odbudowa społeczna i afektywna zespołu jest utrudniona lub skazana na porażkę. Zespół może znaleźć się w sytuacji « amputacji » i « przeszczepu » : musi nie tylko poradzić sobie z żałobą po tych, którzy odeszli, ale też przyzwyczaić się do nowych osób. Pojawia się wówczas ryzyko stagnacji zespołu w stanie, w którym jest on sumą osób i ich kompetencji, gdyż nie miał czasu by stopniowo „zgrać się”. Może to prowadzić do **deregulacji procesu integracji nowych pracowników w zespole**, a to z kolei wiąże się z większą trudnością w przekazywaniu nowym osobom wiedzy.
- **5:** w związku z wszystkimi ww. zjawiskami, którym mogą towarzyszyć skutki mechanizmów obronnych rozwijanych indywidualnie lub zespołowo (patrz kolejna część), bardzo często towarzyszą restrukturyzacji **napięcia w relacjach**. Napięcia te naruszają współpracę i powodują, że zamiast konstruktywnych dyskusji nt. różnych

punktów widzenia na wykonywaną pracę/zawód, pojawiają się kłótnie. Krystalizując się i monopolizując energię niszczą atmosferę pracy, osłabiają zaufanie członków zespołu, prowadzą do tworzenia się klanów i izolacji, a na koniec uniemożliwią dobry, formalny czy nieformalny, przepływ kompetencji. Napięcia te wykraczają czasami poza zespół, dotyczą kilku grup, ekip lub działów. Stosunki hierarchiczne (m.in. z najbliższymi przełożonymi) pogarszają się. W skrajnych przypadkach może to prowadzić do pojawienia się zachowań niełojalnych wobec kolegów (co może przybrać postać wyśmiewania się z innych, jak w przypadku polskim).

### **"Syndrom ocalonego" zastąpiony « syndromem beneficjenta" ?**

W żadnym z badanych przez nas przypadków nie spotkaliśmy syndromu ocalonego, który długo był charakterystyczny dla skutków restrukturyzacji i ich wpływu na pozostających w zakładzie pracowników. Ograniczenie zwolnień na rzecz dobrowolnych odejść to pierwsza przyczyna pozornego zniknięcia poczucia winy pojawiającego się u tych, którzy zachowali swoje stanowisko wobec tych, którzy odeszli, szczególnie wtedy gdy w grę wchodzi jako priorytetowe kryteria wieku lub uciążliwości.

Najbardziej interesującym stwierdzeniem, ale jednocześnie alarmującym, jest odwrócenie tego procesu. 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 za ofiary restrukturyzacji i bywa, że mają poczucie winy wobec pracowników, którzy pozostali w zakładzie i muszą radzić sobie z nowymi zadaniami ...

## **1.2. Restrukturyzacje a zachowania obronne, które mogą blokować transfer kompetencji**

Poza skutkami mającymi wpływ bezpośrednio na zespoły pracowników, restrukturyzacje mogą prowadzić do pojawienia się u pracowników mechanizmów obronnych, a to działa na niekorzyść zespołów i transferu kompetencji.

### ***Na poziomie zespołowym : bierna spójność, idealizowanie przeszłości i wycofanie***

- **Defensywne wycofanie zespołów** : 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, niż pozwolić na jego rozpad. Sposoby realizacji tej spójności mogą być różne, przy czym ich skutki są podobne:
  - ▶ W pewnych przypadkach powodem zwiększenia spójności zespołu może być potrzeba stawienia czoła trudnościom (ilości pracy lub braku kompetencji). Efektem może być nieokazywanie szacunku innym, izolacja (nie zawsze



świadoma), trudności w przyjmowaniu nowych członków i w przekazywaniu umiejętności (przykład francuski).

- ▶ W innych przypadkach, wycofanie się zespołu może mieć poważniejszy charakter i wynikać z uczucia niechęci, a nie potrzeby stawienia czoła trudnościom. Pozostający w miejscu pracy członkowie zespołu zamykają się w sobie i odmawiają integracji z resztą (lub włączenia nowych pracowników do zespołu), współpracy lub przekazywania wiedzy, mając przytłaczające poczucie niesprawiedliwości i niepokoju (poczucia, że tylko oni wykonują wysiłki na rzecz firmy) wywołane restrukturyzacją (zjawisko « zatrzaśnięcia » opisane w przypadku niemieckim).
- **Idealizacja przeszłości** : ta forma nostalgii za firmą i zespołem, jakimi kiedyś były, nie pozwala zespołowi rozwijać się z myślą o przyszłości (proces widoczny w przykładzie polskim, w pewnym sensie dotyczący systemu ekonomicznego, ale pojawiający się też w innych przykładach). Tymczasem proces transferu kompetencji zakłada myślenie o przyszłości. By móc w nim uczestniczyć, pracownik musi być przekonany, że jego umiejętności kiedyś będą przydatne. Zabarwione żalem wypowiedzi nie dotyczą już tego, co można by zrobić i w jaki sposób, ale tego jak to było kiedyś. Ponadto, idealizacja przeszłości może prowadzić do przerwania komunikacji między pokoleniami pracowników (młodszy, słyszący bezustannie mówiących to samo starszych pracowników, mogą odmawiać uczenia się od nich, tracąc okazję do zdobycia umiejętności najbardziej doświadczonych pracowników).

**Na poziomie indywidualnym : to, co powoduje że pracownik traci chęć do przekazywania kompetencji**

- **Strategia zatrzymywania wiedzy dla siebie w celu ochrony miejsca pracy** (« syndrom wózka » jak nazwał to francuski związkowiec): doświadczenie związane z restrukturyzacją skutkuje poczuciem zagrożenia jeśli chodzi o zatrudnienie w przyszłości (bez względu na poziom trwałości danego zakładu). Obawa ta wystarcza czasami by popchnąć pracownika do świadomej odmowy dzielenia się specyficznymi umiejętnościami, chcącego zachować przewagę w stosunku do innych pracowników, z myślą o kolejnej restrukturyzacji.
- **Strategia wycofania związana z brakiem uznania** (« syndrom kleenex »): ten mechanizm obronny służy zachowaniu obrazu siebie. Gdy pojawia się niezrozumienie decyzji strategicznych pracodawcy i metod ich realizacji, oraz gdy dodatkowo pracownik spostrzega, iż jego wcześniejsze zaangażowanie w pracę czy jego kompetencje nie są doceniane, czuje się zdestabilizowany psychicznie, w swojej relacji do pracy oraz do swojej funkcji i zadań zawodowych w sposób szczególny. Pojawia się pęknięcie w tym, co pracownikowi wydawało się być niepisaną umową z firmą. Zdając sobie sprawę ze swojego statusu « pionka », pracownik kwestionuje całe swoje zaangażowanie, czuje się oszukany lub niedoceniony, traci sens pracy<sup>2</sup> i może zdecydować, że będzie pracował mniej lub nie będzie dzielił się wiedzą. Przekazywanie wiedzy nie może odbywać się bez wcześniejszego uznania

<sup>2</sup> Przypomnijmy liczne badania dot. ryzyka psychospołecznego potwierdzające, że utrata poczucia sensu pracy jest jednym z najbardziej szkodliwych czynników dla zdrowia pracujących.

kompetencji : nie dzielimy się czymś, co jest bezwartościowe. Mechanizm ten dotyczy tych, którzy zostają w firmie, jak i tych którzy odchodzą.

- ▶ Ci, których stanowisko jest likwidowane, tracą poczucie bycia potrzebnym (« moja praca nie była nikomu potrzebna»). Efekt ten jest tym bardziej wyraźny w przypadkach, gdy likwidacja stanowiska oznacza zniknięcie funkcji lub wymaganej w tym przypadku kompetencji, oraz gdy dyrekcja nie przewidziała czasu ani mechanizmów służących przekazaniu wiedzy i umiejętności. W związku z tym, że specyficzne kompetencje okazują się zbędne, pracownik nie ma powodu by starać się przekazywać je lub liczyć na uznanie w przyszłości jeśli odmówi przekazania ich (uznanie kiedyś, gdy okaże się że tych kompetencji brakuje)
- ▶ Pracownika, który zostaje, mechanizm ten też dotyczy, szczególnie gdy ma bliskie relacje z pracownikami opuszczającymi zakład. Będąc świadkiem tego jak odchodzący zostali potraktowani, wyobraża sobie siebie w podobnej sytuacji i stwierdza, że wyglądałoby to podobnie. Jest wówczas w mniejszym stopniu gotów dzielić się umiejętnościami, które nie zostały uznane.

Jeśli chodzi o moment, w którym wpływ restrukturyzacji uwidacznia się w szczególnym stopniu, stwierdziliśmy, że nie dotyczy to okresu po restrukturyzacji: niektóre konsekwencje zaczynają się pojawiać już w chwili zapowiedzi restrukturyzacji, inne gdy restrukturyzacja trwa w pełni, w czasie negocjacji lub jeszcze później. Ponadto, restrukturyzacje następujące bezpośrednio po sobie zacierają chronologię tego co jest przed/w trakcie/po i wywołują skumulowany efekt lub równoległy, a to może prowadzić do powstania samonapędzającego się mechanizmu.

### **1.3. Główne czynniki pogłębiające wpływ restrukturyzacji**

Mimo, że najważniejsze skutki zostały określone z uwzględnieniem większości możliwych konfiguracji, to studia przypadków pokazują, że ich zasięg oraz natura mogą się zmieniać w zależności od sytuacji. Kluczowe jest więc znalezienie odpowiedzi na pytanie co decyduje o tym, że jedna grupa pracowników jest bardziej odporna niż inna. Inaczej mówiąc czy istnieją czynniki pogłębiające ogólne skutki restrukturyzacji, czy też wręcz przeciwnie, są warunki pozwalające ograniczyć negatywne skutki restrukturyzacji i pozwalające na dalsze przekazywanie umiejętności? Udało nam się wyodrębnić 11 decydujących czynników.

1. **Ramy czasowe**: Decydującym czynnikiem jest to, czy istnieje określony czas przeznaczony na zapewnienie transferu umiejętności. Przypadki, w których utrata kompetencji ściśle związana z odejściami miała ograniczony zasięg dotyczą sytuacji, gdzie odejścia te zostały rozłożone w czasie, tak aby umożliwić przepływ kompetencji między osobami odchodzącymi i pozostającymi (patrz przypadek Wielkiej Brytanii). W przeciwnym razie gwałtowny charakter odejść sprzyja pojawieniu się zarówno u osób pozostających jak i odchodzących strategii wycofywania się wraz z wynikającymi z tego konsekwencjami (patrz przypadek francuski i niemiecki) oraz obronnych uników. Ogólnie rzecz biorąc **brak okresu przejściowego** po restrukturyzacji pogłębia jej skutki.
2. **Istnienie narzędzia mentoringu operacyjnego**: samo istnienie narzędzia mentoringu lub prognostycznego zarządzania zatrudnieniem i kompetencjami nie wystarczy by

- przekazywano umiejętności. Musi ono być wdrożone, przede wszystkim poprzez stworzenie warunków umożliwiających ten proces.
3. **Model zarządzania społecznego:** 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 wszechstronność oraz wzrasta prawdopodobieństwo pojawienia się spirali utraty kompetencji. Odsłanianie sposobu myślenia zarządców, opartego na finansowej racjonalności sprzyja spadkowi zaangażowania pracowników. Natomiast modele wymagające respektowania zasad odpowiedzialności społecznej (przypadek Wielkiej Brytanii), mimo, że mogą doprowadzić do masowych zwolnień, przynajmniej proponują silniejsze wsparcie zwłaszcza, jeśli chodzi o kompetencje.
  4. **Przekształcenie modeli zarządzania i procesów towarzyszących restrukturyzacji:** Restrukturyzacje coraz częściej stanowią okazję do głębokiej modyfikacji metod pracy i funkcjonowania zespołów pracowniczych. Poza redukcją zatrudnienia proponuje się (czasem nawet jako „rozwiązanie”) zmiany organizacyjne, których celem jest indywidualizacja wydajności i wynagrodzeń, ujednoczenie metod pracy, wzmocnienie procedur, które niszczą zespół pracowników (współzawodnictwo może wyprzeć współpracę) oraz odczuwaną jakość pracy (mniejsza kontrola nad wykonywaną pracą) (patrz przypadek włoski).
  5. **Liczba i podział likwidowanych stanowisk:** zwykle uwzględnia się korelację między czasem trwania restrukturyzacji, a liczbą zlikwidowanych stanowisk. Jeśli wymiar ilościowy ma znaczenie, to dotyczy to zarówno poziomu makro (całość przedsiębiorstwa) jak i mikro (dział, zespół). Tak więc konsekwencje likwidacji 20 stanowisk w dziale funkcji pomocniczych dla zespołu pracowników i stanu kompetencji będą różne w zależności czy od tego, czy stanowiska te są rozproszone w całym dziale, czy też skoncentrowane w kilku rodzajach usług. Z perspektywy ciągłości funkcjonowania, **podział likwidowanych stanowisk między różne kategorie pracowników** (na przykład osoby kierujące/ wykonawcy) lub główne funkcje (pomocnicze / produkcyjne) jest ważny dla ograniczenia poczucia niesprawiedliwości między zespołami pracowników.
  6. **Rodzaj zawodów i kompetencji:** W im większym stopniu zawód opiera się na domyślnych, ulotnych kompetencjach („dotyk”, „wzrok”, „feeling”), tym trudniejszy i bardziej czasochłonny jest transfer umiejętności. Ponadto, paradoksalnie, mniej czasu i środków przeznaczają się na przekazanie tych kompetencji, które są mniej sformalizowane i nieuznane za trudne czy zagrożone. Za to im bardziej kompetencja ma charakter zespołowy, tym niebezpieczeństwo jej odczuwalnej utraty jest mniejsze. Jednakże specyficzne kompetencje, które budują wartość dodaną wszystkich strategicznych kompetencji przedsiębiorstwa, są jednocześnie tymi, które likwiduje się z największą łatwością podczas restrukturyzacji.
  7. **Kultura oraz kondycja zespołu przed restrukturyzacją:** odporność i elastyczność zespołu pracowników zależy w dużym stopniu od jego początkowej spójności i wagi, jaką przywiązuje on do współpracy i przekazywania umiejętności. Jednak

- skumulowane słabości w połączeniu z powtarzającymi się restrukturyzacjami mogą budzić obawę, że powoli dojdzie się do punktu bez odwrotu.
8. **Możliwości szkoleń:** w przypadku, gdy pozostającym osobom proponuje się szkolenia mające na celu przejęcie kompetencji od odchodzących lub wsparcie wewnętrznej mobilności, skutki restrukturyzacji zmniejszają się (patrz przypadek szwedzki i włoski)
  9. **Status osób objętych procesem:** jeśli chodzi o kategorie o wyższym poziomie kwalifikacji lub kadry zarządzającej średniego szczebla, ten wpływ jest mniejszy, z jednej strony ponieważ ich wkład w zespół pracy jest mniejszy, a z drugiej strony częściej korzystali ze szkoleń i szans na rozwój zawodowy (patrz przypadek szwedzki).
  10. **Postawa dyirekcji wobec problemu transferu kompetencji oraz roli zespołu pracowników:** im bardziej zarząd jest świadomy roli zespołu pracowników w procesie przekazywania kompetencji oraz konieczności zachowania kompetencji zespołowych dla osiągnięcia celów dotyczących wydajności, tym bardziej jest skłonny do rozwijania strategii które je chronią (patrz przypadek francuski).
  11. **Dobrowolność 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. Poza tym plan dobrowolnych odejść nie musi niwelować poczucia upokorzenia i zanegowania posiadanych kompetencji, zwłaszcza jeśli odejścia nastąpiły szybko, a osoby które się zgłosiły odniosły wrażenie, że naciskano na nie.
  12. **Przewidywalność restrukturyzacji:** restrukturyzacje, których pracownicy się spodziewali, niezależnie od ich zakresu lub możliwości dobrowolnego odejścia, w mniejszym stopniu wpływają na równowagę psychiczną zespołów pracowników.
  13. **Zatrzymanie nabytych uprawnień socjalnych związanych ze starym stanowiskiem:** w przypadku, gdy restrukturyzacji towarzyszy dyskwalifikacja lub różnego rodzaju straty dla pracownika, poczucie niesprawiedliwości i regresu zawodowego, może się to odbić się na zespole oraz transferze umiejętności.
  14. **Odbiorcy transferu umiejętności:** większa rezerwa towarzyszy przekazywaniu umiejętności podwykonawcom (przypadek wyprowadzenia na zewnątrz), osobom z innych zakładów (delokalizacja lub jej brak – przypadek przeniesienia zespołu z zamykanego zakładu), pracownikom tymczasowym lub nowo zatrudnionym już po restrukturyzacji. Wówczas wycofanie się zespołu pracowników jest silniejsze (przypadek niemiecki).
  15. **Jakość treści dialogu społecznego oraz to, czy może on dotyczyć różnych tematów** (patrz kolejny paragraf)

### Czy wiek stał się czynnikiem wyróżniającym?

Liczne przypadki pokazują, że restrukturyzacje w mniejszym stopniu wpływają na najmłodszych pracowników, podczas gdy często są oni ich pierwszymi ofiarami.

Starsi pracownicy zarzucają im brak zaangażowania w pracę, nierespektowanie zasad, indywidualizm, a czasem krytykują ich wizję zawodu. Młodzi odpowiadają na to, że wiedzą, że przez ich życie przewiną się różne firmy, że restrukturyzacje są normalnym stanem, a nie kryzysowym oraz, że ich zaangażowanie nie będzie przedmiotem żadnej obietnicy ani powrotu.

Nie chodzi o to, żeby zapędzić się w dyskusję o «generacji Y», raczej o to, by zadać sobie pytanie o zachodzące właśnie głębokie przemiany w budowaniu i istocie stosunków pracy i zespołów; o wprowadzanie obronnych strategii, które nie będą już zbudowane na reakcji, lecz na antycypowaniu: aby nie dać się złapać lepiej wyruszyć w pancerzu i zachować dystans. Bez oczekiwań nie ma rozczarowań.

Jednak w jaki sposób wpływa to każdego, na i tak już osłabione zespoły, przedsiębiorstwa i przyszłość umiejętności, które były przekazywane z pokolenia na pokolenie ?...

Opracowanie tych elementów prowadzi do stwierdzenia, że decydującym czynnikiem jest sam rodzaj restrukturyzacji. W zależności od rodzaju restrukturyzacji, wspomniane wyżej czynniki mają większe lub mniejsze znaczenie.

## 2. Powody tej szkodliwej sytuacji

Należy stwierdzić, że w większości przypadków zespoły pracowników nie mają wsparcia podczas procesu przekształceniowego, który bezpośrednio dotyczy ich codziennej pracy i może utrudniać transfer umiejętności. Dlaczego?

### 2.1. Kwestia nie pojawiająca się w dyskusjach partnerów społecznych w kontekście restrukturyzacji

Nawet, jeśli partnerzy społeczni wydają się zaniepokojeni tą kwestią, to jednak nie na tyle, by pojawiła się ona w dyskusjach odnoszących się do restrukturyzacji. Najbardziej zaniepokojeni problemem masowej utraty kompetencji w ich zakładzie są związkowcy i przedstawiciele pracowników. Jednakże brakuje środków i rzeczywistych narzędzi, aby zagadnienie to stało się elementem negocjacji. W większości obserwowanych przypadków zwycięża pewien fatalizm zakrawający wręcz o pasywność. Nasza analiza pozwoliła nam określić następujące elementy, które przysparzają trudności lub blokują:

- **Zbyt niska ocena dyrekcji dotycząca umiejętności rzeczywiście posiadanych przez pracowników:** nie znając złożoności i tego, co kryją mikro kompetencje związane z poszczególnymi zawodami, nie dostrzega się ich rzeczywistej wartości i wkładu w ogólne, strategiczne kompetencje przedsiębiorstwa. I skoro problem jest bagatelizowany, odpowiedź na niego jest taka a nie inna.
- **Ukrywanie roli zespołu pracowników:** nawet jeśli nie jest to formułowane wprost, zespół pracowników częściej jest postrzegany przez dyрекcję jako hamulec, czynnik zaburzający równowagę społeczną, niż jako podmiot uczestniczący w tworzeniu wyniku ekonomicznego i budowaniu kompetencji. Wiele metod przyczyniło się do ich rozbitcia, bez specjalnej refleksji, następnie zaś formułowano paradoksalne polecenia (w rodzaju „współpracujcie wiedząc, że będziecie oceniani i wynagradzani indywidualnie”). W rezultacie rola zespołu w procesie przekazywania umiejętności (który przebiega nieformalnie dzięki poczuciu bezpieczeństwa jakie mogła zaoferować organizacja pracy z mniej napiętymi wytycznymi), jest słabo widoczna i niedoceniana.
- **Odsunięcie na drugi plan kwestii związanych z pracą w stosunku do zagadnień zatrudnienia:** na ogół zarządy w swoich działaniach liczą na zdolność pracowników do uruchomienia ich zasobów w celu stawienia czoła nowym wymaganiom. Rzadko interesuje ich rzeczywista praca, mają tendencję do zbyt niskiego oceniania trudności i nie uwzględniają zagrożeń w swoich analizach. Ponadto można też zauważyć „dylemat związkowca” który ma wrażenie, że by ochronić pewną ilość miejsc pracy ogranicza swoje pole działania. Dodatkowo uderzenie w pracę równa się ciosowi w zatrudnienie: pogorszenie warunków pracy (poza wpływem na zdrowie pracowników) hamuje podnoszenie kompetencji, obieg i odnawianie umiejętności oraz zdolność do wspólnego budowania charakterystycznych kompetencji. Bez tego kręgu wartości pojawia się spirala utraty kompetencji oraz wzrasta zagrożenie zatrudnienia.

- **Ukierunkowanie negocjacji na rekompensaty socjalne:** jak wynika z prawie wszystkich analizowanych przypadków, kiedy mowa jest o kwestiach socjalnych, połączenie dwóch poprzednich wymiarów staje się jeszcze trudniejsze. Tak jakby logika zadośćuczynienia tym, którzy odchodzą, nie zostawiała miejsca na uwagę, którą należałoby poświęcić pracownikom pozostającym w zakładzie.
- **Trudności z rezygnacją z krótkoterminowej logiki w zarządzaniu i finansach,** jako wytycznych w restrukturyzacjach: zaślepieni celem redukcji kosztów (najczęściej narzuconym przez akcjonariuszy), zarządzający restrukturyzacją zapominają o oszacowaniu związanych z tym kosztów, czasowo ukrytych, których część stanowi utrata kompetencji.
- **Luki w metodach wprowadzania zmian:** ich przejawem jest przede wszystkim bardzo rzadkie występowanie przypadków, w których dostrzega się konieczność przeprowadzenia okresu porestrukturyzacyjnego nastawionego na transformację i oswojenie z nową rzeczywistością (przyjmując minimalne rozluźnienie założeń, wyważenie wskaźników benchmarkingu) i wprowadza się taką fazę. Poza tym pośpiech, z jakim odbywają się odejścia nasuwa myśl, że nie bierze się pod uwagę istniejącej między sprawcami restrukturyzacji a pracownikami asynchroniczności<sup>3</sup>.
- **Utrzymywanie się mitów:** iluzja nieograniczonej wszechstronności, nieskończonej zdolności ludzkiej do przystosowywania się, możliwości zatuszowania braku transferu kompetencji przez mnożenie procedur, standaryzację pracy oraz wiara w to, że wprowadzenie konkurencji między pracownikami podniesie wydajność.

## 2.2. Słabość środków / narzędzi

Wydaje się, że brakuje konkretnych i skutecznych narzędzi wspierających partnerów społecznych w negocjacjach:

- Ogólnie zbyt mała ilość jakościowych narzędzi służących antycypacji oraz ograniczone wdrożenie prognostycznego zarządzania zatrudnieniem, a w szczególności kompetencjami.
- Brak narzędzi koniunkturalnych, które można uruchomić w momencie restrukturyzacji
- Niedobór polityki / narzędzi do zarządzania rozpoznania pracy, oceny kompetencji i doświadczenia.

Niektóre, czasem uruchamiane narzędzia, takie jak mentoring czy opracowywanie mapy kompetencji, wciąż koncentrują się na wymiarze indywidualnym i nie uwzględniają kompetencji zespołowych.

Tak więc, jeśli proponuje się wsparcie osobom pozostającym, to koncentruje się ono na zapobieganiu trzeciorzędnym skutkom (na skutkach, nie na przyczynach). Przykładem tego

<sup>3</sup> Ta asynchroniczność dotyczy tego, że główni aktorzy procesu restrukturyzacji (po pierwsze dyrekcje, po drugie związkowcy) mają większą możliwość antycypowania restrukturyzacji i są o niej poinformowani wcześniej niż pracownicy. Mają więc więcej czasu, aby oswoić się z tą myślą, zaakceptować przyszły bieg zdarzeń. Takim czasem nie dysponują pracownicy.

są szkolenia w rodzaju „zarządzanie stresem”, „nauka przeżywania straty”, „akceptacja zmiany”. Ich wydźwięk jest taki, że to raczej każdy musi sam znaleźć sposób zarządzania swoimi zasobami, niż wszyscy wspólnie chroniąc psychologiczną funkcję zespołu pracowników.

### **2.3. Czy można wskazać dobre praktyki?**

Jedynym przypadkiem o przebiegu zdarzeń zbliżonym do tego, co moglibyśmy nazwać «dobrą praktyką» jest przedsiębiorstwo, w którym prowadziliśmy badania z Wielkiej Brytanii. Przedsiębiorstwo to podkreślając swoją społeczną odpowiedzialność (CSR) i opierając się na dynamicznym dialogu społecznym przełożyło swoją troskę o przyszłość i umiejętności pracowników (zarówno pozostających, jak i odchodzących) na określenie istniejących kompetencji i plan ich przekazania dzięki rozłożeniu w czasie odejść. Pozostałe firmy podjęły pewne działania, najczęściej jednak w sposób raczej reaktywny: propozycja szkoleń w firmie szwedzkiej i niemieckiej, czy też zatrzymanie sankcji związanych z niewywiązywaniem się z wymogów jakościowych w przypadku francuskim.



► **Spojrzenie na Europę** \_\_\_\_\_

**Przykłady na podstawie  
7 studiów przypadków w  
6 krajach**



## 1. Studium przypadku 1: Zamknięcie Honeywell Airport Systems GmbH w Niemczech

| Stefan Stracke (Wilke, Maack & Partner)

### Informacje na temat spółki/ zakładu

Dawna Honeywell Airport Systems GmbH (ASG) miała siedzibę w Wedel niedaleko Hamburga. Spółka była dostawcą sprzętu i systemów zarządzania lotniskiem (zarówno w części ogólnodostępnej, jak i na terenie wewnętrznym), który oferował opracowywanie produktu, zarządzanie projektem oraz usługi.<sup>1</sup> Od 1998 roku ASG stał się częścią grupy korporacyjnej Honeywell (z siedzibą w New Jersey, Stany Zjednoczone). Niemcy są dużym krajowym rynkiem dla Honeywell i znaczącym miejscem produkcji. Na całym świecie Honeywell zatrudnia około 132 000 pracowników, w tym ponad 22 000 inżynierów i naukowców, z czego około 69 000 w obu Amerykach, 12 000 łącznie w Indiach i Chinach, 6000 w rejonie Azji i Pacyfiku, a ponad 32 000 w Europie, Bliskim Wschodzie i Afryce. W Niemczech Honeywell zatrudnia łącznie około 6500 osób.

W 2006 roku ASG została formalnie włączona do pionu Honeywell Building Solutions (HBS), który należy do spółki Honeywell, Automation and Control Solutions.

Na działalność ASG znacząco wpływała „działalność projektowa” w obszarze zapewniania lotniskom sprzętu i systemów automatyki, która – na rynku międzynarodowym – coraz częściej jest wykonywana przy udziale dużego odsetka podwykonawców. Sprzęt i systemy automatyki stworzone przez ASG można dzisiaj znaleźć na ponad 200 lotniskach na całym świecie, np. na lotnisku Berlin Brandenburg (Niemcy), w Dubaju, Shenzhen (Chiny), Incheon (Korea Południowa), Kuala Lumpur (Malezja).

Pod koniec 2010 roku ASG zatrudniało 79 osób w Wedel, z czego większość stanowili inżynierowie. Średni wiek pracowników był dosyć wysoki, większość pracowników pracowała w spółce i jej poprzednikach prawnych przez ponad 25 lat.

### 1.1. Szczególny kontekst restrukturyzacji

#### *Historia procesu restrukturyzacji*

Od nabycia ASG przez Honeywell w 1998 roku kierownictwo nieustannie inicjowało procesy restrukturyzacyjne, aby zintegrować spółkę z grupą korporacyjną. Wraz z rozpoczęciem integracji ASG w strukturze HBS w 2006 roku działania zmierzające do restrukturyzacji zostały zintensyfikowane, między innymi w odniesieniu do zmian organizacyjnych (np. wprowadzenie struktury macierzowej) i zmian w strukturze sprzedaży i dystrybucji. Według kierownictwa, jednakże, integracja zakładu w Wedel w strukturach HBS była

niezadawalająca i niewystarczająca – ASG działało jako niezależny podmiot bez rzeczywistego udziału w modelu biznesowym HBS.<sup>4</sup>

W lutym 2010 kierownictwo ASG oświadczyło, że do końca 2010 roku zakład w Wedel powinien zostać całkowicie zamknięty. Dotknęłyby to wszystkich spośród 79 pracowników. Pozostałe zamówienia i procesy miały być kontynuowane przez spółkę lotniskową HBS Airport Business, bez przenoszenia pracowników ASG do „nowej” spółki.

Według kierownictwa głównym powodem zamknięcia zakładu były długotrwałe spadki przychodów ASG (w szczególności w odniesieniu do projektów międzynarodowych) i zmiana w modelu biznesowym usług oferowanych wcześniej przez ASG. Jak to zostało określone przez kierownictwo, istniejące zasoby Honeywell były wykorzystywane w sposób niewystarczający: około 75% jej zasobów ludzkich znajdowało się w Niemczech (tj. centralizacja procesów biznesowych), ale ASG coraz silniej zaznaczało swoją obecność na rynku międzynarodowym. ASG zbyt mocno skupiało się na projektach biznesowych, zaniedbując rynek usług. Ogólnie od początku nowego wieku ASG nie udało się działać rentownie i osiągnąć zysku z działalności operacyjnej.

Dla Honeywell segment działalności w zakresie dostarczania lotniskom sprzętu i systemów automatyki ma w dalszym ciągu strategiczne znaczenie, jako że HBS jest jednym z liderów w zarządzaniu wyposażeniem technicznym na rynku międzynarodowym. Zatem Honeywell nie zrezygnowało z rynku ASG – działalność została zrestrukturyzowana w ramach grupy Honeywell w celu poprawy rentowności projektów. ASG kontynuuje swoją działalność i jest obecnie zintegrowana w strukturach globalnych HBS i skupia się na zdecentralizowanym globalnym kanale dystrybucji i systemie zarządzania projektem, który coraz częściej jest zarządzany przez lokalne oddziały HBS. Wsparcie produktu i rozwój techniczny jest coraz bardziej przejmowany przez Centrum Pomocy Technicznej (CPT) dla Europy, Bliskiego Wschodu, Indii i Afryki. CPT ma siedzibę w Indiach.

Wdrożenie reorganizacji oparto na następujących krokach: tam, gdzie było to możliwe, ASG zakończyło projekty w 2010 roku. Projekty o dłuższym czasie trwania, kontrakty na bieżącą obsługę i bieżące procesy nabywania (w 2010 roku) zostały przeniesione do HBS. Ponadto dla wszystkich systemów kontroli i monitoringu i innych systemów automatyki i ich konfiguracji ASG musiało stworzyć produkt i dokumentację systemu w języku angielskim tak, aby to szczególne know-how mogło zostać przekazane do HBS. Wbrew powyższemu nie wszyscy pracownicy ASG w Wedel zostali zwolnieni z pracy z końcem 2010 roku. Niektórzy pracownicy przenieśli się do Honeywell Building Solutions GmbH w Hamburgu głównie w celu zarządzania procesem przekazania know-how z ASG do HBS.

### ***Charakter dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych w czasie restrukturyzacji***

Lokalna rada pracowników była niezwykle zaskoczona, gdy w lutym 2010 roku kierownictwo ASG ogłosiło zamknięcie spółki. Przedstawiciele pracowników wskazali, że „brakowało przekonujących argumentów ekonomicznych” przemawiających za zamknięciem spółki. Dla rady pracowników decyzja kierownictwa była wynikiem globalnej strategii Honeywell skupiającej się na rynkach indyjskim i chińskim i koncentrującej się na

---

<sup>4</sup> W swojej historii, jako część AEG i Daimler-Benz Aerospace (DASA), ASG była często określana jako mająca najwyraźniej „autarkiczne podejście biznesowe”.

badaniach i rozwoju oraz zdolności produkcyjnej w głównych zakładach na całym świecie, zwłaszcza w Indiach i Chinach.

W czasie 2010 roku rada pracowników zdała sobie sprawę, że decyzja kierownictwa, podjęta w czasie spotkania dotyczącego strategii globalnej grupy Honeywell tydzień wcześniej, jest nieodwołalna i że zamknięcie zakładu jest nieuniknione. Dlatego też wyraziła swoją chęć podjęcia negocjacji z kierownictwem w kwestii „pogodzenia interesów” i tzw. planu rekompensaty społecznej jako umowy na poziomie spółki dotyczącej aspektów społecznych dla odchodzących pracowników. Najważniejszym celem rady pracowników było naleganie na działania zapewniające, że zamknięcie zakładu jest „akceptowalne społecznie” dla każdego pracownika. W rezultacie kierownictwo i rada pracowników, które były aktywnie wspierane przez niemiecki związek zawodowy pracowników branży metalurgicznej (IG Metall), zawarli umowę zasadzającą się na dwóch głównych kwestiach:

- po pierwsze „plan rekompensaty społecznej” w łącznej kwocie 13,1 mln euro dla 70 pracowników (którzy musieli odejść), w ramach której na jednego pracownika przypadało od 40 000 euro do kilkuset tysięcy euro, na podstawie poniższych kryteriów: nieuchronnie zbliżająca się redukcja etatu (przy uwzględnieniu wieku poszczególnych pracowników), minimalna wysokość rekompensaty (według stażu pracy), utrata przychodów w kolejnej pracy, tymczasowo ograniczona wypłata emerytury, poważna niepełnosprawność, posiadanie dzieci itp.<sup>5</sup>
- po drugie ustanowienie „spółki, do której przeniesiono pracę”<sup>6</sup> z budżetem w łącznej wysokości 2,9 mln euro dla 70 pracowników (którzy musieli odejść), na podstawie umowy spółki definiującej czas trwania działań (12 miesięcy dla jednej osoby, która otrzymuje do 85% ostatniego wynagrodzenia rocznego po opuszczeniu spółki) oraz budżet na działania w wysokości około 5000 euro na osobę (działania te obejmują zdobycie kwalifikacji, coaching, pomoc w szukaniu pracy, szkolenia w zakresie tworzenia dokumentów aplikacyjnych, szkolenia w zakresie otwierania działalności gospodarczej itp.).

Kierownictwo i rada pracowników zgodzili się na dwie daty zwolnienia dla pracowników odchodzących z pracy: 31 grudnia 2010 roku i 30 listopada 2011 roku. Jednakże zwolnienia zostały odroczone w niektórych indywidualnych przypadkach.

Zakład w Wedel został zamknięty pod koniec 2010 roku, a około 40 pracowników dobrowolnie przeniosło się do spółki, do której przeniesiono pracę. Honeywell przeniosło poprzednie działania w Wedel do zakładu HBS w Hamburgu. Zatem, około 25 pracowników ASG, którzy nie zostali zwolnieni przed końcem 2010 roku, przeniosło się do HBS w Hamburgu. W celu zminimalizowania potencjalnych trudności ekonomicznych pracownicy musieli przenieść się do Hamburga, otrzymali rekompensatę finansową za trud zwiększonej mobilności, czyli na przykład za większą odległość między domem a pracą. Te zasady i przepisy zostały określone w dodatkowej umowie spółki.

<sup>5</sup> Dla pracowników w wieku powyżej 58 lat rekompensata finansowa była wystarczająca, aby doczekać wieku emerytalnego, czyli przynajmniej 65 lat.

<sup>6</sup> Zgodnie z niemieckim Kodeksem bezpieczeństwa socjalnego (SGB III) spółka, do której przeniesiono pracę, jest zwykle zarządzana przez „osobę trzecią”.

Dzisiaj 8 z 79 byłych pracowników jest nadal zatrudnionych w spółce, do której przeniesiono pracę. Łącznie 48 byłych pracowników ASG przyjęło ofertę dołączenia do spółki, do której przeniesiono pracę. Przenieśli się do niej w okresie od stycznia 2011 do września 2012. Trzydzieści osób znalazło nową pracę, od której odprowadzane są składki na ubezpieczenie społeczne, 6 osób zdecydowało się otworzyć własną działalność gospodarczą, a 17 osób (w wieku około 60 lat i starszych) przeszło na emeryturę lub przejdzie na nią w najbliższym czasie.

## **1.2. Rola zespołu pracowników i transferu kompetencji w procesie restrukturyzacji**

### ***Na poziomie dialogu społecznego***

W czasie dyskusji i negocjacji z kierownictwem rada pracowników nadawała ogromną wagę realizacji „społecznie akceptowalnych” płatności rekompensaty finansowej na rzecz pracowników. Ponadto skupiała się na kwestiach pracy, a zwłaszcza na warunkach pracy pracowników, którzy pozostali w pracy, ale musieli zmienić miejsce jej wykonywania. Rada pracowników podkreślała fakt, że należało udostępnić odpowiednie stanowiska pracy radzie pracowników oraz pracownikom, którzy mieli się przenieść do zakładu w Hamburgu. Rada nalegała na konsultacje pomiędzy radą i kierownictwem dotyczące organizacji i przydzielenia „nowych” stanowisk pracy. Te aspekty zawarto również w umowie spółki.

Transfer know-how i kompetencji zespołowych pomiędzy pracownikami był istotną kwestią dla rady pracowników. Przedstawiciele pracowników wyrażali zaniepokojenie nadchodzącą utratą know-how spowodowaną tym, że stosunkowo duża grupa osób posiadających wiedzę miała odejść z Honeywell w tym samym czasie. Jednakże kwestia transferu i utrzymania kompetencji zespołowych nie została podniesiona w umowie spółki.

### ***Na poziomie kierownictwa***

Kierownictwo było przede wszystkim zainteresowane przekazaniem przez pozostałych pracowników know-how w zakresie opracowywania oprogramowania, wiedzy na temat konstrukcji i wytwarzania na rzecz innych pracowników HBS na całym świecie, na przykład w Indiach. Celem było utworzenie w Indiach zespołów roboczych zdolnych do samodzielnej pracy. Jednakże kierownictwo zignorowało transfer know-how i kompetencje zespołowe pomiędzy różnymi grupami wiekowymi w ASG oraz pomiędzy pracownikami, którzy odeszli, i tymi, którzy zostali. Ponieważ chodziło o całkowite zamknięcie spółki/ zakładu, nie zastosowano żadnych szczególnych działań w celu wzmocnienia bądź utrzymania współpracy pomiędzy członkami zespołu – taki był punkt widzenia kierownictwa.

### **„W rzeczywistości”**

Po ogłoszeniu przez kierownictwo zamknięcia zakładu ASG w Wedel wielu pracowników z pewnością martwiło się o swoją pracę i przyszłe dochody. Wielu z nich było w tamtym czasie w „krytycznym wieku” (ok. 55 lat). Bali się, że przez długi czas będą bezrobotni. Wielu pracowników było sfrustrowanych i rozczarowanych decyzją kierownictwa. Większość z nich pracowała dla ASG w Wedel przez całe swoje życie zawodowe i miała odejść z firmy w sposób mniej lub bardziej nagły. Jedną z osób, z którą przeprowadzono wywiad, nazwała ogłoszenie zamknięcia „nagłym upadkiem”.

Według pracowników i członków rady pracowników, z którymi przeprowadzono wywiad, transfer wiedzy technicznej od pracowników Honeywell w Niemczech do pracowników Honeywell za granicą (np. w Indiach) nie odbył się zbyt dobrze, ponieważ termin, w którym miano dokonać transferu, wyznaczony przez kierownictwo, był zbyt krótki (czasem krótszy niż rok). Niektóre osoby, z którymi przeprowadzono wywiad, powiedziały, że skuteczny transfer wiedzy dotyczącej procesów operacyjnych i systemów zazwyczaj zabiera około pięciu lat. Innym czynnikiem komplikującym sytuację jest to, że wielu wysoko wykwalifikowanych pracowników („osób posiadających wiedzę”) opuściło ASG i przeszło do konkurencji jeszcze przed zamknięciem zakładu.

## **1.3. Wpływ procesu restrukturyzacji na zespół pracowników**

### ***Wpływ 1: Wzmocnienie poczucia jedności pracowników***

W czasie procesu negocjacyjnego pomiędzy radą pracowników a kierownictwem (tj. zanim pracownicy musieli opuścić spółkę) zaobserwowano dużą solidarność wszystkich pracowników, silne poczucie jedności pomiędzy nimi, jak również ich duże oddanie na rzecz „ich zakładu”. Fakt ten można wyjaśnić kilkoma tradycyjnymi powodami: poczucie jedności i solidarność w zakładzie w Wedel rozwijały się przed dziesięciolecia – pomimo, a nawet z powodu wielu zmian właściciela zakładów i jednoczesnych działań restrukturyzacyjnych.

Rada pracowników dostrzegła ogromne wsparcie i zaufanie pracowników – w czasie procesu negocjacyjnego okazało się, że pracownicy otrzymają wysokie rekompensaty, które zabezpieczą im środki do życia. Solidarność potwierdza fakt, że 95% pracowników zostało nominowanych w wyborach do rady pracowników w 2010 roku.

Kiedy „plan rekompensaty społecznej”, obejmujący rekompensatę finansową, został w końcu uzgodniony, współpraca pomiędzy pracownikami, którzy musieli odejść, a tymi, którzy mogli zostać w spółce, była nadal bardzo silna. Oczywistym było, że nie będzie przypadków, w których zwolnienie z pracy doprowadzi do ubóstwa pracownika – rekompensata wynegocjowana przez kierownictwo i radę pracowników była uważana za akceptowalną niemalże przez wszystkich. Dlatego też uniknięto przypadków dokuczania sobie i zazdrości.

Wreszcie warto wspomnieć, że obecnie około 15–20 byłych pracowników ASG nadal spotyka się co miesiąc, nieformalnie i w przyjacielskiej atmosferze, również przy wykorzystaniu internetowych platform komunikacyjnych.

***Wpływ 2: Pogorszenie warunków pracy pracowników, którzy pozostali w spółce i malejąca dynamika zespołu pracującego***

Według większości osób, z którymi przeprowadzono wywiad, pracownikom, którzy pozostali w spółce i przenieśli się do zakładu w Hamburgu na początku 2011 roku, pogorszyły się warunki pracy. Po przeniesieniu działań do Hamburga funkcjonowanie infrastruktury technicznej (obejmującej oprogramowanie, sprzęt, sieć, system księgowy, klimatyzację itp.) było nieodpowiednie przez trzy do czterech miesięcy. Pracownicy, z którymi przeprowadzono wywiad, stwierdzili, że przeniesienie nie było wystarczająco dobrze zorganizowane. Pracownicy działu sprzedaży, eksperci ds. operacji i pracownicy specjalizujący się w rozwoju produktu musieli dzielić wspólną przestrzeń biurową. Ekspertom zajmującym się rozwojem przeszkadzała obecność pracowników sprzedaży, których głównym zadaniem wydawały się rozmowy telefoniczne. Wpływało to negatywnie na wydajność. Dwanaście miesięcy później można było przeprowadzić podział wewnątrz biura i wydzielić mniejsze pomieszczenia. Ogólnie sytuacja ta miała negatywny wpływ na dynamikę pracy grupy i współpracę oraz poczucie jedności pracowników.

***Wpływ 3: „Zamknięcie się w swoim gronie” byłych pracowników ASG i spadek dynamiki grupy pracy***

Można było zaobserwować, że niektórzy pracownicy, którzy pozostali w spółce i przenieśli się do zakładu w Hamburgu na początku 2011 roku, wykazywali pewne tendencje do „zamykania się w swoim gronie”, jak to określiły niektóre osoby, z którymi przeprowadzono wywiad. Po przeniesieniu do Hamburga byli pracownicy zakładu w Wedel mieli silne poczucie jedności. Z uwagi na zmniejszenie liczebności zespołu w zakładzie w Wedel niektórzy byli pracownicy ASG ograniczyli swoje bezpośrednie kontakty do osób z grupy byłych pracowników. Nie byli mocno zaangażowani w sprawy „nowej spółki”. Dlatego też nie czuli wewnętrznego impulsu ani wewnętrznej motywacji, aby „podtrzymać działalność”. Sytuacja ta miała negatywny wpływ na dynamikę grupy pracy, współpracę i poczucie jedności pracowników.

***Wpływ 4: Odmowa lub indywidualne trudności w przekazaniu know-how nowym kolegom***

Niektórzy pracownicy, którzy pozostali w spółce i przenieśli się do zakładu w Hamburgu na początku 2011 roku, odmówili ujawnienia i przekazania know-how swoim „nowym” kolegom w HBS. Jednakże, większość byłych pracowników HBS wyrażała wolę współpracy ze swoimi „nowymi” kolegami w HBS, w większości pochodzącymi z Indii.<sup>7</sup> Niektóre osoby, z którymi przeprowadzono wywiad, narzekały na to, że transfer wiedzy był jednostronny i że było niezwykle trudno zbudować relacje personalne z kolegami z zagranicy.

Według większości osób, z którymi przeprowadzono wywiad, głównym powodem, dla którego transfer wiedzy nie był skuteczny, nie była wyłącznie odmowa byłych pracowników ASG, ale również krótki czas wyznaczony na przekazanie wiedzy: „Nie da się przekazać 30 lat doświadczenia w czasie roku czy półtora. Koledzy z Indii są świetni w programowaniu, ale nie są w stanie w tak krótkim czasie zrozumieć specyfiki biznesu. Spółka nie zaznajomiła młodych osób w zagadnienia dotyczące biznesu w przeszłości. Wewnętrzny

---

<sup>7</sup> W celu transferu know-how pracownicy Honeywell z Indii pozostali w Niemczech przez określony czas.



transfer know-how nie miał miejsca w ostatnich latach przed zamknięciem”, podsumowała jedna z osób, z którą przeprowadzono wywiad.

#### **Wpływ 5: Zróżnicowany wpływ na stan zdrowia pracowników opuszczających spółkę**

- Pogorszenie stanu zdrowia, które jednakże wzmocniło poczucie jedności:  
Pracownicy, z którymi przeprowadzono wywiad, zgłosili kilka krytycznych przypadków chorób w 2010 roku dotyczących pracowników, którzy musieli opuścić ASG do końca roku. Jeden z nich powiedział: „Z dnia na dzień musieliśmy przestać pracować. Ciężko sobie poradzić z taką sytuacją”. Pojawiają się też kwestie związane z wiekiem. Osoby, które bały się, że nie znajdą nowej pracy (i które nie były w wieku okołoemerytalnym) były szczególnie dotknięte. U tych osób pojawiły się zaburzenia psychospołeczne, takie jak zmęczenie i symptomy depresji (zanotowano trzy przypadki trwałego inwalidztwa). Losy niektórych ludzi przyczyniły się do wzmocnienia poczucia jedności pracowników. Wiele osób czuło się dotkniętych chorobami kolegów.
- Poprawa stanu zdrowia innych pracowników odchodzących ze spółki:  
Z drugiej strony, niektórzy pracownicy, którzy odeszli ze spółki przed końcem 2010 roku, odnotowali, że stan ich zdrowia poprawił się od momentu zamknięcia ASG. Po rozpoczęciu integracji ASG w strukturze HBS w 2006 roku czuli wzrost psychospołecznego stresu, napięcie i zmniejszenie motywacji spowodowane dużym nakładem pracy i nieustanną presją restrukturyzacyjną. Dlatego też docenili oni wcześniejsze odejście, „osłodzone” znaczącą rekompensatą finansową.

### **1.4. Podsumowanie i wnioski**

Zamknięcie Honeywell Airport Systems GmbH (ASG) może być postrzegane jako szczególny przypadek wśród naszych europejskich przykładów przypadków restrukturyzacji. Negocjacje pomiędzy kierownictwem a radą pracowników w kontekście procesu restrukturyzacyjnego były skupione na działaniach zmierzających do zminimalizowania negatywnych skutków gospodarczych dla pracowników dotkniętych zamknięciem zakładu. Aspekty transferu know-how i kompetencji zespołowych były drugorzędne w czasie procesu negocjacyjnego.<sup>8</sup> Jednakże intencja kierownictwa dotycząca zwiększenia transferu know-how z ASG do HBS lub innych zakładów z grupy Honeywell spowodowała problemy również w zakresie funkcjonowania „wspólnej pracy”, np. odmowa pojedynczych pracowników przekazania wiedzy „nowym” kolegom w HBS.

Głównym wpływem restrukturyzacji na „wspólną pracę” jest to, że można było zwiększyć poczucie jedności pracowników. Dzięki silnej i wpływowej radzie pracowników udało się wynegocjować rekompensatę finansową w akceptowalnej wysokości dla pracowników, którzy musieli opuścić ASG. Fakt ten wzmocnił solidarność pracowników w czasie procesu negocjacyjnego przeprowadzanego w 2010 roku.

<sup>8</sup> Uwaga: Z uwagi na to, że restrukturyzację przeprowadzono poprzez „zamknięcie” zakładu, trudno było przeanalizować wpływ na utrzymanie lub transfer know-how i kompetencji zespołowych wewnątrz spółki. W niniejszym studium przypadku przeanalizowaliśmy konsekwencje zamknięcia zakładu spółki należącego do ogromnej grupy i wzięliśmy pod uwagę to, że kierownictwo zamierzało dokonać transferu know-how wewnątrz grupy, tj. z jednego zakładu do innych zakładów bądź części grupy.



## 2. Studium przypadku 2: Przyspieszony program dobrowolnych odejść w zakładzie metalurgicznym we Francji

Sonia Abdesslem (Syndex)

Ana Isabel Martinez (Syndex)

### Przedsiębiorstwo metalurgiczne « U » – Informacje na temat spółki/ zakładu

Przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją specjalnych stali (stale nierdzewne) i obecnie zatrudnia 2000 pracowników. Są oni rozproszeni w wielu zakładach produkcyjnych (obróbka na zimno i gorąco), z których większość znajduje się we Francji (pozostałe, mniejsze znajdują się we Włoszech i w Niemczech). W jej skład wchodzi również sieć dystrybucji rozrzucone na tym obszarze (5 w tym 3 we Francji).

Ponad połowa zatrudnionych pracuje w zakładzie francuskim (1200 pracowników). Niniejsze studium przypadku dotyczy w szczególności tego historycznego zakładu. Główne zawody wykonywane przez pracowników produkcji to stalownik, walcownik, ciągnacz, pracownik zajmujący się wykończeniem a także konserwacją. W zakładzie obecne są także takie funkcje pomocnicze jak HR, księgowość/zarządzanie, dział handlowy, logistyka, jakość, HSE, badania i rozwój.

W 2006 roku przedsiębiorstwo zostało odkupione przez inną grupę.

### 2.1. Szczególny kontekst restrukturyzacji

#### *Ostatnie wydarzenia dotyczące restrukturyzacji*

W ostatnim dziesięcioleciu przedsiębiorstwo przeszło 2 poważne restrukturyzacje. Pierwsza rozpoczęła się w roku 2004 i trwała aż do 2006, miała na celu podniesienie atrakcyjności spółki aby ją odsprzedać. Urzeczywistniła się ona w postaci planu restrukturyzacji (PSE), który pociągnął za sobą odejście 123 pracowników zakładu, czyli 10% ówczesnego zatrudnienia (uwzględniając całościowy zasięg przedsiębiorstwa, miało miejsce 336 odejść oraz zamknięcia zakładów).

Drugą restrukturyzację przeprowadzono w roku 2009, w kontekście światowego kryzysu gospodarczego i finansowego. Spółka, podobnie jak większość firm w tym sektorze, próbowała stawić czoła tej sytuacji wprowadzając pewne rozwiązania (zmniejszenie produkcji, znaczna redukcja pracowników tymczasowych, wyprowadzenie na zewnątrz pewnych rodzajów działalności, częściowe bezrobocie).

Podjęto także decyzję o otwarciu planu dobrowolnych odejść (PDO). Jego celem była redukcja proporcji zatrudnienia osób na tzw. funkcjach pomocniczych w stosunku do pracowników produkcyjnych i zakładało zwolnienie 200 osób. Ponieważ nie zgłosiło się wystarczająco dużo chętnych wśród pracowników nieprodukcyjnych, planem dobrowolnych odejść objęto również pracowników produkcyjnych. I tak fabrykę opuściło 58 pracowników wykonujących funkcje pomocnicze oraz 58 pracowników produkcyjnych.

W tym zamieszczeniu rozpoczęto drugi plan dobrowolnych odejść dotyczący jedynie pracowników nie produkcyjnych. Odeszło kolejnych 28 pracowników. W sumie zlikwidowano 124 miejsc pracy, mając świadomość, że były one zajmowane głównie przez pracowników o długim stażu i kluczowych kompetencjach. Odejścia odbyły się bardzo szybko (od kilku dni do 2 miesięcy, w zależności od przypadku).

Wzrost popytu na rynku stali nierdzewnych, który nastąpił od września 2009, zastał przedsiębiorstwo w sytuacji w której pracownicy już odeszli, lub właśnie odchodzili w ramach PDO. I tak, wobec braku personelu oraz odpowiednich kompetencji powraca się do godzin nadliczbowych i pracowników tymczasowych. Jednakże już w pierwszym kwartale 2010, nadeszła fala kryzysu o niepodziwianej dotąd sile (na przykład poziom spornych rozliczeń z klientami z poziomu 0,07 wzrósł do 0,20 i wynosi co najmniej 15 milionów euro), połączony z kryzysem wydajności przemysłowej i bezpieczeństwa. 3 lata później firma wciąż próbuje wyjść z dołka i nie przewiduje większej poprawy do końca 2015 roku.

### ***Charakter dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych w czasie restrukturyzacji***

W trakcie wdrażania PDO, negocjacje skupiły się na kryteriach odejść (a zwłaszcza tym, czy plan będzie obejmował pracowników produkcyjnych) oraz aspektach społecznych (wysokość odpraw i programy wsparcia dla pracowników chętnych do odejścia).

W pierwszej kwestii organizacje związkowe nie miały wspólnego stanowiska. Niektórzy byli zdania, że należy wyjść naprzeciw oczekiwaniom pracowników produkcyjnym, którzy również chcieli skorzystać z warunków oferowanych w ramach PDO, głównie starsi, wykonujący najbardziej uciążliwe zawody. Inni natomiast, zdając sobie sprawę z zagrożenia niesprostania sytuacji w której nastąpi ożywienie na rynku, uważali, że trzeba postawić na inne rozwiązania i utrzymać siłę roboczą. W sumie, lokalna dyrekcja aby wywiązać się z zobowiązań wobec dyrekcji grupy, zdecydowała się otworzyć PDO.

Jeśli chodzi o drugi punkt, wynegocjowano wiele rozwiązań i osobom odchodzącym dobrowolnie zaoferowano korzystne warunki. Na przykład: odszkodowania, pomoc przy zakładaniu własnej działalności gospodarczej, pomoc w poszukiwaniu nowej pracy i przekwalifikowywaniu się, długoterminowe urlopy oraz z przeznaczeniem na realizację prywatnych celów, wcześniejsze emerytury i programy zakończenia kariery zawodowej, pomoc w przeprowadzce. Dla pracowników wewnątrz firmy przewidziano jedynie premię zachęcającą do zmiany stanowiska z nieprodukcyjnego na produkcyjne, z której skorzystało bardzo niewiele osób (taka zmiana jest postrzegana zawodowy regres).

Ponadto dyrekcja zatrudniła kancelarię, która pomagała menadżerom w zarządzaniu komunikacją podczas restrukturyzacji oraz uruchomiła komórkę wsparcia psychologicznego dla pracowników (odchodzących i pozostających). Nie zatrudniono natomiast żadnego eksperta pracującego na rzecz przedstawicieli pracowników (jako, że chodzi o PDO, a nie restrukturyzację).

## 2.2. Rola zespołu pracowników i transferu kompetencji w procesie restrukturyzacji

### *Na poziomie dialogu społecznego*

Wszystkie organizacje związkowe w trakcie dyskusji na temat restrukturyzacji, mimo, że były podzielone w sprawie otwarcia na produkcję, dostrzegły istnienie problemu utraty kompetencji, ponieważ pierwszymi odchodzącymi były osoby o najdłuższym stażu pracy. Zwrócili się z tym problemem do dyrekcji, ta jednak nie potrafiła im udzielić prawidłowej odpowiedzi. I tak nie wynegocjowano niczego w sprawie transferu umiejętności. Jeśli chodzi o ochronę równowagi zespołu pracowników, przy planie bazującym na dobrowolnych odejściach, pole manewru było zbyt ograniczone.

Poza tym uwaga i działania pozostały skupione na tych, którzy mieli odejść, pozostawiając kwestie obciążenia pracą, kompetencji jakie należy odbudować oraz warunków pracy osób pozostających bez odpowiedzi umożliwiających działanie.

### *Na poziomie kierownictwa*

Wszyscy członkowie dyrekcji, z którymi przeprowadziliśmy wywiady przyznali, że bagatelizowali trudności związane z odejściem doświadczonych i kompetentnych pracowników, oraz, że należało tą kwestię potraktować z większą uwagą. Z ich punktu widzenia szybkie tempo odejść było największym błędem w zarządzaniu tą restrukturyzacją. Określili jedynie kilka przypadków istotnych kompetencji zagrożonych zniknięciem, dla których przewidziano rozłożone w czasie, stopniowe odchodzenie. Ich zdaniem jednym z decydujących czynników, które tłumaczą brak ich analizy sytuacji jest brutalność kryzysu i nieprzygotowanie do niego: nie dostrzegli, że kryzys się zbliża, zostali przez niego zaskoczeni i musieli szybko podjąć decyzje w bardzo trudnych okolicznościach. Skupili się więc na wyznaczonych celach jeśli chodzi o liczbę odejść i swoje wysiłki skierowali na wypromowanie planu wśród pracowników. Inne problemy zeszyły na dalszy plan, zminimalizowano ich znaczenie, lub wręcz nie dostrzegano.

W dodatku istniejące narzędzia prognostycznego zarządzania zatrudnieniem i kompetencjami (w tym porozumienie) wydawały się niewystarczająco dojrzałe i w związku z tym nie uruchomiono w odpowiednim czasie, aby uniknąć tego «krwotoku». We wszystkich tych przypadkach zarządzanie kompetencjami było rozpatrywane jedynie na poziomie indywidualnym, nie rozpatrywano kompetencji zespołowych. Dodatkowo, aż do ostatniego PDO, w postrzeganiu umiejętności i kompetencji stawiano raczej na podejście formalne (pisemne omówienie) niż „żywe” środki transferu kompetencji wewnątrz zespołu pracowników.

Jednakże wydaje się, że dzięki strategii obchodzenia, doprowadzonej na wysoki poziom przez niektórych menedżerów udało się oszczędzić kilka niewielkich obszarów. Przewidując prawdopodobieństwo utraty kompetencji w razie restrukturyzacji przesunęli wykwalifikowany personel możliwie najdalej od planu, w kierunku działań wcześniej zleczanych podwykonawcom, tak aby zachować ich na przyszłość. Jednakże takie działania mają charakter marginalny (można wskazać jeden warsztat: stalownię).

### ***Na poziomie codziennej pracy***

Ponieważ nie przewidziano żadnych działań ani narzędzi zapewniających przekazanie kompetencji, a pracownicy odeszli bardzo szybko, transfer umiejętności, choćby nieformalny, nie miał miejsca.

### **2.3. Wpływ procesu restrukturyzacji na zespół pracowników**

Nie wszystkie zespoły pracowników w zakładzie odczuły skutki zmian ilościowych (liczba odejść) oraz jakościowych (rodzaj brakujących kompetencji) w takim samym stopniu.

Mimo, że ostatnia restrukturyzacja zaskoczyła wszystkich (a wręcz, jak to niektórzy określają «zaszokowała») i zachwiała zespołami pracowników, to one mimo wszystko przetrwały. W przypadku większości usług utrzymuje się odruch wzajemnej pomocy, poczucie przynależności do zespołu pracowników, stanowi on wciąż punkt odniesienia. Z ich punktu widzenia strategia oparta na solidarności i współpracy mimo wszystko pociąga ich i jest jedynym do przyjęcia sposobem stawienia czoła trudnościom. Zdaniem pracowników zachowanie tych wartości zawdzięczają kulturze zespołu pracowników oraz wartości zakorzenionym wśród personelu zakładu.

Jednak pracownicy głęboko odczuli skutki restrukturyzacji, przeżyli trudny okres i mają poczucie, że zarówno ich zespół pracowników jak i osobiste zaangażowanie w pracę osłabiły się.

#### ***Wpływ 1: Poczucie dezorganizacji oraz przeciężenia obowiązkami***

Pośpiech w jakim odbyły się odejścia oraz brak propozycji rozwiązań dopasowujących organizację pracy do sytuacji zaistniałej po odejściach zaowocowały wśród pracowników poczuciem «opuszczenia» oraz tego, że sami muszą sobie jakoś poradzić ze znalezieniem sposobu, aby zrobić aż tyle (więcej) przy znacznie zmniejszonym składzie. Wzrost ilości zamówień, jaki nastąpił niemal natychmiast po restrukturyzacji zmusił ich do wzięcia na siebie bardzo dużego obciążenia pracą. Dodatkowo sytuację pogarszał fakt, że nie zrezygnowano z niezwykle czasochłonnych projektów, rozpoczętych przed restrukturyzacją (na przykład SAP). Były to dodatkowe czynniki powodujące, że pracownicy znieśli wyjątkowo źle dezorganizację rytmu pracy, brak przejrzystości odnośnie ich zadań i planingu, indeksowanie fluktuacji zamówień, co doprowadziło ich do konieczności pracy w godzinach nadliczbowych (lub nie) bez realnej antycypacji. Niektórzy nazywają ten okres «okresem jojo». Fakt, że w tym samym czasie korzystano z podwykonawców, a następnie trzeba było ponownie zatrudniać wzmocnić w pracownikach poczucie braku ekonomicznej racjonalności w strategicznych wyborach dyirekcji, a tym samym obniżył ich wiarę w to, że dyirekcja jest w stanie pokierować ich przedsiębiorstwem.

Kolejną konsekwencją był brak możliwości prawidłowego przeszkolenia nowo zatrudnionych osób z racji braku czasu (produkcja ma pierwszeństwo). Istniejący wcześniej margines swobody w czasie pracy pozwalał poświęcić więcej czasu na szkolenie w pracy, poprzez działanie (pokazując, tłumacząc). Od tamtego czasu ten margines swobody zniknął zupełnie, podobnie jak czas poświęcony na spotkania i dyskusje poświęcone pracy, co pogłębiło rozdźwięk między kompetencjami nowo zatrudnionych i starszych stażem pracowników.

### **Wpływ2: Poczucie braku przygotowania i kompetencji w obliczu nowych warunków pracy**

Do wzrostu obciążenia pracą dołączyła konieczność robienia nowych rzeczy, zwiększania swojej wszechstronności, tak aby zatuszować stratę kompetencji jaka nastąpiła wraz z odejściem kolegów. Z punktu widzenia zespołu pracowników, zwłaszcza jeśli chodzi o funkcje pomocnicze, wymagało to podziału zadań (czasem źródło napięć), zmiany utartych sposobów współpracy, odtworzenia wewnętrznej sieci osób i zadań (to znaczy ustalić kto teraz za co odpowiada), co wyraża często używane powiedzenie „mieliśmy wrażenie, że musimy wystartować od zera”. W przypadku gdy pracownicy musieli odtworzyć zaawansowaną kompetencję ogarniało ich uczucie bezsilności i rezygnacji: „wiem czego nie potrafię i nie będę potrafił zrobić, cokolwiek bym zrobił, nie wiem nawet jak się tego nauczyć ani gdzie szukać informacji” (stwierdzenie pracownika nieprodukcyjnego, w sytuacji przejścia zadań kolegi, który odszedł). Wraz z kryzysem jakości, poza uczuciem porażki, które może być doświadczane indywidualnie, pojawiło się wspólne poczucie winy. Na przykład najstarsi stażem, pozostali pracownicy produkcyjni, bardzo źle zniesli sytuację w której nie mają czasu na szkolenie nowo zatrudnionych i/lub stwierdzają spadek kolektywnych kompetencji związany z odejściami „wrażenie, że źle wykonuję pracę lub widzę złą pracę”. Tłumaczyli: „dla dyrekcji liczy się jedynie ilość ton, ale my chcielibyśmy zrobić „dobre tony”. To poczucie, że coś „ucieka” zespołowi pracowników obniżało jego morale i motywację.

### **Wpływ 3: Spadek poczucia bliskości w zespole pracowników ze szkodą dla zespołu organizacyjnego**

W niektórych działach usług, zespoły pracowników w obliczu trudności zbliżyły się do siebie i wzrosła w nich codzienna, wzajemna pomoc. Mają więc tendencję do zamykania się we własnym kręgu i odsuwania prośb innych działów lub zespołów. W ten sposób starały się chronić siebie, ponieważ nie dysponowali już ani czasem, ani środkami, które można by poświęcić innym. To obronne zamknięcie się spowodowało napięcia między działami i zespołami. Taki sam rodzaj napięcia wywołało wzajemne odrzucanie odpowiedzialności, wypierając solidarność między działami i osłabiając zespół pracowników na szczeblu przedsiębiorstwa (= zespół organizacyjny): „Powinna istnieć solidarność między produkcją a funkcjami pomocniczymi. Jednak w zaistniałej sytuacji i presji, produkcja zarzucała nam, że przedsiębiorstwo ma trudności z naszej winy. My natomiast w końcu myśleliśmy, że problemy z jakością są z winy pracowników produkcyjnych” (pracownik nie produkcyjny).

### **Wpływ 3: Poczucie braku stabilności wobec przemian zespołu pracowników**

Jedną z największych niedogodności dla pozostałych w firmie pracowników był brak czasu na dostosowanie się do zmian w zespole pracowników, odebranych jako gwałtowne i bolesne:

- Przed odejściem: wrażenie, że nie ma czasu oswoić się z myślą, że wkrótce (a czasem natychmiast) kolegi czy kolegów już nie będzie w tym miejscu. Również dla niektórych odchodzących, mimo, że robili to dobrowolnie i byli zadowolenie z decyzji, tak krótki okres wywołał „szok”
- Po odejściu: wrażenie, że nie było czasu, aby móc odnaleźć się na nowo wewnątrz zespołu pracowników, a już trzeba przyjąć do niego nowe osoby

Zbyt krótki odstęp czasu między odejściami a masowymi przyjęciami zakłócił normalny przebieg procesu integracji, a więc transferu kompetencji (między odchodzącymi a pozostającymi, a następnie przekazanie ich przychodzącym).

#### **Wpływ 4: Zaburzenie poczucia zaangażowania w pracę**

Takie podważenie stosunku do pracy zawsze jest związane z poczuciem odrzucenie wykonywanej pracy lub nabytych kompetencji :

Dla osób odchodzących stwierdzenie, że mogą odejść z dnia na dzień i nie prosi się ich o to, by spróbowali przekazać swoje kompetencje kolegom było powodem poczucia zawodowego zlekceważenia („w rzeczywistości tylko tyle jestem wart”) tym trudniejszego do zniesienia, jeśli mocno angażowali się w swoją pracę.

Ta sytuacja była problematyczna nie tylko dla tych, którzy mogli tak szybko opuścić firmę, ale również dla pozostających. Na zasadzie projekcji zaczęli oni mieć wątpliwości czy warto inwestować w pracę („po co wkładać tyle wysiłku i zaangażowania w pracę, jeśli to tyle warte”), jak również w siebie („w końcu zaczęłam się zastanawiać czy nie postępuję głupio dając tyle siebie”). Konsekwencją mogą być krótkie okresy demotywacji aż po wycofanie się z pracy. Jednak w każdym przypadku przekłada się to z jednej strony na zmniejszenie poczucia dumy i przynależności do przedsiębiorstwa, a z drugiej na stratę sensu pracy. Należy uściślić, że waga tych konsekwencji wydaje się zróżnicowana i uzależniona od generacji (im młodszy pracownik, tym mniej odnosi się do niego to stwierdzenie).

## **2.4. Epilog...**

Obecnie wszyscy w przedsiębiorstwie (związkowcy, dyrekcja i pracownicy) są zgodni co do tego, że przy ostatniej restrukturyzacji zdecydowanie zbagatelizowano niebezpieczeństwo utraty kompetencji, a dokładniej nie wprowadzono żadnych rozwiązań ułatwiających przekazywanie umiejętności między odchodzącymi a pozostającymi, tak aby zachować zespół pracowników.

Z trudem wychodząc z tego doświadczenia jakim była wewnętrzna restrukturyzacja, obecnie są świadomi zagrożenia i wszyscy są zdania, że nie są wystarczająco uwrażliwieni na ten problem. Dla niektórych ten epizod, jakim była restrukturyzacja (a zwłaszcza jej skutki przemysłowe) przyniósł przynajmniej taki pożytek, że ukazał strategiczny wymiar całości umiejętności, jakie ma zakład. Pokazuje to przykład przytoczony przez pracownika produkcyjnego: „Weźmy takiego smarowacza, nikt nie myśli, że to bardzo ważna czy skomplikowana praca. Po jego odejściu nikt tego nie robił i po 6 miesiącach maszyna zapsuła się nastręczając tym sporo problemów. Kiedy trzeba było to znowu zacząć robić, nikt nie potrafił zrobić tego dobrze ”.

W odpowiedzi dyrekcja wdrożyła metodologię analizy błędów i konkluzją był wniosek, że źródłem większości problemów jest brak szkoleń, ekspertyz i wiedzy pracowników (zarówno na poziomie pracowników produkcyjnych, jak i zajmujących się funkcjami pomocniczymi). Dyrekcja skupiła się na tym kierunku działania i położyła nacisk na szkolenia zawodowe oraz rozwój rzeczywitego mentoringu (w partnerstwie z organizacjami zawodowymi) w celu lepszego przyswojenia zawodu. Ustaliła ona również poziom korzystania z pracowników tymczasowych, a w polityce zatrudniania zwróciła się bardziej w



**EKZZ- Wpływ restrukturyzacji na zespoły pracowników jako współuczestników procesu (re)konstruowania umiejętności zawodowych. Godzenie kwestii zatrudnienia i pracy?**

---

kierunku jakości. Aby nie dać się wchłonąć zabójczej dynamice, dyrekcja podjęła decyzję o niewyciąganiu sankcji (ani indywidualnych ani zbiorowych) wobec pracowników zamieszanych w problemy z jakością.

Jeśli chodzi o przedstawicieli pracowników, to chcieli oni być włączeni w proces restrukturyzacji na wcześniejszym etapie. Obecnie zajmują się porozumieniami dla seniorów (w trakcie negocjowania), aby w razie powtórzenia się sytuacji ograniczyć jej wpływ oraz w nadziei, że prognostyczne zarządzanie zatrudnieniem i kompetencjami stanie się rzeczywistym, rozwiniętym i używanym narzędziem antycypowania: *„Należy doprowadzić do pewnego sposobu myślenia, transfer kompetencji powinien być stałą częścią działalności firmy, procesem przebiegającym w normalnej sytuacji, nie zaś kiedy pojawia się problem”* (przedstawiciel pracowników zakładu).

### 3. Studium przypadku 3: Racjonalizacja procesu produkcyjnego w Intesa Sanpaolo Spa we Włoszech

Daniele Di Nunzio - IRES - Włochy

#### Informacje na temat spółki/ zakładu

Intesa Sanpaolo Spa jest grupą bankową z siedzibą w Turynie i zdecydowanym liderem na włoskim rynku (jest drugą co do wielkości grupą bankową we Włoszech, po grupie Unicredit) o rosnącym znaczeniu na arenie międzynarodowej. Intesa Sanpaolo składa się z sześciu jednostek biznesowych: a) „Banca dei Territori”, Krajowego Pionu Bankowości Komercyjnej; b) Pionu Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej (wsparcie rozwoju spółek); c) Pionu Międzynarodowych Bankowych Spółek Zależnych; d) Eurizon Capital (zarządzanie aktywami); e) Banca Fideuram (doradztwo bankowe); f) Finanse Publiczne (wsparcie modernizacji administracji publicznej promującej współpracę pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym).

Nasza analiza koncentruje się na „Banca dei Territori”, Krajowym Pionie Bankowości Komercyjnej, który jest najważniejszą działalnością biznesową Intesa Sanpaolo.

„Banca dei Territori” ma 10,9 miliona klientów obsługiwanych w 5134 oddziałach: a) 4609 oddziałów jest dedykowana obsłudze 10,7 miliona klientów detalicznych (gospodarstwa domowe, osoby indywidualne, małe firmy); b) 150 oddziałów obsługuje 77 000 prywatnych klientów; c) 309 oddziałów obsługuje 126 000 małych i średnich przedsiębiorców; d) 66 oddziałów obsługuje 50 000 podmiotów non-profit. Obejmuje to „Intesa Sanpaolo Assicura” oraz „Intesa Sanpaolo Vita” – ubezpieczenia na życie i ubezpieczenia inwestycyjne. Cele „Banca dei Territori” są następujące: wsparcie marek regionalnych, poprawa lokalnych pozycji komercyjnych, oferowanie usług osobom fizycznym, małym firmom, małym i średnim przedsiębiorstwom oraz podmiotom non-profit.

#### 3.1. Szczególny kontekst restrukturyzacji

Intesa Sanpaolo powstało w 2007 roku na skutek połączenia Banca Intesa oraz Sanpaolo IMI, zatem możemy rozważać proces restrukturyzacji jako proces narodzin grupy bankowej, z ciągłymi zmianami procesu jako wynik tego połączenia. Od początku procesu restrukturyzacji zatrudnienie wzrasta na poziomie międzynarodowym i spada na poziomie krajowym. W czasie połączenia nie zanotowano zwolnień z pracy: pozytywne negocjacje pomiędzy partnerami społecznymi doprowadziły do przejścia na wczesną emeryturę dzięki Funduszowi Emerytalnemu<sup>9</sup>, a na mocy ostatniej umowy z 2011 roku 5024 pracowników

<sup>9</sup>We Włoszech system Funduszu Emerytalnego dla pracowników Intesa Sanpaolo składa się z ponad 30 istniejących wcześniej jednostek w ramach dodatkowej krajowej reformy emerytalnej, z których połowa ma osobowość prawną, składających się z planów o określonych świadczeniach, określonych i mieszanych składkach. Podział systemu jest konsekwencją przeszłości każdej z marek, które weszły w skład grupy Intesa

zostało zachęconych do odejścia. W 2012 roku, w czasie ostatniego kryzysu międzynarodowego, plan biznesowy zakładał zwolnienie 1300 stażystów, ale zwolnień uniknięto dzięki skutecznym negocjacom zbiorowym – wszyscy stażyści pozostali w firmie.

Szerzej mówiąc – jak wyjaśnili przedstawiciele związków zawodowych – istnieje dobry system negocjacji pracowniczych, w którym bierze się pod uwagę wszystkie aspekty negocjacji, zwłaszcza: zwolnienia, zmiany, mobilność i elastyczność, dobro spółki.

**Intesa Sanpaolo: tendencje w zatrudnieniu**

	2007	2011	2012
Włochy	70 734	70 217	66 427
Świat	25 464	30 982	29 743
Łącznie	96 198	101 199	96 170

*Źródło: Raporty finansowe Intesa Sanpaolo*

### 3.2. Wpływ restrukturyzacji na organizację pracy i grupy pracy

Nasze badanie wyraźnie wskazuje na główne czynniki, które mają negatywny wpływ na warunki pracy, nawet jeżeli istnieją pewne możliwości: 1) proces racjonalizacyjny; 2) system oceny pracy i nagród; 3) obniżenie jakości pracy, zważywszy na kompetencje osobowe w przypadkach pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami na poziomie jednostek i zespołów.

***Wpływ 1: Racjonalizacja procesu pracy: pomiędzy standaryzacją a autonomią w pracy***

Połączenie dwóch banków, które jest punktem wyjścia dla procesu restrukturyzacji, wymusiło wypracowanie wspólnej organizacji pracy w celu zarządzania przepływem pracy pomiędzy licznymi oddziałami lokalnymi. Jednocześnie, praca stawała się coraz bardziej złożona: w przeszłości banki były przede wszystkim instytucjami, w których klient deponował pieniądze; obecnie, banki sprzedają produkty, takie jak polisy ubezpieczeniowe i pakiety inwestycyjne, udzielają kredytów i muszą stosować działania zmierzające do oceny solidności klientów i ich gwarancji. W wyniku tych czynników po restrukturyzacji zaobserwowano nasilający się proces racjonalizacji, który doprowadził do poniższych skutków:

- Standaryzacji produktów, usług i procesów pracy: produkty i usługi stają się coraz bardziej jednorodne na poziomie krajowym. Dotyczy to również kryteriów oceny klientów i wyników pracy pracowników przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych zaprogramowanych przez działy niemające kontaktu z klientami na poziomie centrali.
- Centralizacji działów niemających kontaktu z klientami: przejście od „poziomu oddziału” na „poziom centrali” w celu wypracowania wspólnej organizacji z centralną kontrolą produktów i systemem oceny klientów.

Zdaniem związkowców i pracowników standaryzacja zwiększa indywidualizację pracy i pogłębia przepaść pomiędzy scentralizowanymi działami niemającymi kontaktu z klientami

---

Sanpaolo. Pierwsze 7 funduszy według wielkości dysponuje około 90% zarządzanych aktywów i jest autonomiczna, zgodnie z prawem i obowiązującymi umowami ze związkami zawodowymi.

a pojedynczymi osobami pracującymi na poziomie oddziałów. Standaryzacja daje pewne możliwości negocjacji pracowniczych na poziomie centrali, ale jedynie w przypadku pewnych konkretnych kwestii dotyczących organizacji pracy (np. pracy w systemie zmianowym). Jednakże obecnie nie ma żadnego systemu negocjacji pracowniczych dotyczących kwestii merytorycznych (tj. produktów i usług). Ponadto pracownicy nie wiedzą, na czym tak naprawdę polegają produkty finansowe, mają na ten temat jedynie ogólną wiedzę. W czasie wywiadu jeden z pracowników powiedział: „w przeszłości ważny był duży osobisty proces poznawczy. Znajomość rodzin i firm była kluczowa dla wyboru produktu. Dzisiaj wpisujesz dane do systemu, system następnie przetwarza zmienne i na końcu dostajesz wynik”.

Z drugiej strony stosowanie standardowych procedur zmniejsza ryzyko błędu pojedynczego pracownika oraz „daje bezpieczeństwo pracy w sektorze ryzyka”.

Punkt widzenia kierownictwa jest taki, że standaryzacja procedur zwiększa efektywność, przewidywalność, wymierność i kontrolę procesów pracy. Zmniejsza ryzyko finansowe dla spółki i jest gwarancją dla inwestorów na szczeblu krajowym i międzynarodowym. Jednakże autonomia i możliwości wyboru są ograniczone również dla kierownictwa lokalnego na poziomie oddziałów.

### **Wpływ 2: Ocena wyników pracy, cele biznesowe i nagrody indywidualne**

Drugim czynnikiem, który wpływa na grupę pracy, jest wzmocnienie oceny wyników: po restrukturyzacji – bardziej niż kiedykolwiek wcześniej – wyniki każdego pracownika są oceniane w systemie celów biznesowych i nagród.

„PERforMER” jest systemem mierzenia wyników wprowadzonym w 2010 roku, który obejmuje wszystkich pracowników we Włoszech. Został opracowany w celu poprawy wyników, umożliwienia menadżerom bycie bardziej obiektywnym w identyfikowaniu indywidualnych wyników i promowania ścieżek kariery. W 2011 roku „PERforMER” został dopracowany – uproszczono i usprawniono procesy dzięki odpowiedniemu wsparciu informatycznemu w celu wzmocnienia standaryzowanego systemu ocen na centralnym poziomie.

Z drugiej strony Intesa Sanpaolo zakończył proces dopracowywania systemu motywacyjnego, dostosowując go do podejmowanego ryzyka, w powiązaniu z celami wieloletnimi i wykorzystaniem mierzalnych celów jakościowych poprzez rozszerzenie systemów na wszystkie poziomy organizacji. Systemy motywacyjne zawsze były w pełni ujawniane pracownikom w kilku dokumentach, przewidują pułapy, poniżej których dodatki nie są przyznawane, i stosują zasadę symetrii, w ramach której zakres zachęt jest powiązany z rzeczywiście osiągniętymi wynikami na trzech poziomach: grupy, jednostki biznesowej i pracownika. Uwaga jest skupiona na rozpowszechnianiu i promocji koncepcji wyników opartych na ocenie i na uznaniu zasług, zarówno na poziomie grupy-jednostki, jak i poszczególnych pracowników.

Wprowadzenie nowej polityki w Krajowych i Międzynarodowych Bankach Zależnych oznacza potrzebę standaryzacji wyników procesów oceny i narzędzi na wszystkich poziomach organizacji. Koordynator oddziału ma pewien wpływ na końcową ocenę pracowników i może przyznać im nagrody według własnego profesjonalnego uznania.

Związki zawodowe negocjują pensje w umowach krajowych, ale nie ma dobrego systemu negocjacji pracowniczych dla celów i nagród w systemie oceny, dlatego też związkowcy chcieliby poprawić system negocjacji pracowniczych w zakresie tych kwestii na poziomie krajowym.

System ten zapewnia lepsze korzyści ekonomiczne dla pracowników, zwłaszcza zważywszy, że mogą oni zdecydować o zainwestowaniu pieniędzy w fundusz emerytalny i skorzystać z dodatkowej ulgi podatkowej (podatek dochodowy). Z drugiej strony system oceny wyników związany z indywidualnymi nagrodami zwiększa ryzyko stresu, braku satysfakcji z dalszej indywidualizacji pracy i nakładu pracy pod presją osiągnięcia celów biznesowych. Ponadto nie są możliwe indywidualne negocjacje tych celów w celu zwiększenia bądź zmniejszenia ryzyka pracownika z uwagi na osobiste cele lub ograniczenia.

Na poziomie oddziału istnieje nieformalna współpraca pomiędzy pracownikami: pracownicy pomagają sobie wzajemnie w wykonywaniu nagromadzonej pracy lub wykonują pracę pracowników w przypadku ich nieobecności. Powoduje to powstanie pewnych problemów, ponieważ te „wspólne praktyki” mogą kolidować z „celami jednostkowymi”.

Punkt widzenia dyrekcji jest taki, że korporacyjny system oceny i nagród indywidualnych zwiększa produktywność jednostki i spółki. Ponadto umożliwia on kontrolę wyników, jak również zaplanowanie konkretnych działań zmierzających do poprawy organizacji pracy i osiągnięcia wyników biznesowych.

### **Wpływ 3: Praca zespołowa i kompetencje**

Na poziomie kierownictwa istnieją ogromne szanse na wsparcie pracy zespołowej i szkoleń dla menadżerów oraz najbardziej twórczych pracowników działów, którzy nie mają kontaktu z klientami (np. pracowników opracowujących definicje produktów i usług na poziomie centrali). Jednakże jest mniej możliwości szkolenia pracowników mających kontakt z klientami, z kilku powodów: indywidualizacja pracy i zadań, konflikty dotyczące pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą; szkolenie jest zorientowane na umiejętności „komunikacyjne” i „motywacyjne” w celu zwiększenia sprzedaży konkretnych produktów i usług, ale brakuje szkoleń merytorycznych na temat produktów i usług („szkolenia są zorientowane na cele”); obserwuje się mniejsze „wsparcie online” w celu pomocy pracownikom w codziennej pracy, a uwaga spółki jest skupiona na wzmacnianiu scentralizowanego ustandaryzowanego systemu informatycznego. W ten sposób następuje rozdźwięk pomiędzy poziomem wykształcenia osoby, która jest poszukiwana do pracy w banku, a rzeczywistymi zadaniami wykonywanymi w pracy i możliwościami rozwoju.

### 3.3. Nowe wyzwania w zakresie jakości pracy

Podsumowując, nasze studium przypadku uwidacznia, z jednej strony, napięcie pomiędzy procesem racjonalizacji procesu pracy a procesem zaakceptowania podmiotowości pracowników z drugiej strony. Jest to jedno z głównych wyzwań w zakresie modeli rozwoju w obecnych czasach<sup>10</sup>.

Intesa Sanpaolo wprowadził znaczące zmiany w organizacji pracy w celu zmniejszenia ryzyka ekonomicznego, zwiększenia zysków, zarządzania połączeniem kilku grup banków, lepszego zarządzania kompleksowymi procesami pracy w dynamicznym sektorze na wysoce konkurencyjnych rynkach światowych. Pozytywnym rezultatem było to, że ani w czasie połączenia, ani w czasie ostatniego kryzysu światowego nie nastąpiły zwolnienia, również wśród najbardziej narażonych na to stażystów. Jak podano w raporcie finansowym spółki, w 2012 roku przychód z działalności operacyjnej wzrósł o 6,5% w porównaniu z 2011 rokiem, a działania zmierzające do ograniczenia kosztów przyniosły spadek wskaźnika kosztów do dochodów do poziomu 49,8%. Ponadto ankieta badająca zadowolenie klientów spółki wskazuje na stopniowy wzrost zadowolenia klientów indywidualnych oraz przedsiębiorstw.

Niemniej jednak nasza analiza wskazuje na pewne czynniki, które mają negatywny wpływ na jakość pracy, nawet jeżeli zauważa się pewne możliwości: 1) racjonalizacja, centralizacja i standaryzacja procesów pracy, przy uwzględnieniu produktów, usług i organizacji pracy; 2) wzmocnienie systemu oceny poszczególnych pracowników w systemie celów biznesowych i nagród; 3) szkolenia skupione na umiejętnościach komunikacyjnych i motywacyjnych dla pracowników mających kontakt z klientami.

Procesy te skutkują poniższym:

- Procesy te zmniejszają ryzyko niepowodzenia i błędów poszczególnych pracowników, jak również grupy bankowej. Mają one pozytywny wpływ na pracowników oraz inwestorów. Jednakże, z drugiej strony, zmniejszenie ryzyka powoduje zmniejszenie autonomii pracowników i ich wkładu, obniżenie jakości pracy uwzględniającej kompetencje osobowe i pracę zespołową, jak również pewne problemy spowodowane połączeniem różnorodnych oczekiwań klientów i standardowych procedur obowiązujących w banku. Wreszcie, wydaje się, że proces racjonalizacji mógłby zmniejszyć zadowolenie poszczególnych pracowników o wysokich umiejętnościach.
- Przepaść pomiędzy pracownikami a kierownictwem się pogłębia. Relacje pomiędzy pracownikiem a członkiem kierownictwa stają się coraz bardziej formalne,

<sup>10</sup> O tych zagadnieniach piszą: Touraine A., 1992, *Critique de la Modernité*, Paris, Fayard; Ritzer G., 1993, *The McDonaldization of Society*, Thousand Oaks, Pine Forge Press; Castells M., *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. 1., Cambridge, MA, Oxford, UK, Blackwell, 1996; Gallino L., 2011, *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*, Torino, Einaudi. On the impact of restructuring on health, see: Di Nunzio D., Hohnen P., Hasle P., Torvatn H., Øyum L., 2009, *Impact of restructuring on health and safety and quality of work life. Psychosocial risks*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies, Katholieke Universiteit, Belgium; Kieselbach T. (eds), 2009, *Health in restructuring*, Muenchen: Mering. For a focus on the working financial in the financial sector in Italy, see: Magrin G., Piotto I. (2006), *Condizioni di lavoro e relazioni industriali nella trasformazione del sistema bancario*, Roma: Ediesse; Macciocu L., Nardella C., Rossi I., Stella M., Brizio L., 2008, "Workers' active participation in the prevention of psychosocial hazards in the credit sector: a key priority for becoming a socially responsible business", in *Prevenzione Oggi*, vol. 4, n. 2, 2008; Guidi S., Bagnara S., Fichera G. P., 2012, "The HSE indicator tool, psychological distress and work ability", *Occupational Medicine*, 62:161.

biurokratyczne i bezosobowe, co jest spowodowane standaryzacją procesów pracy na poziomie centralnym działów niemających kontaktu z klientami.

- Zważywszy na negocjacje pracownicze w zakresie „organizacji pracy”, wpływ pojedynczego pracownika i przedstawicieli związków zawodowych na proces decyzyjny zmniejszył się na poziomie spółki i na szerzej rozumianych poziomach korporacyjnych.
- Bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, wyniki poszczególnego pracownika są oceniane pod względem osiągnięcia indywidualnych konkretnych celów; oznacza to duży poziom stresu i niewielkie możliwości negocjowania celów.
- Relacja pomiędzy pracownikiem a klientem oznacza teraz więcej pracy i mniej autonomii, jak również mniejsze wsparcie zespołu na „poziomie oddziału”.
- Przepaść dzieląca banki i obszary (klienci indywidualni, rodziny, spółki) pogłębia się, ponieważ relacja pomiędzy „oddziałem banku” a „klientami lokalnymi” przeniosła się do „scentralizowanych działów niemających kontaktu z klientem”, przy jednoczesnym ograniczeniu możliwości bezpośredniej i osobistej relacji pomiędzy pracownikami i klientami.
- Proces pracy obecnie wymaga nieustannych aktualnych informacji na temat produktu, ale wśród pracowników następuje spadek umiejętności i kwalifikacji, jak również rzeczywista wiedza na temat produktów i usług.

Spółka posiada solidny system negocjacji pracowniczych służący omówieniu kwestii procesu restrukturyzacji, ale ani „grupa pracy”, ani „organizacja pracy” nie są istotnymi przedmiotami takich negocjacji. Istnieją też niewielkie możliwości wywierania wpływu na jakość pracy, zwłaszcza biorąc pod uwagę autonomię i umiejętności. Przed związkami zawodowymi stoją zatem nowe wyzwania, takie jak:

- Promowanie systemu negocjacji pracowniczych, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii organizacji pracy, w celu negocjowania scentralizowanych procedur racjonalizacji;
- Poprawa dialogu społecznego w zakresie „produktów” i „usług”, jak również „systemu oceny, celów i nagród”;
- Poprawa autonomii decyzyjnej poszczególnych pracowników i zespołów na „poziomie oddziałów”: pracownicy mogliby mieć możliwość lepszego zarządzania indywidualnym ryzykiem w relacjach z klientami;
- Promowanie globalnego dialogu społecznego: stowarzyszenia klientów mogłyby odegrać kluczową rolę w systemie negocjacji, zważywszy na związek pomiędzy jakością pracy a jakością usług.

## 4. Przypadek 4 : dwa przykłady masowej restrukturyzacji w Orange i EDF Rybnik w Polsce

Stephane Portet (S- Partner)

Katarzyna Szczepanik (S- Partner)

W Polsce zbadano 2 firmy. Pierwszą z nich jest należąca do sektora telekomunikacji Orange Polska (w tym pracownicy firmy Emitel), drugą z kolei jest należąca do sektora energetycznego EDF Rybnik<sup>11</sup>.

### Orange / Emitel

Emitel, znajdujący się dawniej w strukturach TP SA (obecnie Orange) jest głównym operatorem naziemnej infrastruktury radiowo-telewizyjnej i telekomunikacyjnej, sprzedany został w 2011 grupie private equity Montagu. Orange, dawniej Telekomunikacja Polska, SA, wówczas jedyny polski operator i jedno z największych polskich przedsiębiorstw, jest liderem w branży telekomunikacyjnej. Z końcem 2012 r., Orange Polska miał 14,7 mln klientów telefonii mobilnej, 5,6 mln stacjonarnej oraz przychody rzędu 14,9 mld PLN. Od 1999 r., tj. od czasu prywatyzacji TPSA, France Telecom jest akcjonariuszem strategicznym.

Employment structure of Group as reported Full time positions (end of period)	2011				2012			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
TP SA	15,210	15,020	14,886	14,854	14,885	14,698	14,424	14,067
Other (incl Orange Customer Service)	7,732	8,741*	8,828	8,673	6,540	6,405	6,204	6,066
<b>Total fixed line</b>	<b>22,941</b>	<b>21,761</b>	<b>21,514</b>	<b>21,527</b>	<b>21,425</b>	<b>21,103</b>	<b>20,628</b>	<b>20,132</b>
PTK Centeritel	2,157	2,122	1,743**	1,743	1,750	1,745	1,732	1,729
Other	420	456	477	534	542	563	524	552
<b>Total mobile segment</b>	<b>2,577</b>	<b>2,578</b>	<b>2,220</b>	<b>2,278</b>	<b>2,292</b>	<b>2,308</b>	<b>2,256</b>	<b>2,281</b>
<b>Group</b>	<b>25,519</b>	<b>24,339</b>	<b>23,734</b>	<b>23,805</b>	<b>23,716</b>	<b>23,411</b>	<b>22,884</b>	<b>22,413</b>

\*excluding Emitel's headcount amounting to 941 employees

\*\* excluding 344 employees transferred to NetWorkSI JV

<sup>11</sup> Analiza dwóch firm, zamiast jednej, wynika z trudności, z jakimi spotkaliśmy się w przeprowadzeniu wywiadu z dyrekcją Orange oraz Emitel. Dyrekcja Emitel odmówiła nam wywiadu. Dyrekcja Orange, początkowo odmówiła, następnie, po interwencji w biurze rzecznika prasowego, zaproponowała spotkanie. Z powodów technicznych, niezależnych od obu stron (blokada transportu publicznego), spotkanie nie mogło się odbyć w wyznaczonym terminie, natomiast zorganizowanie kolejnego spotkania okazało się niemożliwe. Nie mając pewności, czy spotkanie z dyrekcją Orange ostatecznie odbędzie się, podjęliśmy decyzję o objęciu badaniem drugiej firmy, EDF Rybnik, gdzie rozmowy z pracownikami jak i z dyrekcją odbyły się bez przeszkód. Na potrzeby raportu postanowiliśmy wykorzystać wywiady przeprowadzone w obydwu firmach, w tym z pracownikami Orange i Emitel.



### EDF Rybnik

Grupa EDF, obecna na polskim rynku od 14 lat, jest 3. producentem elektryczności w Polsce. Posiada 10% udziałów w rynku elektryczności i 15% w rynku energii ciepłej. Należą do niej na terenie Polski 4 elektrownie.

Obecnie prowadzona fuzja niektórych spółek EDF (EDF Rybnik S.A. jako podmiot przejmujący, EDF Kraków S.A., EDF Polska CUW Sp. z o.o. i EDF Polska Centrala Sp. z o.o.) stanowi pierwszy etap konsolidacji aktywów grupy EDF w Polsce. Siedzibę spółki przeniesiono do Warszawy.

Drugi etap konsolidacji dotyczyć będzie jednostek zajmujących się m.in. obrotem energią, tj. EDF Energia, a także EDF Wybrzeże.

EDF Polska liczy obecnie 3500 pracowników. Elektrownia Rybnik zatrudnia ok. 700 osób.

## 4.1. Szczególny kontekst restrukturyzacji

### *Orange*

Firma ma za sobą długą restrukturyzację. W latach 2001 - 2004 liczba zatrudnionych spadła z 70 000 do 40 000. W początkowym okresie odbywało się bez konfliktów, w oparciu o plan odejść dobrowolnych. W 2005 r., po informacji o zakończeniu zwolnień, pojawił się nowy plan redukcji zatrudnienia dotyczący 4500 osób. Po raz pierwszy związki zawodowe wyraziły sprzeciw i podjęły negocjacje nt. działań alternatywnych (PDO dot. 2700 osób). Był to przełomowy moment w restrukturyzacji TPSA, któremu towarzyszyły liczne przypadki eksternalizacji zatrudnienia. Organizacje związkowe podjęły negocjacje planów dobrowolnych odejść i eksternalizacji zatrudnienia. W 2007 r. podpisano porozumienie przewidujące liczbę pracowników outsourcingowanych na poziomie 25% i rekrutację nowych pracowników na poziomie maks. 3% w celu ułatwienia mobilności wewnętrznej. Restrukturyzacja objęła wszystkie typy stanowisk pracy, przy czym w największym stopniu dotyczyła obsługi klienta. Mimo szczególnego znaczenia, jakie przypisano mobilności wewnętrznej, w praktyce nie negocjowano planów prognostycznego zarządzania zatrudnieniem i kompetencjami.

### *EDF Rybnik*

Najtrudniejsza i najpoważniejsza restrukturyzacja rozpoczęła się w 2009 r. przy okazji tworzenia centrum usług wspólnych w Krakowie (konsolidacja usług IT, HR, inżynierii, etc.).

Ówczesna restrukturyzacja miała dotyczyć 1300 osób, z czego ok. 400 osób opuściło firmę w ramach planu dobrowolnych odejść (odprawy od 80 000 PLN do 120 000 PLN, w zależności od stażu pracy)

Osoby będące w wieku bliskim emerytalnego mogły korzystać z urlopów przedemerytalnych.

Pozostałe osoby znalazły zatrudnienie albo w CUW (ok. 300-400 osób, z przyjętą zasadą gwarancji odnośnie zatrudnienia przez 3 lata i utrzymania warunków płacy przez 1 rok) lub w innych jednostkach grupy. Ok. 150 osób zmieniając miejsce pracy zmieniło też miejsce zamieszkania (przyznano im specjalny dodatek z tego tytułu).

Restrukturyzacja prowadzona od 2009 r. w ramach projektu TREFL (utworzenie CUW) wywołała silny sprzeciw ze strony organizacji związkowych. Warto wspomnieć, że do czasu wdrożenia tego projektu, EDF zdążył ograniczyć zatrudnienie w swoich podmiotach w Polsce o 40%.

23 organizacje obecne w zakładach należących do grupy na terenie Polski sprzeciwiły się projektowi, podkreślając słabość zaproponowanego pakietu finansowego (odprawy i wsparcie dla zmieniających miejsce pracy wraz z miejscem zamieszkania). Nie doszło ostatecznie do podpisania porozumienia, pracodawca wdrożył zaproponowane przez siebie rozwiązania jednostronnie.

#### ***W obydwu przypadkach***

Związki zawodowe podnosiły kwestie dobrowolnego charakteru odejść pracowników podejmujących tę decyzję w obawie przed przyszłymi zwolnieniami na warunkach mniej korzystnych niż te proponowane w ramach PDO.

Odprawy stanowiły główny element polityki społecznej w ramach planu restrukturyzacji.

Zmiana pracodawcy na mocy artykułu 23 Kodeksu Pracy została wykorzystana do wprowadzenia mniej korzystnych warunków pracy i płacy<sup>12</sup>.

## **4.2. Rola zespołu pracowników i transferu kompetencji w procesie restrukturyzacji**

W jednym jak i w drugim przypadku nie stwierdzono by kadra zarządzająca przeprowadziła analizę dot. transferu kompetencji. Zabrakło tym samym specyficznych rozwiązań służących transferowi kompetencji.

Jeśli chodzi o kompetencje indywidualne, zastosowano podejście empiryczne oraz ex-post. Np. w EDF Rybnik :

- W przypadku, gdy pracownik znajdował zatrudnienie w CUW na stanowisku podobnym do tego, na którym pracował wcześniej, nie było potrzeby prowadzenia specyficznych, przygotowujących go szkoleń.
- Gdy charakter pracy miał ulec zmianie, wówczas pracownik nabywał niezbędne kompetencje na stanowisku pracy, przy czym nie w sposób sformalizowany.

---

<sup>12</sup> Na mocy tego artykułu możliwy jest transfer pracowników w związku z cesją całkowitą lub częściową zakładu. Transfer oznacza utrzymanie indywidualnych warunków pracy przez 12 miesięcy. Po tym okresie pracodawca ma prawo je wypowiedzieć, bez obowiązku negocjowania nowego porozumienia. Proces ten pozwala niekiedy na ograniczenie warunków płacy i pracy niektórych pracowników (np. outsourcingowanych), bez zmiany warunków całości umów przedsiębiorstwa z pozostałymi pracownikami.

- Dodajmy, że jedynym szkoleniem, o którym wspomnieli pracownicy EDF Rybnik w kontekście restrukturyzacji było szkolenie dot. zarządzania stresem.

Pojęcie kompetencji zespołowych nie pojawiło się ani w rozmowach z pracownikami czy związkowcami, ani z przedstawicielem dyrekcji, mimo że zwolnienia uwidoczniły współzależności kompetencji. Niemniej, odniesienie do kompetencji zespołowych jest formułowane przede wszystkim w kontekście dodatkowych obowiązków spoczywających na tych, którzy utrzymali zatrudnienie niż w odniesieniu do charakteru zespołowego kompetencji, mimo że podkreśla się negatywny wpływ odejść najbardziej doświadczonych pracowników.

W Orange, kwestia redukcji zatrudnienia była kluczowym elementem restrukturyzacji, pozostawiając niewiele miejsca aspektom jakościowym. Kadra zarządzająca nie była przygotowana na restrukturyzację postrzeganą inaczej niż przez pryzmat liczby zwolnionych. Kwestia organizacji pracy, czy kompetencji nie była przedmiotem dyskusji w ramach negocjacji planu restrukturyzacji, mimo że podpisano porozumienie dot. szkoleń.

### 4.3. Wpływ restrukturyzacji na zespoły pracowników

#### *Wspólny dla obu firm charakter następstw*

##### **1: Uczucie chaosu**

Pracownicy, w tym byli pracownicy, postrzegają proces restrukturyzacji jedynie przez pryzmat dążenia do redukcji kosztów. Wobec braku dyskusji nt. przyszłej organizacji, pojawia się uczucie chaosu i braku długoterminowej strategii. Dialog społeczny na temat kompetencji zespołowych, który z definicji ma charakter długoterminowy, mógłby nadać zupełnie inny charakter restrukturyzacji. Uczucie chaosu wśród osób, które pozostały w zakładzie, podkreślane na długo po restrukturyzacji, wskazuje na trudności w zrozumieniu przyczyn restrukturyzacji przez pracowników.

##### **2: Frustracja związana z wymuszoną mobilnością**

W obydwu analizowanych przypadkach pojawiła się kwestia mobilności geograficznej, której towarzyszyło silne poczucie mobilności wymuszonej. Podkreślano destrukcję relacji pracowniczych oraz trudność w powrocie do tradycyjnych metod socjalizacji (swobodne rozmowy, kontakty między rodzinami pracowników, etc.) W Orange pojęcie rodziny (odnoszące się do zespołu pracowników w znaczeniu «wspólnego funkcjonowania») pojawia się kilkakrotnie, z akcentem kładzionym na smutny finał.

##### **3: Konflikt między różnymi kategoriami pracowników (wewnętrzni / outsourcingowani)**

Dotyczy to obu analizowanych przypadków, ale w różny sposób. W EDF akcentowano różnice w kompetencjach oraz ryzyko dotyczące jakości usług. W Orange - różnice w statusie oraz fakt stawiania pracowników przez kadrę zarządzającą w sytuacji konkurencji. W obydwu przypadkach współpraca różnych grup pracowników była trudna, co nie wpływało pozytywnie na przekazywanie kompetencji nowozatrudnionym.

#### **4: Osłabienie więzi z miejscem pracy**

W obydwu przypadkach pracownicy wskazywali na obniżenie zainteresowania pracą, osłabienie więzi z firmą, poczucie (w tym u pracowników odchodzących), że złamano zobowiązania moralne. W Orange uczucie to wzmocnił negatywny wpływ standaryzacji zadań, prowadzącej do obniżenia kwalifikacji. Pracownicy uzasadniają ponadto różne stopnie przywiązania do miejsca pracy (i firmy) statusem zatrudnionych.

#### **5: Teoria konspiracji**

W obydwu wypadkach mamy do czynienia ze sprywatyzowanymi polskimi firmami przejętymi przez kapitał zagraniczny (francuski). Wobec braku zrozumienia dla restrukturyzacji teoria konspiracji pojawiła się wraz z poczuciem, że pracodawca próbuje działać na niekorzyść pracowników (np. operatorów w Orange). Paradoksalnie, dotyczy to przede wszystkim pracowników, którzy pozostali w zakładzie.

#### **6: Brak współpracy między pracownikami i odmowa dzielenia się kompetencjami**

Takie zachowania, jak brak współpracy pojawiły się w trakcie i po restrukturyzacji. Wynika to po pierwsze ze strategii ochrony miejsca pracy, po drugie z rozpadu więzi zespołowych oraz z różnicy statusów (« nie ma już zespołu » Orange / Emitel). Prowadzi to do konfliktów, unikania, utrzymywania spraw w tajemnicy, a czasami do krytykowania innych pracowników (wg. związkowców z Orange/Emitel), co mogło być spowodowane potrzebą utrzymania miejsca pracy.

#### **7.: Idealizacja przeszłości i, w przypadku Polski, byłego systemu**

« To była kiedyś dobra firma, socjalistyczna, ale dobra ... »: słowa jednego z członków związku zawodowego jednej z dwóch firm wskazują na idealizację przeszłości. Podejście to pojawia się u wszystkich rozmówców, z wyjątkiem dyrekcji. Idealizacja przeszłości, a jednocześnie prostota i łatwość zrozumienia tego mechanizmu, kontrastują z chaosem wywołanym restrukturyzacją (brak przejrzystości, wielość statusów...) i czyni ją tym trudniejszą do akceptacji.

#### **8: Frustracja związana z utratą pewnych zdobyczy socjalnych (premi, itd.)**

W obydwu firmach osoby « przeniesione » podkreślają, że utraciły zdobycze socjalne, mimo że pracują dla tych samych firm. Odbierają to jako wyraz zanegowania ich kompetencji.

#### **Konsekwencje charakterystyczne dla Orange/Emitel**

#### **9: Frustracja wobec bezkarności przełożonych**

Podkreślana przez pracowników nadal zatrudnionych. Mają wrażenie, że restrukturyzacja ominęła kadrę zarządzającą, której kompetencje odbierane są jako dyskusyjne.

#### **10: Konkurencja między pracownikami**

Wskazywana też przez pracowników EDF Rybnik, ale szczególnie mocno występująca w Orange/Emitel. Konkurencja podtrzymywana przez dyrekcję osłabia fundamenty, na których opiera się współpraca pracowników. Zjawisko konkurencji dotyczy szczególnie tych

zespołów, w których występują różne generacje pracowników, co de facto odpowiada podziałowi na dawnych pracowników i nowozatrudnionych.

#### **11: Odmowa poddania się ocenie**

Jak się wydaje, kadra zarządzająca próbowała w trakcie restrukturyzacji racjonalnie uzasadnić zasady selekcji w oparciu o ocenę profili pracowników (de facto na podstawie CV). W odbiorze pracowników, ocena kompetencji służy tworzeniu rankingów i niektórzy odmawiają poddania się jej.

#### **12: Stres i problemy psychologiczne**

Pracownicy podkreślają m.in. brak wsparcia w przypadku przeniesienia miejsca pracy, ale też trudności w zrozumieniu sytuacji (brak empatii) ze strony osób należących do grup pracowniczych o innym statusie.

### **4.4. Synteza i konkluzje**

Z rozmów przeprowadzonych w obydwu firmach wynika, że proces restrukturyzacji prowadzony na zasadach przede wszystkim ilościowych ma istotny wpływ na funkcjonowanie zespołów, wywołując liczne frustracje i nieporozumienia.

Prowadzi to do osłabienia więzi z miejscem pracy i utraty zaufania do zwierzchników.

Restrukturyzacja przeżywana jest często jak rozpad idealnej rodziny, a managerów postrzega się jako odpowiedzialnych za ten rozpad.

Wprawdzie pojęcie kompetencji zespołowych nie pojawiło się w wypowiedziach, restrukturyzacja jest jednak postrzegana jako proces zanegowania kompetencji.

Ponadto, nie odnotowaliśmy tzw. syndromu „ocalonych” u pracowników nadal zatrudnionych. Bywa, że uważają się oni za ofiary restrukturyzacji w porównaniu z osobami, które skorzystały z dogodnych planów dobrowolnych odejść.

## 5. Studium przypadku 5: Rekonstrukcja w trzech fazach lokalnej fabryki informatycznej w północnej części Szwecji

Eskil Ekstedt (Uniwersytet w Uppsali)

### Ericsson – informacje o spółce/ zakładzie

Ericsson to szwedzka spółka, która jest światowym liderem w zakresie projektowania i wytwarzania centrali telefonii (komórkowej). Jednostka w Östersund, mieszcząca się w niewielkim mieście, została otworzona w 1968 roku w ramach programu polityki regionalnej. Część fabryki została outsourcowana w 2000 roku na rzecz Solectron, amerykańskiej grupy produkującej sprzęt informatyczny. Inna amerykańska spółka, Flextronics, kupiła Solectron w 2007, w tym jej światową sieć fabryk. Flextronics zamknęła fabrykę w Östersund w 2009 roku.

W Östersund produkowano przede wszystkim centrale telefoniczne AXE dla światowych sieci telefonii komórkowej. Fabryka otworzyła trzy zaawansowane działy programowania, następnie outsourcowała pracę do różnych firm doradczych w branży informatycznej. Ericsson był cały czas głównym nabywcą zarówno towarów, jak i usług. Wielkość jednostki wahała się od 350 do 1100 osób. Outsourcing i częste korzystanie z tymczasowych pracowników zapewnianych przez agencję pracy Kornboden powoduje, że powyższe dane nie są pewne i zmieniają się w czasie. Rynek pracy w regionie jest bardzo ograniczony, ale stabilny z uwagi na niewielką aktywność w tej branży.

### 5.1. Szczególny kontekst restrukturyzacji

#### **Faza 1: Zmiana profilu zawodowego/zwiększenie umiejętności**

W latach 80. i na początku lat 90. ubiegłego wieku Grupa wdrożyła wiele proaktywnych działań na rzecz rekonstrukcji. Prosta, rutynowa praca została zastąpiona pracą wykwalifikowanych informatyków umiających rozwiązywać problemy w zakresie programowania. Osiągnięto to dzięki zaawansowanym programom zmiany profilu zawodowego pracowników. Wielu uczestników takich programów na początku pracowało na linii produkcyjnej. Lokalne kierownictwo i przywódcy lokalnych związków zawodowych współpracowali i zaangażowali się we wdrożenie tych programów.

#### **Faza 2: Outsourcing**

Wprowadzono usprawnione i scentralizowane amerykańskie modele zarządzania, a jednostka w Östersund utraciła swoją dawną relatywną niezależność. Dialog stał się jednostronny, ponieważ należało stosować model pracy obowiązujący w całej Grupie Solectron. Lokalne kierownictwo i partnerzy społeczni początkowo byli przychylni przejściu przez Solectron, ponieważ wierzyli, że przyniesie to innych klientów oprócz spółki Ericsson. Tak się jednak nigdy nie stało. Pracownikami zakładu były coraz częściej osoby zatrudnione

za pośrednictwem agencji pracy. Działy zaawansowanego programowania zostały outsourcowane do spółek innych niż Solectron.

### **Faza 3: Zamknięcie**

Flextronics zamknął jednostkę produkcyjną w Östersund bądź przeniósł działalność do innych fabryk. Setki osób straciły pracę. Jedynie garstka pracowników przeniosła się na południe Szwecji. W ramach formalnych negocjacji warunków i rekompensat osiągnięto różne wyniki dla pracowników umysłowych i fizycznych. Jednostka IT i osoby w niej zatrudnione (sprzęt, oprogramowanie i system programowania) z byłej jednostki Ericsson Östersund nadal istnieją i pracują, ale w różnej formie i w różnych organizacjach.

## **5.2. Umiejętności i praca zespołowa w czasie różnych faz**

### **Faza 1: Zmiana profilu zawodowego/zwiększenie umiejętności**

Osoby o niskim stopniu formalnego wykształcenia wykonujące pracę manualną na linii produkcyjnej zostały przeszkolone i zostały programistami zaangażowanymi w niezależne projekty rozwiązywania problemów. Po procesie selekcji spółka, razem z lokalnymi graczami, zaoferowała zakrojone na szeroką skalę szkolenia o wartości około 50 000 euro na osobę. Programy szkoleniowe okazały się sukcesem, a nowo wyszkoleni programiści rozpoczęli pracę w różnych działach. Jednym ze skutków zmiany profilu zawodowego jest to, że w wielu przypadkach zmieniła się również przynależność pracowników do związków zawodowych – z Metall (dla pracowników fizycznych) na TCO (dla pracowników umysłowych).

### **Faza 2: Outsourcing**

Grupa Ericsson zaczęła koncentrować się na swojej głównej działalności: rozwoju i projektowaniu centrali telefonicznych i sieci. Wiele jednostek produkcyjnych zostało outsourcowanych do wyspecjalizowanych grup produkcyjnych IT. Podział pracy na projektowanie i rozwój sieci telefonicznych z jednej strony i na projektowanie wydajnych fabryk dla celów tworzenia centrali z drugiej stał się wyraźny. Fabryka w Östersund utraciła swoje działy zaawansowanego programowania. Wiedza zdobyta w tych jednostkach została przekazana innym organizacjom. Jednakże wiele zespołów projektowych, które zostały stworzone z działów IT, pozostały w niezmiennym składzie w nowej rzeczywistości. Kompetencje wspólne rozwijane w czasie pierwszej fazy restrukturyzacji stały się kluczowym czynnikiem przetrwania.

### **Faza 3: Zamknięcie**

Po negocjacjach personelowi zaproponowano różne pakiety (odprawy) w zamian za odejście z pracy. Niektórym wybranym kluczowym osobom (około 12) ułatwiono przejście z Östersund do innych fabryk na południu (planowany transfer wiedzy). Niektórym pracownikom zaoferowano również przeniesienie do zakładu Ericsson w Katrineholm. Jedynie garstka osób odeszła z pracy trwale. Około 30 osób z agencji zatrudnienia Kornboden rozpoczęło pracę tymczasową w Katrineholm.

W zależności od swojego wieku pracownicy w dalszym ciągu otrzymywali pensję przez 1-4 miesiące. Spółka zapłaciła 3 miliony koron za doskonalenie umiejętności firmie Trygghetrådet (szkolenie dla pracowników umysłowych) i Startkraft (szkolenie dla pracowników zrzeszonych w IF Metall i tym samym objętych układem zbiorowym pracy IF Metall).

Po negocjacjach przeprowadzono pewien transfer wiedzy dzięki przeniesieniu kluczowych osób do innych zakładów. Grupy robocze zostały w czasie zamknięcia zakładu rozwiązane. W praktyce pracownicy wzięli udział w programach szkoleniowych, podczas których do pewnego stopnia wykorzystywali wiedzę zdobytą w fabryce. Kompetencje wspólne w ogóle nie były brane pod uwagę.

### **5.3. Wpływ i konsekwencje**

#### ***Faza 1: Zmiana profilu zawodowego/zwiększenie umiejętności***

Programiści zaczęli chętnie ustawicznie uczyć się. Nie tylko prosili o formalne kursy, ale również poszerzali wiedzę jako członkowie zespołów lub kierownicy zespołów przy coraz bardziej zaawansowanych projektach. Know-how został wzbogacony o ciągłą refleksję (know –why).

Pracownicy, którzy skorzystali z tych programów, byli w lepszej sytuacji zawodowej, bardziej dopasowanej do ich bieżących i przyszłych potrzeb. Zdolność programistów do radzenia sobie ze zmianą zwiększała się w miarę, jak zdobywali więcej doświadczenia. Grupa robocza odgrywała znaczącą rolę jako sieć społeczna, z której wywodzą się zespoły i projekty. Dzisiaj sytuacja jest zbliżona do tej, która miała miejsce w czasie, gdy zakład należał do spółki Ericsson.

#### ***Faza 2: Outsourcing***

Outsourcing doprowadził do dramatycznego pogorszenia warunków pracy wszystkich pracowników. Światowe koncepty i praktyki, takie jak skoncentrowanie się na kliencie, produkcja odchudzona i zasady kaizen, stały się częścią codziennej pracy. Praca zaczęła być wykonywana przez osoby mniej wykwalifikowane, a grupa robocza rozwiązana.

#### ***Faza 3: Zamknięcie***

Według przedstawiciela Trygghetsrådet niektórzy pracownicy umysłowi byli zmotywowani do rozpoczęcia czegoś nowego, podczas gdy inni stracili nadzieję. Pomimo że większość pracowników myślała, że ich mocną stroną jest profesjonalna wiedza, odkryli, że ich doświadczenie w pracy przy projektach zorientowanych na cel (w zespołach) i w środowisku międzynarodowym (po angielsku) były równie ważne dla ich nowych pracodawców.

Osoby zatrudnione za pośrednictwem agencji pracy Kornboden wydawały się lepiej radzić niż osoby, które były objęte układem zbiorowym pracy i które w dalszym ciągu pracowały na linii produkcyjnej. Kornboden miał innych klientów oprócz spółki Flextronics. Niektórzy pracownicy mogli rozpocząć pracę od razu, inni byli bezrobotni przez krótki czas.



*Podsumowując: niewielu pracowników fizycznych mogło transferować wiedzę do innych obszarów, więc zespoły zostały rozwiązane. Przeprowadzono pewien proces transferu wiedzy przez pracowników kluczowych, gdy znaleźli oni zatrudnienie w innych fabrykach.*

#### **5.4. Przyszłe działania**

Programiści wydawali się najbardziej interesujący, co podkreśla rolę wspólnych szkoleń w dłuższej perspektywie tworzenia zespołu i nawiązywania relacji, które są kluczowe dla otrzymania zatrudnienia. Pracownicy ci, którzy pierwotnie zdobywali wiedzę w działach informatycznych Ericsson, mogli dokonać transferu swoich umiejętności do nowego środowiska organizacyjnego. Dla nich zespół, z którym pracują, często ma więcej zalet (budowanie tożsamości, umiejętności społeczne i poczucie przynależności) niż spółka, która ich wynajęła. Proaktywna rekonstrukcja (zmiana profilu zawodowego) w fazie A posłużyła jako fundament dla przyszłego transferu zaawansowanych i trwałych umiejętności i sprzyja tworzeniu zespołów. Pracownicy umysłowi (nie programiści) mieli lepsze perspektywy na rynku pracy niż pracownicy fizyczni. Jednakże było to spowodowane przede wszystkim indywidualnymi umiejętnościami, które nie stanowiły wartości dodanej dla zespołu, co charakteryzowało programistów, którzy – nie należy zapominać – na początku procesu sami pracowali na linii produkcyjnej.

## 6. Studium przypadku 6: Wielka Brytania: program redukcji miejsc pracy na dużą skalę zrealizowany głównie poprzez dobrowolne odejścia.

| Ana Isabel Martinez (Syndex)

### Tata Steel Scunthorpe - informacje o spółce/ zakładzie

Scunthorpe jest głównym zakładem Tata Steel w Wielkiej Brytanii w segmencie wyrobów długich. Liczy on obecnie około 4000 pracowników i dużą część personelu podwykonawczego. Scunthorpe jest zakładem zintegrowanym, który posiadał, przed restrukturyzacją będącą przedmiotem analizy, w sumie cztery wielkie piece oraz szeroki wachlarz urządzeń do produkcji (sektor obróbki na gorąco i na zimno).

Zakład ma długą tradycję (British Steel, potem Corus, ten ostatni zakupiony przez Tata Steel w 2007 roku), reprezentowane są tutaj, ze względu na zintegrowany charakter zakładu, wszystkie zawody związane z produkcją stali: stalownicy, walcownicy, ciągnacze, pracownicy wykończalni, technicy działu utrzymania ruchu.

W Scunthorpe znajdują się trzy związki zawodowe, różniące się liczbą zrzeszonych członków: Unite, Community i GMB.

### 6.1. Szczególny kontekst restrukturyzacji

#### Współczesna historia zakładu

W 2005 roku, zakład Scunthorpe został włączony do Grupy Corus, a pierwsze ogłoszenie o zamknięciu walcowni kęsów i slabów pojawiło się w następstwie inwestycji przeprowadzonych w Caster 5 (odlewnia). Ostatecznie, ogłoszone zamknięcie nie doszło do skutku, pomimo obaw pracowników i związków zawodowych. Okres niepewności utrzymywał się jednak przez dwa lata.

W 2007 roku, po długim procesie negocjacji i licytacji, indyjska grupa Tata Steel przystąpiła do przejęcia grupy Corus.

Od końca 2008 roku, światowy kryzys gospodarczy i finansowy doprowadził w przypadku przemysłu hutniczego, do przestojów produkcji, czasowego zatrzymania maszyn i redukcji personelu.

Grupa Tata Steel nie poddała się tej tendencji natychmiast, ale w 2011 roku grupa ogłosiła wdrożenie szeroko zakrojonego programu restrukturyzacji w segmencie wyrobów długich, w tym zamknięcie wielkiego pieca i walcowni w zakładzie Scunthorpe.

Restrukturyzacja, uzasadniana przez grupę bardzo niską aktywnością w sektorze budowlanym w Wielkiej Brytanii, pociągnęła za sobą likwidację 1500 miejsc pracy w zakładzie Scunthorpe i Teeside oraz mobilność między działami w Scunthorpe. Wraz z

planem restrukturyzacji, przewidzianym na okres 5 lat, wdrożono program inwestycyjny, mający na celu ukierunkowanie produkcji zakładu na produkty o wysokiej wartości dodanej.

Zdecydowana większość likwidacji miejsc pracy, dotyczącej około 1200 osób, odbyła się w pierwszym roku realizacji planu, czyli od wiosny 2011.

Większość (95%) zwolnień pracowników odbyła się poprzez dobrowolne odejścia, po okresie negocjacji z zakładowymi związkami zawodowymi dotyczącymi odpraw. Dobrowolne odejścia przysługiwały pracownikom, których wiek pozwalał na przejście na emeryturę. Niewielki procent pracowników, głównie inżynierów, którzy nie podlegali rozwiązaniom związanym z wiekiem, znalazło alternatywne zatrudnienie w innych dużych przedsiębiorstwach w regionie (szczególnie w sektorze energetycznym).

Aktualnie, pomimo że początkowy proces restrukturyzacji jest prawie zakończony, wątpliwości utrzymują się nadal, ponieważ rozwój rynku wyrobów długich jest niekorzystny, a prognozy niepewne. W tym kontekście, utrzymujące się pogłoski o możliwej sprzedaży zakładu Scunthorpe przekładają się na poczucie niepewności i strachu wśród pracowników.

#### **Charakter dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych w czasie restrukturyzacji**

Po ogłoszeniu restrukturyzacji, negocjacje skupiły się na ograniczeniu do minimum zwolnień "bezwarunkowych" (poprzez identyfikację osób kwalifikujących się do odejść dobrowolnych), na aspektach społecznych (wysokość odpraw i programów wsparcia pracowników podczas trwania identyfikacji pracowników do zwolnienia i po tym) i na mechanizmach, które należało wprowadzić w celu utrzymania posiadanych kwalifikacji.

Pierwszy krok, czyli gotowość stron (związki zawodowe i dyrekcja) do ograniczenia do minimum zwolnień, został ułatwiony dzięki sprzyjającej piramidzie wiekowej, która pozwoliła znacznej liczbie pracowników zgłosić się dobrowolnie i otrzymać akceptację składanych wniosków. Liczba ochotników do odejścia była wyższa niż zakładana liczba i w efekcie odbyły się arbitraże. Arbitraże i odmowy niektórych kandydatur były dokonywane z uwzględnieniem kwalifikacji pracowników: zarząd odmawiał odejścia pracownikom z kompetencjami uznawanymi za kluczowe dla prawidłowego funkcjonowania zakładu.

#### **Alpha**

Drugim krokiem były odprawy i program wsparcia pracowników. Według związków zawodowych i dyrekcji, odprawy oferowane pracownikom odchodzącym dobrowolnie były na dobrym poziomie (wszystkie wymogi prawne zostały spełnione). Odbyły się liczne zebrania w tym temacie, zarówno w przedsiębiorstwie jak i ze społecznością w celu wzięcia pod uwagę okresu pozwoleńowego („z punktu widzenia odpowiedzialności społecznej, nie można po prostu „pozostawić samym sobie” 1200 ludzi w społeczności, która liczy około 80 000 mieszkańców”). Zarząd użył argumentu odpowiedzialności społecznej firmy w celu przeprowadzenia restrukturyzacji w „najlepszy” możliwy sposób. Ten argument był zgodny z wolą Tata Steel do utrzymania, w miarę możliwości, reputacji i atrakcyjność firmy.

Ostatnim krokiem było przeprowadzenie negocjacji między dyrekcją a przedstawicielami związków zawodowych w celu określenia kwalifikacji, które powinny pozostać w zakładzie, wdrożenia procesu ich przekazywania, ustalenie kolejności zwolnień i realizacja szkoleń dla

osób zostających na stanowiskach, oraz dla tych, których dotyczyła zmiana rodzaju wykonywanej pracy lub zmiana stanowiska.

Ponadto, wdrożono proces informacji i konsultacji między dyrekcją a przedstawicielami pracowników, którzy mieli możliwość zatrudnienia eksperta, w celu uzyskania wyjaśnień dotyczących celów restrukturyzacji i jej ekonomiczno-finansowej, jak i i przemysłowej zasadności.

## **6.2. Rola zespołu pracowników i transferu kompetencji w procesie restrukturyzacji**

### ***Na poziomie dialogu społecznego***

Pojęcia kompetencji zespołowych i zespołu pracowników jako takie nie występują w wypowiedziach pracowników, przedstawicieli związków zawodowych i kadry zarządzającej, nawet jeżeli zasady prowadzenia restrukturyzacji uwidaczniają wspólną troskę (zarówno związków zawodowych jak i dyrekcji) odnośnie utrzymania zespołu pracowników na możliwie najlepszym poziomie na wypadek ewentualnej poprawy sytuacji handlowej i produkcyjnej.

W okresie trwania procesu informacyjno-konsultacyjnego i negocjacji, związki zawodowe skupiały się na dwóch aspektach: identyfikacji pracowników wyrażających chęć dobrowolnego odejścia i identyfikacji rozwiązań służących do przekazywania kompetencji, jakie należy wdrożyć.

Pierwszym krokiem było wprowadzenie przez związki zawodowe mechanizmów pozwalających pracownikom dokonać wyboru (dni otwarte dotyczące emerytur, "targi pracy", seminaria na temat organizacji życia pozawodowego). W następnym etapie, związki zawodowe poprosiły dyrekcję i otrzymały zapewnienie, że żadne odejście nie odbędzie się bez uprzedniego sprawdzenia kompetencji osoby odchodzącej, kompetencji koniecznych w przyszłości, niezbędnych szkoleń dla osób pozostających i okresu czasu potrzebnego do zorganizowania zwolnień tak aby pogodzić je z procesem transferu kompetencji.

Aktualnie związki zawodowe wydają się ogólnie zadowolone ze sposobu, w jaki została przeprowadzona restrukturyzacja (zarówno przez związki zawodowe jak i dyrekcję), jednak wyraziły one żal, że nadmierny nacisk został położony na sytuację ludzi zwalnianych. Doprowadziło to, do pogorszenia wskaźników zdrowia i bezpieczeństwa w pracy, do wzrostu obciążenia pracą i wpłynęło na wzrost ryzyka psychospołecznego wśród osób pozostających w przedsiębiorstwie. Jednak związki zawodowe przyznają, że trudno jest określić dokładnie, które z tych konsekwencji spowodowane były procesem restrukturyzacji, a które aktualną sytuacją gospodarczą i przemysłową zakładu.

### ***Na poziomie kierownictwa***

Zarząd potwierdził, że od początku procesu restrukturyzacji był świadomy konieczności zachowania kompetencji niezbędnych do zapewnienia przyszłego funkcjonowania zakładu.

- W tym celu podjęto wiele środków:
  - Identyfikacja kompetencji ludzi deklarujących chęć odejścia dobrowolnego
- Zatwierdzenie lub odmowa wniosków o zwolnienie na podstawie identyfikacji kluczowych kompetencji
- Prośby skierowane w stronę pracowników odchodzących, aby przystąpili do procesu transferu kompetencji. Okres transferu wydłużyłby się w zależności od rodzaju miejsca pracy, ale również od motywacji ludzi do udziału w procesie
- Polityka "zarządzania zmianą" dla osób, przeniesionych w ramach zmian międzywydziałowych (ok. 150 osób)
  - ▶ Każda osoba przeniesiona otrzymała szkolenie na nowym stanowisku pracy
  - ▶ Możliwość zmiany nowego stanowiska pracy, jeśli pracownik nie był zadowolony z nowego zadania (okres próbny około 3 miesięcy)
- Wsparcie pracowników, których miejsca pracy lub organizacja pracy zostały zmienione w wyniku restrukturyzacji (ok. 700-800 osób)

Dyrekcja przyznaje, że pomimo iż zarządzanie restrukturyzacją było "społecznie poprawne", pewien rodzaj "porzucenia" jest dostrzegalny w kwestii pracowników pozostających, którzy nie byli priorytetem. Przedstawiciele dyrekcji żałują również, że nie udało się "zachować" wszystkich niezbędnych kompetencji i są świadomi, że nastąpiła rzeczywista utrata kompetencji indywidualnych i zbiorowych w zakładzie.

### **1.1. Wpływ procesu restrukturyzacji na zespół pracowników**

Wpływ procesu restrukturyzacji na zespół pracowników różnił się w zależności od proponowanych rozwiązań (dobrowolnych odejść a mobilność między działami) oraz od działu.

W trudnym kontekście gospodarczym i przemysłowym i pomimo pewnej destabilizacji, praca ogółu pracowników w Scunthorpe nie została zniszczona w wyniku restrukturyzacji. Strony uzasadniają to faktem, że restrukturyzacja odbywała się poprzez dobrowolne odejścia i była dobrze rozplanowana w czasie, co pozwoliło na transfer kompetencji na różnych poziomach.

W rezultacie, z pewnymi wyjątkami (pracownicy pragnący odejść, którym tego odmówiono, pracownicy przeniesieni w niechciane miejsca pracy), poczucie przynależności do zespołu pracowników zostały utrzymane. Pracownicy uważają, że solidarność i współpraca nie zostały zdegradowane z powodu restrukturyzacji i że ich praca nadal była wykonywana w taki sam sposób jak poprzednio.

Taki stan rzeczy został częściowo przypisany silnemu zakotwiczeniu działalności firmy w społeczności i chęci zachowania zakładu dla przyszłych pokoleń („pracujemy w zakładzie z ojca na syna od czterech pokoleń”).

Nawet jeśli wpływ samej restrukturyzacji na zespół pracowników wydaje się być ograniczony, to jednak aktualna sytuacja (zamrożenie płac od dwóch lat, słaby wynik gospodarczy, pogłoski o możliwym wstrzymaniu działalności Scunthorpe, brak perspektyw na ożywienie rynku), w połączeniu z brakiem komunikacji, wydają się osłabiać motywację i

zaangażowanie pracowników, którzy nie znajdują się już w zakładzie i którzy kwestionują dobrą wolę i przejrzystość firmy. Wydaje się, że to czego udało się uniknąć podczas restrukturyzacji (zniszczenia zespołu pracowników i zaangażowania pracowników), zostało dogonione podczas zarządzania kryzysem w tym sektorze.

**Wpływ 1 (pozytywny): akceptacja procesu przekazywania kompetencji w celu zapewnienia trwałości zakładu**

W większości (wspólne stwierdzenie i obserwacja dyrekcji i związków zawodowych) pracownicy zgodzili się dostosować do procesu przekazywania kompetencji i zorganizować odejścia w zależności od stanu zaawansowania procesu transferu.

Przyczyny wyjaśniające tą "dobrą wolę" można tłumaczyć różnie:

- Osoby odchodzące zwoływały się dobrowolnie
- Zakład istnieje od ponad wieku i pracownicy pragną go zachować dla swoich dzieci, a najlepszym sposobem na to jest zapewnienie właściwego przekazania umiejętności
- Związki zawodowe były zaangażowane w proces od początku i uczestniczyły w ustalaniu niezbędnych kompetencji i sposobu ich przekazania.

Jednak niewielka część pracowników nie chciała poddać się sytuacji, ponieważ po ogłoszeniu restrukturyzacji i akceptacji ich kandydatur, chcieli odejść jak najszybciej, po wielu latach pracy.

**Wpływ 2 (pozytywny): brak zmian w indywidualnym i zbiorowym stosunku do pracy**

Zachowanie i zaangażowanie pracowników, w stosunku do przedsiębiorstwa, jak również do kolegów nie zostały znacząco zmienione po ogłoszeniu restrukturyzacji, ani w trakcie jej realizacji („solidarność została podtrzymana, nadal kontynuowaliśmy pracę w taki sam sposób, jak poprzednio”).

Uzasadnienie tej sytuacji może być dwojakie: stała komunikacja i silne zaangażowanie związków zawodowych.

**Wpływ 3: poczucie zdrady i niezgodności ze zobowiązaniami podjętymi przez kierownictwo, ograniczone do niewielkiej liczby osób**

Pewna liczba pracowników wyraża niechęć w stosunku do dyrekcji w związku z niezgodnościami z obietnicami złożonymi na początku procesu restrukturyzacji.

Rzeczywiście, komunikacja podjęta przez dyrekcję dotycząca ludzi dotkniętych przeniesieniami funkcyjnymi w procesie restrukturyzacji zakładała, że każdy pracownik może ubiegać się i uzyskać pożądane stanowisko pod warunkiem posiadania niezbędnych kompetencji do ubiegania się o nowe stanowisko pracy. Jednak niektórzy pracownicy twierdzą, że ich kompetencje nie były brane pod uwagę w przyznawaniu nowych miejsc pracy, a ich życzenia nie były respektowane („byliśmy traktowani jak ktoś z zewnątrz i ubiegający się o pracę bez brania pod uwagę naszych wieloletnich doświadczeń i wiedzy”).

Dla tych pracowników, zdrada jest uczuciem dominującym, i tym samym stwierdza się złamanie zaufania pomiędzy firmą a pracownikiem, czego wynikiem jest brak motywacji i

realizacja niezbędnych działań bez większego zaangażowania ( „wykonuję pracę za którą jestem opłacany, ale nic więcej ”).

To samo poczucie braku motywacji jest widoczne wśród niektórych pracowników, którzy zgłosili się na początku do odejścia, ale których wnioski nie zostały przyjęte (około 30-80 pracowników).

### **6.3. Wskazówki do zapamiętania**

Pracownicy i przedstawiciele związków zawodowych jak i dyrekcja podkreślają, że dobra komunikacja i zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron od początku każdego procesu restrukturyzacji są gwarancją odpowiedzialnego zarządzania rzeczywistością niechcianą ale faktyczną.

Ponadto, wspólna praca między wszystkimi organizacjami zawodowymi, jak i między związkami zawodowymi i dyrekcją, jest uważana za niezbędną do zarządzania restrukturyzacją w „najlepszy możliwy sposób” ( „trzeba być kreatywnym, innowacyjnym, a nie skupiać się tylko na akcji protestacyjnej”, oświadczenie przedstawiciela związku).

„Żadna restrukturyzacja nie może być przeprowadzona bez wcześniejszego przygotowania gruntu w kwestii kompetencji niezbędnych do zapewnienia przyszłej wydajności zakładu” (oświadczenie związkowca i przedstawiciela dyrekcji).





## ► **Konkluzje i zalecenia** \_\_\_\_\_



Analiza dostępnej literatury oraz badania przypadków uwiaryściły marginalny charakter przypadków, w których uwzględniano kwestie kompetencji zespołowych w procesach restrukturyzacji.

W literaturze, ale przede wszystkim w praktyce, akcent kładziony jest głównie na kompetencje indywidualne, szczególnie w kontekście nabywania nowych kompetencji (przekwalifikowania) lub podnoszenia kompetencji (skilling-up), co w najlepszym przypadku odbywa się w ramach programów szkoleń. Przypadki podejścia uwzględniającego proces przekazywania umiejętności (szkolenie prowadzone przez samych pracowników) są na razie nieliczne i obejmują najczęściej tylko dwie osoby: uczącego się i opiekuna. O ile proces transferu kompetencji dotyczy niekiedy grup uczących się (gromadzą się one na szkoleniach teoretycznych lub, rzadziej, na sesjach podsumowujących), o tyle nie spotyka się przypadków prowadzenia transferu kompetencji z udziałem zespołów opiekunów. Szkolenia skoncentrowane na kompetencjach zespołowych czy to opiekunów, czy uczących się, w zasadzie nie istnieją. Brak tego wymiaru w procesach przekazywania kompetencji wynika jak sądzimy z faktu, iż nie dostrzega się istnienia kompetencji zespołowych, czemu towarzyszy dominująca w działach HR tendencja dążenia do oceny kompetencji indywidualnych. Takie podejście pozbawia firmy niezwykle cennego zasobu.

Zespół pracowników jest nie tylko sumą kompetencji indywidualnych. Posiada kompetencję zespołową, będącą jednocześnie rezultatem synergii kompetencji indywidualnych i warunkiem ich realizacji w konkretnym zadaniu. Powiązanie kompetencji zespołowych to nie tylko kwestia ich zgrania, zawiera się w niej również to, co nieprzewidywalne, oraz to, czego nie można odtworzyć. Proces budowania kompetencji zespołowych nie bazuje na żadnej «gramatyce» czy serii standardowych narzędzi zarządczych. Zawodowe kompetencje zespołowe nie są też wynikiem przypadku; wprowadzenie ich powstawaniu towarzyszą narzędzia pojawiające się ad hoc, ale proces ten wymaga często wielu lat pracy, w tym „osadzania się” wiedzy, wypracowania kodów, odruchów, pozycji, z których wiele funkcjonuje o wiele dłużej niż osoby będące ich inicjatorami. Kompetencje te wywodzą się częściowo z zespołowej kompetencji pracy, stanowiąc jednocześnie element silnie je wiążący.

Restrukturyzacje niosą ze sobą mechanizmy niszczące cenne zasoby, które przedsiębiorstwom trudno jest na razie dostrzec. Zmieniając zespoły pracowników, rozbijając je i ponownie tworząc w najlepszym przypadku, niszcząc w najgorszym, restrukturyzacje naruszają nie tylko kompetencje zespołowe, ale i związki jednostek z zespołami, a także z procesami przekazywania kompetencji indywidualnych i dzielenia się nimi. W tym sensie restrukturyzacje wiążą się z ryzykiem destrukcji wartości, których nikt nie wycenia. Badania przedstawionych przez nas przypadków pełne są przykładów pracowników, którzy już nie chcą lub już nie mogą współpracować, grup pracowników, którzy już nie potrafią pracować wspólnie. Zespół zastąpiono sumą pracowników skupionych na realizacji narzuconych im celów wydajności indywidualnej, nie dając im innej możliwości jak czerpanie jedynie ze swoich własnych zasobów by stawić czoło wymaganiom. Wspólne dzieło, wspólny interes, pomoc i potrzeba współpracy zanikają. Tak oto doświadczenie pracy zespołowej przekształca się powoli w doświadczenie indywidualne.

Partnerzy społeczni powinni podjąć ten temat i wypracować narzędzia, które pozwolą zachować, ale też pomnażać kapitał kompetencji. Biorąc pod uwagę całkowity brak odniesienia do kompetencji zespołowych, jak wynika z naszego badania, podstawowym zadaniem powinno być uwrażliwienie partnerów na te kwestie. Należy podkreślać wpływ, jaki fakt niedostrzegania problemu wywiera na sferę psychospołeczną (przypadki izolacji, osłabienia relacji z pracą), czy bezpośrednio na wyniki przedsiębiorstwa (niezadowolająca jakość) i czynić z niego centralny element dialogu społecznego. Równie istotne jest to, by uświadomić partnerom wagę i złożoność problemu, co pozwoliłoby położyć kres grze typu « przegrany-przegrany » toczącej się obecnie w przedsiębiorstwach. Chodzi o działanie na dłuższą metę oraz o wykorzystanie zasady antycypowania. O skrajnej naiwności świadczyłoby podejście polegające na próbie uwzględnienia kwestii kompetencji zespołowych w procesach restrukturyzacji prowadzonych docelowo w ciągu kilku tygodni oraz w firmie, w której nie ma tradycji uwzględniania tego typu zagadnień. By zapobiec stratom, partnerzy społeczni powinni oswoić się z problematyką, jej koncepcjami, jej mechanizmami, narzędziami i wpisać je na stałe w swoją praktykę, dokładnie tak jak ma to miejsce w przypadku kompetencji indywidualnych.

Niezbędne jest przeprowadzenie swego rodzaju rewolucji. Rewolucji w znaczeniu etymologicznym, która polegałaby na zerwaniu z praktyką indywidualizacji wyników, kompetencji i ocen, prowadzących do selekcji w przypadku restrukturyzacji. Należy zrehabilitować zespół, jako podmiot uczestniczący w tworzeniu wyniku ekonomicznego, przywrócić znaczenie kompetencji strategicznej oraz wydajności organizacyjnej jako takich. Należy uprzywilejować przekazywanie kompetencji, uznać inteligencję zespołową za element uzupełniający sprawność indywidualną. Należy uwzględnić fakt, iż kompetencje zespołowe są zjawiskiem delikatnym i zaangażować się w ich przekazywanie, tak jak to ma miejsce w przypadku zmian pokoleniowych. Bo brakujące ogniwo może już nigdy nie pojawić się.

Z praktycznego punktu widzenia warto wykorzystać następujące narzędzia:

- Ustawiczna ocena koempetencji zespołowych
  - ▶ Coroczna rozmowa z zespołem pracowników
  - ▶ Identyfikacja kompetencji zespołowych i zarządzanie procesem ich przekazywania w ramach poszerzonego programu prognostycznego zarządzania zatrudnieniem i kompetencjami
- Analiza kompetencji zespołowych w procesach restrukturyzacji jako jeden z zasobów, które należy wykorzystać poszukując rozwiązań alternatywnych
  - ▶ Opracowanie « CV zakładów » zagrożonych
- Zespołowa opieka nad szkolonymi w ramach transferu kompetencji pozwalająca uwidocznić i lepiej wykorzystać kompetencje zespołowe.

Narzędzia te istnieją, w formie jak na razie eksperymentalnej, mają też niestety często charakter fragmentaryczny, dlatego należałoby je obecnie poznać, a przede wszystkim doprowadzić do ich synergii.

Wymaga to zmiany koncepcji zatrudnialności, wydajności, kompetencji, wartości, coraz bardziej zindywidualizowanych, i powrotu do tego, co jest podstawą pracy: więzi

**EKZZ- Wpływ restrukturyzacji na zespoły pracowników jako współuczestników procesu (re)konstruowania umiejętności zawodowych. Godzenie kwestii zatrudnienia i pracy?**

---

społecznych, relacji budowanych na bazie umiejętności i ich wymiany. Jest to też wspaniały teren do negocjacji zbiorowych, w których podejście indywidualistyczne okazało się zgubne. Stanowi to tym samym wyzwanie dla organizacji związkowych.

Możliwe w tym kontekście nowe tematy negocjacji to (tytułem przykładu):

- Rozwiązania pozwalające na mniejszą koncentrację na celach indywidualnych w procesach restrukturyzacji i zapewnienie zespołom możliwości zrekonstruowania łączących je więzi.
- Porozumienia na temat metod transferu umiejętności dotyczące okresów restrukturyzacji, oparte na szkoleniu w miejscu pracy pod zwiększoną opieką, ze szczególnym uwzględnieniem stanowisk wymagających obsadzenia, a także zagospodarowanie czasu pracy produkcyjnej / czasu opieki nad szkolonym pracownikiem w przypadku wybranych opiekunów.
- Zasady rozłożenia w czasie odejść w zależności od okresu niezbędnego do przyswojenia sobie czynności zawodowych wymaganych na stanowisku zlikwidowanym / nieobsadzonym.