
O autorce

Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka filozofii (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje jako wykładowca zarządzania zasobami ludzkimi na studiach MBA w Polish Open University, opartych na standardach Oxford Brookes University. Prowadzi także zajęcia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej oraz na Uniwersytecie Warszawskim.

Autorka kilkudziesięciu artykułów oraz 8 książek, w tym takich pozycji, jak: *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk 1997), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* (Oficyna Ekonomiczna 2000, 2003, 2006), *Zarządzanie personelem w małej firmie* (Oficyna Ekonomiczna 2004, 2010), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników* (Wolters Kluwer Polska 2006), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie.* (współautorka, Wydawnictwo Infor 2004), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer Polska 2009).

Współtwórca i wykładowca Podyplomowego Studium Trenerów Grupowych oraz Podyplomowego Studium Coachingu prowadzonych wspólnie przez Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej i Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie.

Od kilkunastu lat pracuje jako trener i konsultant ds. HR w firmach różnych branż i wielkości. Zajmuje się m.in. rekrutacją i selekcją pracowników, polityką szkoleniową, wdrażaniem systemów ocen okresowych (w tym oceny 360°), kształtowaniem ścieżek kariery zawodowej, zapobieganiem fluktuacji pracowników, podnoszeniem kompetencji interpersonalnych kierowników liniowych. Specjalizuje się także w zagadnieniach zarządzania przez wartości (w tym zwłaszcza wdrażania i stosowania kodeksów etycznych).

Prelegent na wielu konferencjach poświęconych etyce biznesu, kształtowaniu strategii personalnych i doskonaleniu umiejętności menedżerskich polskiej kadry kierowniczej. Przewodnicząca jury konkursu Top Menedżer HR.

Wstęp

Pierwsze wydanie tej książki ukazało się na początku 2003 roku. Pisany wówczas wstęp zakończyłam słowami: *Autor chciałby zwykle, aby wszystkie treści zawarte w jego pracy jak najdłużej pozostały aktualne. Ja natomiast mam nadzieję, że już niebawem wzrost koniunktury gospodarczej sprawi, iż te fragmenty, które dotyczą zwolnień pracowników spowodowanych spadkiem popytu na produkty lub usługi oferowane przez firmę, będą miały znaczenie marginalne.*

Nadzieja ta w znacznej mierze się spełniła. Następne lata to czas ożywienia gospodarczego, okres tzw. rynku pracownika, w którym problemem większości firm stało się pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy, a nie redukcja zatrudnienia. W roku 2008 przyszedł kryzys. Działy personalne zareagowały nań natychmiast, często w sposób nie do końca przemyślany. Po raz kolejny zapomniano, że koszty należy racjonalizować, a nie ciąć. Ruszyła nowa fala zwolnień...

W chwili, gdy piszę te słowa, trwają ożywione dyskusje na temat stanu polskiej gospodarki. Jedni triumfalnie głoszą koniec kryzysu, inni wieszczą, że najgorsze dopiero przed nami. Niezależnie od tego, po czyjej stronie jest racja, warto uświadomić sobie, że wahania koniunktury stanowią trwały element współczesnego świata i menedżerowie muszą zostać do nich przygotowani.

Podjęta tematyka należy do tych zagadnień, które wywołują ogromne emocje, przy czym nie są to, niestety, emocje pozytywne. Nie sposób zaprzeczyć, że bezrobocie stało się jednym z największych problemów społecznych ostatnich lat, wywołując wiele ludzkich dramatów. W tej sytuacji pisanie o zwalnianiu pracowników jako rutynowym działaniu osób zarządzających organizacją może wielu Czytelników oburzać, skłaniając ich do podejrzenia autorki o brak wrażliwości. Z takim zarzutem nie sposób polemizować, mogę jedynie stwierdzić, że jednym z najtrudniejszych zadań w trakcie pisania tej książki było dla mnie nieujawnianie własnych emocji.

Redukcja personelu to sytuacja, w której interesy pracodawcy i pracownika są rozbieżne. Wszelkie wypowiedzi na ten temat bywają traktowane jako opowiedzenie się za jedną ze stron. Pracownicy mogą więc potraktować

tę książkę jako nawoływanie pracodawców do pozbycia się resztek obiekcji przy zwalnianiu personelu; skoro jest to rutynowy obowiązek menedżerów... Pracodawcy natomiast odbiorą być może te same treści jako odmawianie im prawa do podejmowania swobodnych decyzji, kogo i kiedy zwolnić.

Chciałabym więc zapewnić, że moim zamiarem było jak najbardziej obiektywne przedstawienie tego trudnego i drażliwego zagadnienia, bez faworyzowania interesów żadnej ze stron. Jeżeli w przedstawionych rozważaniach widoczna jest większa troska o pracownika, wynika to jedynie z naturalnej chyba tendencji do stawiania po stronie słabszego. Trudno bowiem zaprzeczyć (niezależnie od opinii wyrażanych niekiedy na temat niektórych przepisów prawa pracy), że w sporze pracownik – pracodawca stroną silniejszą jest ten ostatni.

Pierwotnie książka miała nosić tytuł „Trudna sztuka rozstań”. Wydawca nalegał (skutecznie) na jego zmianę, argumentując, że wszyscy będą kojarzyć taki tytuł z poradnikiem dla rozwodzących się małżeństw. Książka dotyczy oczywiście zupełnie innych zagadnień, chociaż porównanie rozstania z pracodawcą do rozwodu bywa stosowane, zarówno przez teoretyków, jak i przez praktyków zarządzania. Takie porównanie jest w moim odczuciu nieuprawnione; są to chyba jednak sprawy o skrajnie różnym ciężarze gatunkowym. Jeżeli mają one (a raczej mieć powinny) coś wspólnego, to jest to troska o takie zachowanie wszystkich zainteresowanych, które nie przekreśla wartości wspólnie spędzonych lat.

Problematyką HR zajmuję się od 1992 roku. Z perspektywy konsultanta i szkoleniowca, będącego równocześnie nauczycielem akademickim, z satysfakcją obserwuję, jak bardzo zmieniają się na lepsze standardy działań w tej dziedzinie. Prawdę, że najskuteczniejszą metodą zdobycia przewagi konkurencyjnej jest troska o rozwój i zaangażowanie pracowników, uświadamia sobie coraz szersze grono pracodawców. Wiele mówi się o społecznej odpowiedzialności biznesu, słusznie podkreśla rolę zaufania w budowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Rozbudowane programy z dziedziny HR, obejmujące działania takie jak opracowywanie profili kompetencyjnych, ocena 360°, badanie satysfakcji pracowników, coaching, zarządzanie talentami itd., to codzienność wielu firm. Zagadnienia te stały się też źródłem wielu opracowań i analiz. Kwestia zwalniania pracowników otaczana natomiast bywa złą milczeniem. Gdyby ktoś chciał wyrobić sobie pogląd dotyczący ważności poszczególnych zagadnień polityki personalnej na podstawie liczby poświęconych im publikacji, musiałby dojść do wniosku, że powyższy problem nie istnieje. Prawda jest, jak wiadomo, zupełnie inna. Pomijając już nawet, jakże liczne, przypadki przedsiębiorstw zmuszonych do drastycznego zmniejszenia liczby personelu, nietrudno dostrzec, że zjawisko odchodzenia części pracowników ma miejsce we wszystkich, najlepszych nawet organizacjach. Niezależnie od tego, czy dzieje się tak

z inicjatywy pracodawcy, czy z inicjatywy pracownika, każda firma powinna mieć wypracowane procedury rozstawania się z osobami kończącymi w niej pracę. Jak piszą Anthony J. Nyberg i Charlie O. Trevor, polityka personalna przedsiębiorstwa musi sprzyjać „budowaniu w załodze poczucia, że organizacja kieruje się zasadami *fair play*”¹.

Czytelnikom, których obowiązki zawodowe wymagają podejmowania niełatwego zadania zwolnień, chciałabym zacytować słowa Alana Fowlera: „Zarządzanie procesem odchodzenia pracowników z organizacji nigdy nie jest przyjemnym doświadczeniem. Jednak świadomość, iż uczyniło się wszystko, by zapobiec zwolnieniom, a gdy okazało się to niemożliwe, postępowano w sposób sprawiedliwy i taktowny, może być źródłem pewnej zawodowej satysfakcji”².

Poruszanie tak drażliwego tematu jak zwolnienia nie służy zdobywaniu sympatii Czytelników. Przyjmuję to do wiadomości, pozostając przy swoim przekonaniu, iż metodą rozwiązywania kłopotliwych problemów nie jest ich przemilczanie.

Elaine Sternberg stwierdza: „Zwalnianie z pracy jest etyczne, gdy właściwą osobą usuwa się z właściwych powodów i we właściwy sposób”³. Czy zdanie to można uznać za prawdziwe? Co oznacza zawarty w nim postulat? Próba odpowiedzi na powyższe pytania stanowi jedno z podstawowych zagadnień tej książki. Nie zawiera ona gotowych recept, takich bowiem nie ma i być nie może. Jest raczej zaproszeniem do dyskusji na temat tych trudnych, lecz jakże ważnych i aktualnych problemów.

Przedstawiana praca składa się z trzech części. W części I omawiam podstawowe powody rozstawania się przedsiębiorstwa z pracownikami. Części II i III stanowią rozwinięcie zarysowanej w ten sposób problematyki. Dodatek zawiera słowa skierowane do odchodzących z firmy pracowników; trudno bowiem zaprzeczyć, że kulturę rozstania kształtują zachowania obydwu stron.

Pierwsze wydanie tej książki spotkało się, mimo sygnalizowanych powyżej obaw, z bardzo życzliwym przyjęciem Czytelników. Podczas różnego rodzaju szkoleń, konferencji i spotkań wielokrotnie miałam możliwość prowadzenia dyskusji na temat poruszanych w pracy kwestii. Wierzę, że tak będzie i tym razem, zachęcając równocześnie do kontaktu także drogą e-mailową: m.sidor.rzadkowska@gmail.com.

Małgorzata Sidor-Rzadkowska

Warszawa, wrzesień 2009

¹ A.J. Nyberg, Ch.O. Trevor, *Jak zwiększyć efektywność pracowników ocalałych po zwolnieniach*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2009.

² A. Fowler, *Managing Redundancy*, Institute of Personnel and Development, London 1999, s. 3.

³ E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 179.