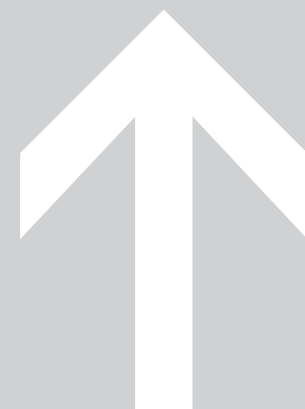




Restrukturyzacja zatrudnienia

Mateusz Korsak

BIULETYN
4/2009



Fundacja Inicjatyw
Społeczno-Ekonomicznych
Warszawa, grudzień 2009

Projekt graficzny: Frycz | Wicha

Skład graficzny: Mirosław Piekutowski

Wszystkie prawa zastrzeżone.

Przedruk i reprodukcja w jakiegokolwiek
postaci całości lub części biuletynu
bez pisemnej zgody Fundacji Inicjatyw
Społeczno-Ekonomicznych są
zabronione.

ISSN 18 98 – 69 6 X

Restrukturyzacja zatrudnienia

Mateusz Korsak

1. Restrukturyzacja – wstęp

W społecznej świadomości restrukturyzacja kojarzy się z gwałtownymi przemianami gospodarczymi okresu transformacji początku lat 90. lub czasu dekonunktury lat 2002-2004. W ostatnim czasie termin *restrukturyzacja* zaczął się również pojawiać w kontekście obecnego, globalnego kryzysu. Kojarzony jest on negatywnie i stawiany obok takich pojęć jak *bezrobocie*, *masowe zwolnienia* czy *upadłość przedsiębiorstw*. Jednakże według definicji encyklopedycznej pro-

Cele restrukturyzacji. Według A. Stabryły restrukturyzacja oznacza nowoczesne zmiany dokonywane w przedsiębiorstwie, mające na celu poprawę struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania. Restrukturyzacja może mieć na celu zmianę w zakresie wykorzystywanej technologii np. skutkującą poszerzeniem oferowanego asortymentu; rozwój osiągnąć przez podejmowanie działań innowacyjnych lub poprawę sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, które popadło w finansowe tarapaty.

A. Stabryła przyjmując za kryterium zakres restrukturyzacji wyróżnia następujące jej odmiany:

- Restrukturyzacja podmiotowa – dotyczy przekształceń prawno-ekonomicznych np. przekształcenie statusu spółki.
- Restrukturyzacja przedmiotowa – dotyczy zmian w obszarze wykorzystywanej techniki, technologii i asortymentu.
- Restrukturyzacja naprawcza – wynika najczęściej ze złej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw, którym grozi likwidacja. Poprzez poprawę niekorzystnych warunków ekonomicznych restrukturyzacja ma przywrócić wypłacalność firmy.
- Restrukturyzacja rozwojowa – dotyczy działań o charakterze innowacyjnym, rozwojowym. Za podstawę przyjmuje decyzje strategiczne podejmowane w przedsiębiorstwie. Obejmuje okres od 2 do 5 lat.

Źródło: A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s.251

ces restrukturyzacji, (jeśli definiować go poprzez cele), ma w efekcie przynieść pozytywne skutki tak dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracowników.

Dotychczasowe doświadczenia prowadzą do konkluzji, że wiele procesów tzw. restrukturyzacji nie stało się szansą dla firm i pracowników, a wywołało takie niepożądane skutki dla społeczności i regionów, jak bezrobocie czy pogorszenie się warunków pracy. Wiele bowiem zależy od sposobu radzenia sobie z problemami na poziomie przedsiębiorstwa. Od tego, jak przeprowadza się kolejne etapy zmiany, jak współpracują ze sobą poszczególni partnerzy i czy u podstawy całego procesu leży wzajemne zaufanie.

W niniejszym opracowaniu skupimy się na przedstawieniu instrumentów wykorzystywanych w procesie restrukturyzacji zatrudnienia, ze względu na najbardziej odczuwalne, negatywne społecznie skutki, jakie może on przynieść. Pisząc o restrukturyzacji zatrudnienia, pomijamy z braku miejsca pozostałe aspekty restrukturyzacji, wymienione w definicji A. Stabryły, podkreślając jednocześnie, że restrukturyzacja sama w sobie nie jest zjawiskiem złym, z definicji prowadzącym do utraty miejsc pracy.

2. Zwolnienia grupowe i monitorowane – uwarunkowania prawne redukcji zatrudnienia związanej z restrukturyzacją

Rozpatrując proces restrukturyzacji od strony regulacji prawnych należy zauważyć, że szczególnie mocno unormowane są kwestie restrukturyzacji zatrudnienia. Zajmiemy się tą kwestią, w szczególności z powodu obecnego kryzysu gospodarczego, skutkującego zwolnieniami. Ale także dlatego, że redukcje etatów są – niestety – najpopularniejszym w Polsce elementem poprawiania kondycji przedsiębiorstw, mimo, że nie muszą być pochodną restrukturyzacji. Prawo podaje dwa instrumenty zarządzania procesem zwolnień oraz jego kontroli: zwolnienia grupowe oraz zwolnienia monitorowane. Porównanie poszczególnych instrumentów obrazuje poniższa tabela. Wskazuje ona podstawę prawną,

zawierającą szczegóły zastosowania danego instrumentu, kwalifikacje użycia (pod względem liczby pracowników przewidzianych do zwolnienia), obowiązki pracodawcy wobec pracownika, obowiązek zgłoszenia faktu zwolnień konkretnej instytucji, organizacji procesu oraz możliwość zastosowania programu outplacementowego (o którym szerzej w dalszej części opracowania).

3.

Kto i jak powinien angażować się w proces restrukturyzacji?

W proces restrukturyzacji aktywnie powinno włączać się jak najwięcej podmiotów. I choć w rzeczywistości ich udział i zaangażowanie bywają różne, a sama restrukturyzacja przynosi nie zawsze oczekiwane skutki, warto poświęcić każdemu z tych podmiotów osobny akapit. Tak, by lepiej poznać możliwości, jakimi dysponują oraz jaki wpływ mogą wywrzeć na proces restrukturyzacji.

Tabela 1. Zwolnienia grupowe i monitorowane

	Zwolnienia grupowe	Zwolnienia monitorowane
Podstawa prawna	Ustawa z 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz. U. Nr 90, poz. 844)	Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz jej nowelizacja z 1 lutego 2009 r. (Dz. U. Nr 69, poz. 414 z późn. zm.)
Liczba pracowników przewidzianych do zwolnienia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 10 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia mniej niż 100 osób ➤ 10% pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 100, ale mniej niż 300 pracowników ➤ 30 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 300 lub więcej pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zamiar zwolnienia 50 pracowników w okresie 3 miesięcy
Obowiązki pracodawcy wobec pracowników	<ul style="list-style-type: none"> ➤ obowiązek podania przyczyn, gdy dotyczy osób zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony ➤ obowiązek konsultacji zamiaru zwolnień z organizacjami związkowymi (m.in. propozycja kryteriów doboru do zwolnienia) ➤ zwalnianym pracownikom przysługuje odprawa ➤ pracownik ma prawo (jeśli zgłosił chęć ponownego zatrudnienia u tego samego pracodawcy) wrócić do pracy przy nowym naborze. Pracodawca nie ma obowiązku zaoferowania tych samych warunków pracy i wynagrodzenia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ obowiązek zapewnienia usług rynku pracy w formie programu (<i>outplacement</i>) dla pracowników przewidzianych do zwolnienia lub zwolnionych w okresie 6 miesięcy po zwolnieniu. <p>Te usługi rynku pracy to: pośrednictwo i doradztwo zawodowe, wsparcie psychologiczne, szkolenia, stypendium szkoleniowe, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy (instrument może być stosowany nie tylko wobec bezrobotnych, ale także dla osób w okresie wypowiedzenia)</p>
Obowiązek zgłoszenia do odpowiedniej instytucji	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zakładowe organizacje związkowe ➤ przedstawiciele pracowników ➤ powiatowy urząd pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ powiatowy urząd pracy

Administracja publiczna

Państwo bierze udział w procesach restrukturyzacyjnych:

- ze względu na to, że jest ustawodawcą, wyznaczającym prawne ramy procesów restrukturyzacyjnych,
- ze względu na posiadanie udziałów w przedsiębiorstwach,
- ze względu na to, że samo jest pracodawcą.

Pracodawcy

Rola przedsiębiorstwa to przede wszystkim przeprowadzenie programu restrukturyzacyjnego, a w szczególności: informowanie, konsultowanie i wdrożenie procesu restrukturyzacji w porozumieniu z organizacjami związkowymi lub przedstawicielami pracowników oraz innymi podmiotami zaangażowanymi w restrukturyzację. Pracodawca jest też pierwszym ogniwem w systemie ostrzegania o ewentualnych problemach ekonomicznych, które mogłyby zakończyć się redukcją zatrudnienia. Szczegółowe obowiązki pracodawcy związane ze zwolnieniami w procesach restrukturyzacyjnych obrazuje tabela nr 1.

Przedstawiciele pracowników

Ich rola w procesie restrukturyzacji najważniejsza jest po podjęciu decyzji o zwolnieniach i polega na negocjowaniu z pracodawcą warunków zwolnień i pakietów odprawowych. W okresie kryzysów, część związków zmieniła optykę widzenia z żądań płacowych i nacisku na wysokie odprawy na negocjowanie korzystnych i efektywnych programów outplacementowych, w tym mobilności pracowniczej (np. zmiana zawodu poprzez przekwalifikowanie) lub zakładania własnej działalności gospodarczej.

Aktorzy na poziomie regionalnym

Na tym poziomie można wskazać urzędy marszałkowskie oraz Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego.

Urzędy marszałkowskie włączają się zwykle w działania wtedy, gdy restrukturyzowany zakład lub przedsiębiorstwo jest istotnym na skalę wojewódzką pracodawcą. Rola urzędów polega wtedy na działaniach, związanych z „przyciągnięciem” inwestorów do regionu. Innym przypadkiem, kiedy instytucje regionalne są włączane w proces restrukturyzacji, jest wpływ ustawodawstwa unijnego. Tak było w przypadku reformy unijnego rynku cukru w 2006, która wymuszała przekształcenia w spółkach cukrowych.

Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego (WKSD), w których skład wchodzi przedstawiciele pracodawców, władz regionalnych i związków zawodowych wkraczają w sytuacjach, gdy prowadzony jest dialog prywatno-społeczny, na ich forum dyskutowane są najważniejsze kwestie w regionie dotyczące rynku pracy.

Publiczne służby zatrudnienia

Z punktu widzenia niniejszego opracowania ważne jest przypomnienie roli, jaką w procesach związanych ze zwolnieniami pracowników grają publiczne służby zatrudnienia (PSZ). W założeniu PSZ zajmują się inicjowaniem i przeprowadzaniem działań, dotyczących rozwiązywania lub łagodzenia skutków zwolnień grupowych i monitorowanych. W rzeczywistości jednak najczęściej ograniczają się one tylko do pozyskiwania i raportowania informacji o planowanych i przeprowadzanych zwolnieniach. Jak zauważa dr Anna Kwiatkiewicz¹ nie są one partnerami w procesie restrukturyzacji, szczególnie, że spoza zakresu ich widzenia wymykają się osoby zagrożone zwolnieniami, ale jeszcze pracujące. Sytuację tę ma zmienić znowelizowana ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Jednak, jak dodaje Kwiatkiewicz, za wcześnie na ocenę skuteczności PSZ we wspieraniu osób przeznaczonych do zwolnienia (np. w udzielaniu pomocy w utrzymaniu zatrudnienia).

¹ Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce, BPI Polska, Warszawa 2009 s. 24

Niepubliczne instytucje rynku pracy

Angażują się one w proces restrukturyzacji w momencie, gdy w przedsiębiorstwie świadczone są usługi outplacementowe. Takimi partnerami zgodnie z ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy są agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe (w tym organizacje pozarządowe zajmujące się szkoleniami). Instytucje te przeprowadzają najczęściej programy szkoleniowe (np. aktywnego poszukiwania pracy), audyty kompetencji, oferują poradnictwo zawodowe

w formie indywidualnej lub grupowej, doradztwo zawodowe (np. poszukiwanie pracy, zakładanie własnej firmy) oraz pełny, kompleksowy program outplacementowy. Usługi takie, według ustawy mogą być finansowane ze środków pracodawcy, współfinansowane przez urząd pracy (ze środków Funduszu Pracy) lub z innego źródła. Wprowadzone w sierpniu 2009 r. zmiany w sposobie podziału środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dały szczególnie dużo możliwości finansowania usług outplacementowych ze środków unijnych.

Tabela 2. Aktorzy procesu restrukturyzacji

Aktor	Rola w procesie restrukturyzacji
Administracja publiczna	Pracodawca, właściciel lub współwłaściciel zakładu pracy
Pracodawca	Negocjowanie ze związkami, finansowanie lub współfinansowanie usług outplacementowych
Przedstawiciele pracowników	Negocjowanie umów z pracodawcami (odprawy, pakiet outplacementowy)
Urzędy marszałkowskie	Działania związane z przyciąganiem kapitału, inwestorów
Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego	Forum dialogu pomiędzy partnerami społecznymi
Publiczne służby zatrudnienia	Monitoring, finansowanie lub współfinansowanie usług dla osób zwalnianych
Niepubliczne instytucje rynku pracy	Komercyjne: Przeprowadzanie lub współrealizacja programów outplacementowych, szczególnie tych wymagających dużej siły organizacyjnej. Organizacje pozarządowe: Przeprowadzanie lub współrealizacja programów outplacementowych, szczególnie skierowanych do grup osób najbardziej zagrożonych trudnościami w ponownym znalezieniu zatrudnienia.

4.

Środki unijne na działania antykrzysowe

Z punktu widzenia organizacji pozarządowych szansą na włączenie się w proces działań mających na celu łagodzenie skutków kryzysu (w tym w restrukturyzacji) są środki unijne przeznaczone właśnie na działania antykrzysowe.

Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji

Najważniejszym narzędziem, którym mogą dysponować organizacje pozarządowe oraz firmy prywatne zajmujące się świadczeniem usług szkoleniowych jest *outplacement*. *Outplacement*, to kompleksowe działania pomocowe świadczone osobom zwalnianym, przygotowujące do życia i poruszania się po rynku pracy po restrukturyzacji². Środki na realizowanie projektów outplacementowych przewidziane są w priorytecie VIII „Regionalne Kadry Gospodarki” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w poddziałaniu 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie”.

² Boni M. i Zak-Rosiak E. (red.) Bezrobocie – co robić?, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2002

Definicja outplacementu

Usługi rynku pracy świadczone na rzecz pracownika znajdującego się w okresie wypowiedzenia umowy o pracę/stosunku służbowego lub zagrożonego zwolnieniem z pracy. *Outplacement* może obejmować w szczególności: poradnictwo zawodowe i psychologiczne, pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń i kursów przekwalifikujących, kursów doszkalających, pomoc w zmianie miejsca zamieszkania, środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

Źródło: Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa czerwiec 2009

Środki te są dystrybuowane regionalnie w otwartych konkursach. Łączna kwota przeznaczona na Poddziałanie 8.1.2 to blisko 318 mln euro na okres 2007-2015.

Przy założeniu, że koszt programu outplacementowego na osobę wynosi 5000-7000 zł, kwota taka (jeśli przyjąć założenie, że w 100% wykorzystana jest na działania outplacementowe) może zapewnić wsparcie dla ok. 212 tysięcy osób. Z danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej wynika, że tylko w okresie od stycznia do sierpnia 2009 roku z przyczyn dotyczących zakładów pracy zwolniono ok. 51 tys. osób. W tym samym czasie w urzędach pracy zarejestrowało się około 1 mln osób.

Z dużym prawdopodobieństwem są to osoby, których nie objęła prawna definicja zwolnienia monitorowanego, nakładająca na pracodawcę obowiązek zgłaszania zwolnień do Powiatowych Urzędów Pracy. Dane (m.in. Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej) wskazują, że duża część nowo zarejestrowanych bezrobotnych utraciła pracę w wyniku pogarszającej się sytuacji pracodawców. Szczególnie chodzi tu o małe i średnie podmioty gospodarcze, którym – ze względu na posiadane zasoby czy ograniczone rynki, na których operują – najciężiej poradzić sobie z kryzysem. Warto dodać, że 95% firm w Polsce należy właśnie do grupy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.

Narzędzia finansowania działań outplacementowych w PO KL

W 2009 roku wśród narzędzi pozwalających na sprawniejsze finansowanie *outplacementu* w ramach Poddziałania 8.1.2 znalazły się:

- przyspieszona ścieżka wyboru projektów, która oznacza skrócenie oczekiwania na ogłoszenie wyników konkursów do 30 dni. Jej celem było umożliwienie szybkiej reakcji w wypadku problemów ekonomicznych przedsiębiorstw.
- projekty „szybkiego reagowania”. Intencją pomysłodawców tego narzędzia było dostarczenie wsparcia wszystkim zwalnianym osobom, a nie tylko tym, które utraciły pracę w ramach zwolnień monitorowanych. Dzięki temu wsparcie otrzymać miały przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa, dźwigające największy ciężar kryzysu. W modelu tym instytucje wdrażające PO KL w regionach, dokonując wyboru podmiotów świadczących usługi outplacementowe na podstawie umów ramowych. Wybrane podmioty mają świadczyć usługi wobec wszystkich zwalnianych osób.

Każde województwo co roku podejmuje decyzję, czy wdroży któreś z powyższych narzędzi, czy prowadzić będzie tradycyjne konkursy. Niezależnie od wybranej formy, wszystkie województwa przeznaczą część środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na finansowanie projektów outplacementowych.

5.**Przykłady restrukturyzacji – zagranica****Unilever³**

Interesującym przykładem restrukturyzacji jest przypadek Unilever, przedsiębiorstwa o zasięgu globalnym, specjalizującego się w produkcji żywności i produktów użytku domowego (chemia gospodarcza itp.). W czerwcu 2007 roku Unilever ogłosił zamiar redukcji liczby pracowników. Z łącznej liczby 179 tys. osób

³ Restructuring in Europe 2008. A review of EU action to anticipate and manage employment change; European Commission, Luxembourg 2008

zatrudnianych przez firmę na świecie, 20 tys. miało zostać zwolnionych, z czego 12 tys. w Europie, w związku z zamknięciem 50 z 300 fabryk, jakie na starym kontynencie utrzymywała firma. Proces restrukturyzacji został zaplanowany na 3 lata i miał się zakończyć w 2010 roku. Miał za zadanie skonsolidować strukturę tego międzynarodowego przedsiębiorstwa na poziomie narodowym. Etap ten miał poprzedzać integrację działów IT, zasobów ludzkich oraz zaopatrzenia na poziomie międzynarodowym. Plan restrukturyzacji nie pozostał bez odzewu związków zawodowych, które w duńskim oddziale zorganizowały strajki. Po trzech tygodniach akcji protestacyjnej związki zawodowe zawarły ugodę, która zawierała następujące punkty:

- odprawy opierające się o liczbę przepracowanych lat skierowane były do tych spośród pracowników, którym nie można było zapewnić miejsca pracy na innym stanowisku w ramach firmy;
- dodatki dla pracowników współpracujących przy zamknięciach fabryk;
- gwarancje zatrudnienia do 2011 roku dla pracowników z trzech działających w Danii fabryk.⁴

British Telecom⁵

British Telecom jest jedną z wiodących na świecie firm telekomunikacyjnych, działającą w 170 krajach i generującą 22 miliardy funtów rocznego obrotu. Większość pracowników zatrudnionych jest w brytyjskich oddziałach przedsiębiorstwa (100 tys. osób). W pierwszym roku, po prywatyzacji w 1984 roku, zatrudnienie zostało zmniejszone o ponad połowę bez konieczności uciekania się do zwolnień przymusowych. Co więcej, do tej pory udaje się utrzymywać zbliżony poziom zatrudnienia, bez dalszych restrukturyzacji zatrudnienia. Problemem, jaki stanął przed managerami zarządzającymi procesem zmiany w BT, była cha-

rakterystyka osób, które miały odejść. Głównie byli to mężczyźni, w starszym wieku, o bardzo długim stażu w firmie.

Udało się uniknąć przymusowych zwolnień dzięki dobrze opracowanemu programowi relokacji pracowników, w którym duże znaczenie miała ocena ich kwalifikacji oraz szkolenia przekwalifikowujące. Dużą rolę w tym procesie odegrali partnerzy zewnętrzni (agencje zatrudnienia itp.) oraz przeniesienie licznych działów firmy do innych krajów (np. centrów obsługi klienta do Indii). Obniżyło to koszty działalności i zapobiegło dalszym zwolnieniom. Przed niektórymi pracownikami postawiono warunek przekwalifikowania, w innym wypadku ich miejsca mieli zająć pracownicy czasowi. Ten trend stał się znaczący w obliczu rosnących kosztów restrukturyzacji.

W okresie światowego kryzysu pracownikom BT, dla których nie było możliwości relokacji w obrębie firmy, zaproponowano program przenoszenia do pracy u podwykonawców, przynajmniej na okres jednego miesiąca, by zapobiec przymusowym zwolnieniom.

W czerwcu 2009 roku do pakietu dla pracowników dołączyła możliwość wzięcia tzw. urlopów naukowych na okres 3 do 12 miesięcy. Dodatkowo pracownik otrzymywał kwotę 25% swojego wynagrodzenia jeszcze przed okresem absencji. Okres zagrożenia wypowiedzeniem lub utraty pracy wśród wielu pracowników może powodować stresy i problemy ze zdrowiem psychicznym. Dlatego ważnym elementem restrukturyzacji w BT było wpisanie w plan programów zdrowotnych. Przykładowo jeden z programów, trwający 16 tygodni, bazował na modułach zwiększających świadomość dbania o zdrowie psychiczne, radzenia sobie ze stygmatyzacją po utracie pracy i promował metody zachowania równowagi życiowej. Ogólnie programy były promowane wewnątrz firmy jako sytuacja wygrana-wygrana. Dzięki temu zredukowano absencje z powodu chorób, podniesiono produktywność oraz poprawiono jakość usług związanych z kontaktem z klientami.

⁴ ERM REPORT 2008 More and better jobs: Patterns of employment expansion in Europe s. 70

⁵ National Restructuring Seminars – UK Anticipating and Managing Restructuring, Draft national background paper UK, ICT ILO, 2009

6.

Przykłady restrukturyzacji w Polsce – porównanie⁶**Porównanie udanego i nieudanego procesu restrukturyzacji – Grupa Meblowa Szynaka i Grupa Elana**

By odpowiedzieć sobie na pytanie o czynniki sukcesu w restrukturyzowaniu przedsiębiorstwa porównaliśmy dwa przykłady restrukturyzacji – jeden udany, a drugi zakończony niepowodzeniem. Niepowodzeniem w wymiarze przede wszystkim społecznym.

Restrukturyzacja w Grupie Meblowej Szynaka od 2007 r.

Podmiot: Grupa meblowa Szynaka to jeden z większych producentów mebli w Polsce, składająca się z 7 spółek, działających głównie na Warmii i Mazurach.

Przyczyny restrukturyzacji: restrukturyzacja w Grupie nie była spowodowana kryzysem w firmie, lecz przejściem dwóch innych upadających zakładów meblowych. Oba przejmowane zakłady miały wielomilionowe zadłużenie. Dzieliła je także znaczna różnica technologiczna (m.in. nieefektywny proces produkcji) w porównaniu z Grupą. Dodatkowo w momencie przejścia załoga przejmowanych zakładów była niezdyscyplinowana i obawiała się zwolnień.

Wpływ na zatrudnienie: na mocy umowy sprzedaży zadłużonych spółek Grupie, zatrudnienie zostało utrzymane, a potencjał pracowników wykorzystany. Nie korzystano w większym zakresie z konieczności przekwalifikowania pracowników, ponieważ mieli oni wykonywać zadania podobne do zadań sprzed przejścia ich zakładów pracy. Postawiono zaś na zmiany w procesie produkcji, wykorzystanie bardziej efektywnych technologii oraz podniesienie jakości produktów. Podniesienie jakości produktów do standardów obowiązujących w pozostałych

zakładach pozwoliło odbudować zaufanie kontrahentów i klientów oraz utrzymać dotychczasowy poziom zatrudnienia. Po pewnym czasie zakłady zaczęły nawet zatrudniać nowych pracowników. Wiele z nich to osoby z grup defaworyzowanych m.in. osoby w wieku 45+, zatrudniane na podstawie umów z urzędem pracy. Na stworzenie dla nich stanowisk pracy Grupa otrzymywała dotacje.

Współpraca: w proces restrukturyzacji włączyli się liczni partnerzy zewnętrzni: powiatowe urzędy pracy, urzędy miejskie, lokalne hufce pracy oraz Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego.

Boryszew S.A. Oddział Elana w Toruniu

Podmiot: Elana to byłe państwowe przedsiębiorstwo, które jeszcze w 1989 roku dawało pracę dla około 7 tys. osób. Firma zajmowała się produkcją włókien bawełnianych oraz wełnianych. Sprywatyzowana na początku lat 90., wpadła w kłopoty ekonomiczne w 2001 roku, gdy zaczęły się pogarszać wyniki sprzedaży. Trudna sytuacja spółki spowodowana była wzrostem konkurencji na rynku tworzyw sztucznych (producenci z Chin) oraz obniżeniem zapotrzebowania na produkty w Europie Środkowej. Dodatkowo opłacalność produkcji zmniejszył wzrost kosztów surowców oraz wzmacniająca się złotówka, co obniżyło zyski z eksportu. Restrukturyzacja, choć początkowo zakładano, że będzie dotyczyła głównie usprawnienia procesu produkcji i nowocześniejszych maszyn, sprowadziła się jedynie do zwolnień pracowników. W przeciągu 5 lat zwolniono z zakładu 1000 osób.

Wpływ na zatrudnienie: restrukturyzacja w Elanie ograniczyła się do przeprowadzenia zwolnień grupowych i udzielenia obowiązkowych odpraw. W 2007 r. po zamknięciu jednego z działów, 200 osób jego załogi zostało przeniesionych do innych działów, w których występowały niedobory kadrowe. Po wyłonieniu z Elany nowej spółki Torlen, pracę w nowym podmiocie znalazło jeszcze 200 osób, którym dodatkowo udało się wynegocjować korzystniejsze warunki płacowe.

⁶ Opracowano na podstawie materiałów z konferencji „Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce”, Warszawa 16-17 września 2009 r.

Tabela 3. Porównanie procesów restrukturyzacji - przykłady

	Grupa meblowa Szynaka	Elana Toruń
Czynniki sukcesu/porażki		
	Szeroka kooperacja z partnerami (m.in. UP, hufce pracy)	Brak udziału partnerów zewnętrznych – bierny UP
	Restrukturyzacja zakładu, procesu produkcji, a nie poprzez redukcję zatrudnienia	Restrukturyzacja poprzez zwalnianie pracowników, a nie zmiana działalności zakładu
	Osiągnięcie kompromisu pomiędzy organizacjami związkowymi a właścicielami Grupy	Brak kompromisu pomiędzy działającymi w zakładzie związkami zawodowymi a zarządem
Efekty dla zatrudnienia/lokalnego rynku pracy		
	Utrzymanie poziomu zatrudnienia sprzed restrukturyzacji	Redukcja zatrudnienia w celu poprawy kondycji zakładu
	Zwiększenie zatrudnienia	Utrzymanie części zatrudnienia poprzez relokację wewnątrz zakładu
	Zatrudnianie grup zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy	Udział pracowników w szkoleniach zawodowych (ale z inicjatywą pracowników)
	Udział zakładu w edukacji zawodowej – program praktyk	
Korzyści/straty dla firmy		
	Wizerunek firmy odpowiedzialnej społecznie	Utrata kapitału ludzkiego, w obliczu obecnej poprawy kondycji firmy
	Utrzymanie zatrudnienia równoznaczne z utrzymaniem liczby konsumentów na lokalnym rynku	Wieloletni spór z załogą i związkami zawodowymi, skutkujący strajkami i przerwami w produkcji
	Zapobieżenie problemom społecznym wywołanym redukcją zatrudnienia	Negatywna opinia o zakładzie w mediach
Rola partnerów/aktorów rynku pracy		
Publiczne służby zatrudnienia	Wsparcie w procesie rekrutacji, sfinansowanie wyposażenia nowych miejsc pracy (Powiatowe Urzędy Pracy)	Bierność, udział dopiero w momencie zwalniania pracowników – działania skierowane do osób w wieku przedemerytalnym
Jednostki samorządu	Ułatwienia z zakresu spłaty długów przejętych zakładów (odroczenie) - Urzędy Miejskie w Iławie i Nowym Mieście Lubawskim; dofinansowanie zakupu maszyn do zakładów produkcyjnych - Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego SA	brak
Ochotnicze Hufce Pracy	Dofinansowanie praktyk uczniów szkół zawodowych	brak

Przykład projektu outplacementowego w procesie restrukturyzacji. Przeciwdziałanie strukturalnemu bezrobociu kolejarzy województwa lubelskiego i świętokrzyskiego.

Celem projektu realizowanego w latach 2000-2001 było utworzenie systemu pomocy w znalezieniu nowej pracy dla pracowników, którzy odchodzili z lubelskich oddziałów Polskich Kolei Państwowych. Projekt skierowano łącznie do 423 kolejarzy objętych programem restrukturyzacji. Ich sytuacja była skomplikowana. Ponad 60 % z nich posiadało wykształcenie podstawowe lub zawodowe, a ich kompetencje związane były ściśle z pracą na kolei. Trudno było je wykorzystać na rynku pracy w innych branżach. Sytuację dodatkowo komplikował fakt, że ponad połowa ze zwalnianych miała powyżej 40 lat.

Projekt outplacementowy poprzedzono badaniami ankietowymi wśród osób odchodzących z PKP (baza osób zainteresowanych udziałem w projekcie) oraz wśród pracodawców (utworzenie bazy potencjalnych miejsc pracy). Badanie pracodawców miało odpowiedzieć na ich potrzeby w zakresie zapotrzebowania na pracowników. W kolejnym kroku uczestnikom projektu zaoferowano wsparcie psychologiczne (w kierunku zmiany mentalności i przygotowania do aktywnego poszukiwania pracy), szkolenia i doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy oraz wsparcie w zakładaniu własnej działalności gospodarczej.

Podjęto także próbę aktywizacji środowiska lokalnego w celu pobudzania lokalnego rynku pracy (m.in. poprzez zainicjowanie lokalnych paktów na rzecz rozwoju przedsiębiorczości), kreowanie zatrudnienia czasowego oraz praktyki w mikroprzedsiębiorstwach, budowanie sieci osób i liderów zaangażowanych w samopomoc w wychodzeniu z bezrobocia.

W efekcie projektu 190 osób nawiązało kontakty z potencjalnymi pracodawcami, zgromadzono 1695 ofert pracy. Z grupy 423 kolejarzy w wyniku działań podjętych w projekcie pracę znalazło 130 osób. W szkoleniach aktywizacyjnych udział wzięły 92 osoby, a specjalistycznych 118. Spośród osób, które znalazły pracę, 88 zostało zatrudnionych na umowę o pracę, a 42 osoby w formie samo-zatrudnienia, 16 osób kontynuowało naukę lub postanowiło podwyższyć swoje wykształcenie. Zrealizowano ponadto 26 inicjatyw lokalnych sprzyjających ograniczeniu negatywnych skutków bezrobocia.

Projekt został zrealizowany w ramach programu „Bezrobocie - co robić?” Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, prowadzonego przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Projekt realizowało OIC Poland wraz z Kolejową Agencją Aktywizacji Zawodowej Regionu Lubelsko-Świętokrzyskiego w Lublinie oraz wojewódzkimi i powiatowymi urzędami pracy.

Więcej o projektach outplacementowych na portalu www.bezrobocie.org.pl w zakładce *outplacement* (link w PDF: <http://bezrobocie.org.pl/x/428549>).

Wspieranie restrukturyzacji w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach

W Polsce 95 % działających firm to właśnie MŚP⁷. W Unii Europejskiej MŚP w liczbie 23 milionów stanowią 99 % wszystkich przedsiębiorstw, dając 75 milionów miejsc pracy. Stanowią więc niezwykle istotny element ładu gospodarczego. Opierając się na wynikach badania „Konkurencyjność sektora MŚP 2008” przeprowadzonego przez PKPP Lewiatan, warto także dodać, że sektor ten jest

niezwykle czułym barometrem zmian w gospodarce. Badanie przeprowadzone latem 2008 roku, a więc w początkach kryzysu pokazało spadek dynamiki zysków MŚP. W 2009 roku doszło do dalszego pogorszenia się tej dynamiki.

⁷ Dane Głównego Urzędu Statystycznego

Jak wspierać restrukturyzację w MŚP⁸

Wyniki prac ekspertów na zorganizowanym jeszcze w 2007 roku forum wskazują na następujące elementy:

- poprawa stanu wiedzy i analizy sektora MŚP, w celu wykształcenia narzędzia przewidywania ewentualnych kryzysów i trudności ekonomicznych;
- większa dostępność instrumentów dla MŚP. Okazuje się, że większość instrumentów (przekwalifikowanie pracowników, bezpieczeństwo zatrudnienia) jest dla MŚP dostępna w bardzo ograniczonym zakresie. Z drugiej strony istnieje wiele programów na poziomie lokalnym i krajowym, które można transferować do innych krajów jako przykłady dobrych praktyk;
- doskonalenie i edukacja jest coraz ważniejszym czynnikiem podnoszącym konkurencyjność MŚP;
- warto zwrócić uwagę także na to, że MŚP są dużo bardziej czułe na zmiany demograficzne, starzenie się siły roboczej oraz zwiększający się brak wykwalifikowanych pracowników;
- eksperci uznali także, że te MŚP, które aktywnie współpracują z innymi lub uczestniczą w sieciach podobnych firm (ale także współpracują z innymi organizacjami np. centrami rozwoju, organizacjami pozarządowe itp.) osiągną lepsze wyniki;
- wiele przykładów na poziomie lokalnym i regionalnym pozwala wyciągnąć jeden najważniejszy wniosek o wartości dodanej dialogu społecznego i aktywnego udziału pracowników w procesie restrukturyzacji i adaptacji do zmian;
- ważna jest także rola sfery administracji publicznej i organizacji (np. NGO) w procesie wspierania MŚP w adaptowaniu się do zmian;
- konkretne instrumenty zakwalifikowane jako adekwatne do potrzeb restrukturyzacji MŚP:
 - zamknięcie obecnej i/lub utworzenie nowej firmy,

- transfer własności firmy,
- zwiększenie elastyczności zatrudnienia pracowników (praca czasowa, kontrakty okresowe, zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzinowym),
- wprowadzenie nowych produktów lub/i metod produkcji,
- tworzenie grup firm działających wspólnie.

Warto jeszcze wspomnieć trochę bardziej ogólne zalecenia Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO – International Labour Organisation), dotyczące procesu restrukturyzacji zatrudnienia. ILO akcentuje w definicji restrukturyzacji jej społeczne aspekty⁹. Według ILO proces restrukturyzacji w rozumieniu społecznie wrażliwym są to takie działania, w których bierze się pod uwagę interesy wszystkich udziałowców. Chodzi zatem przede wszystkim o pracowników i pracodawców oraz partnerów społecznych.

Według Międzynarodowej Organizacji Pracy nie wolno zapomnieć także o ostatecznym celu restrukturyzacji tj. poprawie konkurencyjności przedsiębiorstwa, a czasem także jego utrzymaniu na rynku. ILO zauważa, że restrukturyzacja nie zawsze musi oznaczać zwalnianie pracowników i może zostać przeprowadzona¹⁰:

- bez redukcji kosztów pracy, np. zmiana oferty firmy, przenoszenie kapitału za granicę;
- poprzez cięcie kosztów pracy, ale bez redukcji zatrudnienia, np. równoczesna redukcja płac kadry kierowniczej i pracowników niższego szczebla;
- zmniejszanie zatrudniania, ale z wykorzystaniem rekomendowanych przez ILO narzędzi. Te narzędzia to:
 - a. dobrowolne odejścia;
 - b. wsparcie w poszukiwaniu pracy świadczone wewnątrz (np. przez dział HR firmy);

⁹ ILO Programme on Socially Sensitive Enterprise Restructuring (ILO/SSER), Nikolai Rogovsky, Geneva-Warsaw 2009

¹⁰ tamże

- c. zewnętrzne wsparcie w poszukiwaniu pracy (np. pośrednictwo pracy świadczone w ramach *outplacementu*);
- d. wsparcie w zakładaniu własnej działalności gospodarczej;
- e. wspomaganie mobilności pracowników (w ramach oddziałów firmy, np. przeprowadzki do innego miasta);
- f. szkolenia zawodowe;
- g. praca w mniejszym wymiarze godzinowym oraz inne elastyczne formy zatrudnienia;
- h. praca u podwykonawców przedsiębiorstwa;
- i. elastyczne odejścia;
- j. opieka psychologiczna.

Jak pokazują badania, na które powołuje się ILO w swoim raporcie, redukcja w zatrudnieniu, choć jest najprostszym i najszybszym środkiem obniżania kosztów, powoduje w dłuższej perspektywie więcej strat, niż zysków. Wśród kosztów zwolnień najczęściej wymienia się utratę kapitału ludzkiego, spadek zaufania do firmy w lokalnej społeczności, niższe zyski, produktywność i jakość, zwiększoną absencję pracowników i fluktuację kadry.

7. Restrukturyzacja w przyszłości – wyzwanie ciągłego procesu restrukturyzacji w gospodarce europejskiej

Na koniec warto wspomnieć o wyzwaniach przyszłości: restrukturyzacji i globalizacji ekonomii, restrukturyzacji w kierunku gospodarki opartej na wiedzy oraz wyzwań, jakie stawiają przed gospodarką zmiany klimatyczne.

Globalizacja i poszerzenie UE

Globalizacja i fenomen integracji globalnej ekonomii jest procesem stymulującym i przyspieszającym procesy restrukturyzacyjne i inne, takie jak np. zmiany

technologiczne. Wydaje się, że jest to proces porównywalny do XIX-wiecznej rewolucji przemysłowej. Globalizacja skutkuje między innymi zmianami polityki wielu państw, oznaczającymi większe otwarcie. Jednym z przykładów takiego otwarcia stała się integracja europejska i utworzenie Unii Europejskiej. Dla krajów będących członkami UE, rozszerzenie wiązało się z poszerzeniem rynków zbytu, wykreowaniem nowego rodzaju przedsiębiorców oraz „przyciągnięciem” inwestorów na ujednoczony rynek. Dla firm w krajach kandydujących do członkostwa w UE kryteria akcesyjne okazały się impulsem do transformacji i restrukturyzacji. W najbliższych latach, gdy prawdopodobnie do UE dołączą kolejne kraje (np. Chorwacja) firmy z Polski staną przed szansą poszerzenia swoich rynków zbytu, podobnie jak w 2004 roku kraje „starej piętnastki”.

Z drugiej strony, nie wolno zapomnieć o negatywnych aspektach globalizacji. Globalizacja oznacza bowiem także przenoszenie produkcji do krajów o tańszej sile roboczej, skutkujące zwolnieniami i zmniejszaniem się liczby ofert pracy na lokalnych rynkach pracy. Szczególną rolę w łagodzeniu skutków braku pracy dla najstabilniej wykwalifikowanych pracowników upatruje się w działalności organizacji pozarządowych na rzecz zwalnianych osób.

W kierunku gospodarki opartej na wiedzy¹¹

Proces przesunięcia gospodarki europejskiej w ostatniej dekadzie w kierunku ekonomii informacyjnej, gospodarki opartej na wiedzy, ma i będzie miał rosnące znaczenie. Przykładowo w 2006 roku udział pracowników zatrudnionych w sektorach o wysokim powiązaniu z nauką (wg EUROSTAT: wysoko i średnio technologicznie zaawansowane produkcja, usługi wymagające wysokiego poziomu wiedzy) wyniósł w Europie 40%. W Polsce (ale także w Republice Czeskiej, na Słowacji) w okresach, gdy bezrobocie rosło, równocześnie rosło zatrudnienie wysoko wykwalifikowanej kadry oraz inżynierów. Jeszcze dobitniejszym

¹¹ Restructuring in Europe 2008. A review of EU action to anticipate and manage employment change. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Chapter IV, Luxembourg 2008

przykładem jest Finlandia, której głównym źródłem wzrostu gospodarczego jest właśnie innowacyjność i nauka¹². Wyzwaniem restrukturyzacyjnym dla europejskich przedsiębiorstw jest wciąż przewyższenie pozostawania daleko w tyle za USA pod względem powiązania swojej działalności z ośrodkami badań i rozwoju (Research & Development). Wydatki na ten cel w UE są o 30% niższe, niż w USA. Kraj ten inwestuje w wiedzę 6% PKB, Japonia 5% PKB, a Europa zaledwie 3,8%. Znaczący udział technologii informacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy to wyzwanie związane z podnoszeniem efektywności przedsiębiorstw poprzez reorganizację procesów produkcji i organizacji przedsiębiorstw, właśnie przez wykorzystanie tych technologii.

Dla pracowników oznacza to konieczność ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji (life-long learning) i elastyczność na rynku pracy.

Dla organizacji zajmujących się rynkiem pracy (np. organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy) może to oznaczać włączanie się w procesy restrukturyzacji na poziomie kształcenia ustawicznego oraz rozwijania umiejętności, takich jak rozwiązywanie problemów, komunikacja czy współpraca.

Zmiany klimatyczne i zielone miejsca pracy¹³

Zmiany klimatyczne są problemem dla całych społeczeństw i ich gospodarek. Dla gospodarki oznaczają konieczność restrukturyzacji procesów produkcji tak, by w trakcie jej trwania zredukować emisję dwutlenku węgla. I choć oznaczać to będzie dla przedsiębiorstw konieczność zmniejszania kosztów i w związku z tym redukcji zatrudnienia, równocześnie rozwijać się będą tzw. zielone miejsca pracy. Miejsca te znajdują się w branżach ochrony środowiska czy energetyki odnawialnej. Wyzwaniem jest jednak fakt, że większość z tych miejsc wymagać się będzie wysokich kwalifikacji. W Polsce zapotrzebowanie na pracowników o takich kwalifikacjach dopiero się rodzi, o czym świadczy fakt, że wśród

kierunków zamawianych (takich, które są szczególnie ważne dla gospodarki i najczęściej wiążą się z wysokimi stypendiami dla studentów podejmujących na nich naukę) przez Ministerstwo Edukacji i Dziedzictwa Narodowego znalazła się m.in. ochrona środowiska oraz biotechnologia¹⁴.

Bibliografia:

- M. Boni, E. Żak-Rosiak (red.), *Bezrobocie – co robić?*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2002
- M. Castells, P. Himanen, *Spółczesność informacyjna i państwo dobrobytu*, Warszawa 2009
- I. Gosk, J. Koczanowicz-Chondzyńska, *Rozwiązania antykrzysowe w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki*, FISE, Warszawa 2009
- A. Kwiatkiewicz, *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*, PBI, Warszawa 2009
- Materiały z konferencji „Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce”, Warszawa 16-17 września 2009 r.
- N. Rogovsky, *ILO Programme on Socially Sensitive Enterprise Restructuring (ILO/SSER)*, Geneva-Warsaw 2009
- *Green Jobs: Towards decent work in sustainable, low-carbon world*, United Nations Environment Programme, Washington 2008
- *Restructuring In Europe 2008. A review of EU action to anticipate and manage employment change*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Chapter IV, Luxembourg 2008

¹² M. Castells, P. Himanen, *Spółczesność informacyjna i państwo dobrobytu*, Warszawa 2009

¹³ *Green Jobs: Towards decent work in sustainable, low-carbon world*, United Nations Environment Programme, Washington 2008

¹⁴ <http://www.nauka.gov.pl>

BIULETYNY to seria wydawnicza Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, poświęcona problematyce rynku pracy w Polsce. Wydania biuletynów w wersji elektronicznej można znaleźć na portalu www.bezrobocie.org.pl.

FISE➤

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych
00-031 Warszawa, ul. Szpitalna 6 lok. 2/5
T: +48 22 537 02 00-02, F: +48 22 537 02 03
[http: www.fise.org.pl](http://www.fise.org.pl); www.bezrobocie.org.pl

Biuletyn powstał w ramach działań programu „Praca w Polsce”



Program
Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności



Program realizuje:
Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

FISE➤