

## **Gdy już musisz zwalniać pracowników ... zrób to mądrze, etycznie, zgodnie z prawem i ... po ludzku!**

To wskazania dla szefów firm lub działów HR. Szczególnie tych, które ze względu na sytuację kryzysową, mogą być zmuszone do redukcji zatrudnienia. Takie czasy. Praktyk zarządzania, mający za sobą doświadczenia kierowania procesami zwolnień grupowych, podpowiada na co zwrócić uwagę i jak się do tego zabrać.

### **1. Niektóre firmy muszą teraz mierzyć się ze zwolnieniami. Nie ma wyjścia!**

Spadają zamówienia, zmniejsza się płynność, przestają wystarczać cięcia kosztów i wsparcie z „tarczy”. Zamknąć firmę, ogłosić upadłość, czy walczyć? A jeśli walczyć, to w jaki sposób?

**Zmniejszyć zatrudnienie?** Gdy nie ma pracy dla części pracowników, wkrótce nie będzie pieniędzy na wypłaty dla wszystkich i nie zanoszą się na zmianę sytuacji - wtedy nie ma wyjścia! Odwlekanie decyzji może doprowadzić do tego, że będzie za późno, by ratować firmę.

### **2. Zwolnić by ... chronić i zachować przeważającą liczbę miejsc pracy!**

**Ten powód jest kluczowy!** Jeśli taką mamy diagnozę, będzie to lepiej odebrane wśród załogi. Dotyczy to tak indywidualnych jak i większych redukcji zatrudnienia, w tym zwolnień grupowych.

### **3. A więc ... zwolnienia! Kiedy grupowe?**

Sprawy te regulują odpowiednie przepisy **Kodeksu Pracy** (art. 30 i in) oraz **Ustawa** o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników.

Art.1 ustawy określa kiedy mamy do czynienia ze **zwolnieniem grupowym**. W skrócie: gdy w ciągu **30 dni** zwolnieniem objętych jest co najmniej **10** pracowników (firmy do 100 zatrudnionych), **10%** pracowników (100-300 zatrudnionych) lub **30** pracowników (pow.300 zatrudnionych).

Zakładając, że w wielu przypadkach redukcje mogą objąć większe grupy pracowników, skupimy się dalej na tego typu zwolnieniach. Choć wiele z tych wskazań dotyczy i mniejszych redukcji.

### **4. Ale jak przeprowadzić zwolnienie grupowe?**

**Podpowiadamy** ramowo jak je przeprowadzić. To cała gama działań wynikających tak z przepisów, jak i praktycznych doświadczeń takich procesów. To aktywności z obszarów prawnego, kadrowego, płacowego i finansowego oraz menedżerskiego.

#### **1/ Przygotowanie**

- decyzja o zwolnieniach - ile osób, obszary, terminy, wsparcie, koszty
- komunikacja wstępna do pracowników
- propozycje systemu ocen i kwalifikowania do zwolnienia
- zawiadomienia PUP i reprezentacji pracowników
- negocjacje i wydanie regulaminu zwolnień
- zawiadomienie finalne PUP.

## 2/ Selekcja i zwalnianie

- komunikacja pełna do pracowników
- selekcja pracowników – system ocen a dobrowolność zgłoszeń
- wsparcie dla oceniających menedżerów
- lista osób do zwolnień
- dokumentacja rozwiązań umów
- rozmowy zwalniające
- możliwości odwoławcze
- pakiet informacyjny dla odchodzących.

## 3/ Wsparcie odchodzących

- usługa outplacementu – wyspecjalizowana firma
- poradniki, konsultacje i porady
- szkolenia na koszt firmy
- dodatkowe odprawy, zachęty motywacyjne
- kontakt z otoczeniem zewnętrznym.

## 4/ Wdrażanie zmian - nowa organizacja

- praca w okresie wypowiedzenia lub zwolnienie z obowiązków
- nowy podział pracy i struktura
- zmiany stanowiskowe i kompetencyjne
- współpraca z firmami outsourcingowymi i APT
- zmiany organizacyjne i działania proefektywnościowe
- wpływ wizerunku firmy na otoczenie zewnętrzne
- konsolidacja postaw pracowników pozostających i ich wpływ na organizację.

**Przeprowadzając cały proces zgodnie z przepisami i sztuką, unikniemy ryzyk prawnych i organizacyjnych.** Zapewnimy płynne przejście organizacji przez ten trudny czas. No i najważniejsze – ludzie, nasi pracownicy! **Odchodzący potraktowani z szacunkiem i ze wsparciem, a pozostający w firmie - z nadzieją na lepsze jutro.**

## 5. Na co szczególnie zwrócić uwagę?

### Co jest szczególnie ważne?

Wszystko. Kluczowa może być **komunikacja**. A także **wsparcie kierowników liniowych**, bo to od nich zależy w znacznej mierze jaka atmosfera będzie w firmie w trakcie procesu i po nim. Nie bez znaczenia będą także szczegółowe **ustalenia i zapisy regulaminu zwolnień!**

### Jakich błędów warto unikać?

- Decyzja o zwolnieniach za późno i/lub brak decydenta.
- Zaniedbanie terminów i formalnych działań wymaganych w stosunku do powiatowego urzędu pracy i przedstawicieli pracowników.
- Brak rzetelnej komunikacji do pracowników.
- Brak wsparcia dla menedżerów oraz ich przeszkolenia z oceniania i prowadzenia rozmów zwalniających.
- Brak indywidualnego podejścia do pracowników chronionych, na L4, na urlopach, itp.
- Przeniesienie odpowiedzialności z menedżerów na służby personalne.
- Brak przywództwa kierownictwa firmy po zakończeniu zwolnień.

## Czy warto zapewnić outplacement, czyli usługę wsparcia odchodzących w poszukiwaniu przez nich nowego zajęcia?

Można zakupić taką usługę w wyspecjalizowanej firmie. O ile to tylko możliwe – warto, choć jest to dodatkowy koszt. Takie podejście pokazuje, że zależy nam na dalszych losach zwalnianych pracowników. Może także wpływać pozytywnie na morale pozostających w firmie.

## A może samemu wesprzeć odchodzących?

Wariant minimum to zorganizowanie wsparcia odchodzących choćby w minimalnym zakresie, w ramach własnych zasobów. Wystarczy tylko wiedzieć jak.

Przykładowe działania:

- 1/ Pakiet informacyjny – opis jakie odprawy i wsparcie otrzyma odchodzący pracownik, jak to będzie z urlopem, ze świadczeniami, z pracą w okresie wypowiedzenia, itd.
- 2/ Możliwości innej pracy w otoczeniu firmy – w firmach outsourcingowych lub współpracujących.
- 3/ Ciągły kontakt z pracownikami i np. „gorąca linia” (telefon lub mail) aż do dnia odejścia.
- 4/ Możliwość szkolenia na koszt firmy – wybrane z rynku szkoleń lub wskazane u dostawcy.
- 5/ Poradnik – jak i gdzie szukać pracy, jak pisać CV, gdzie szukać wsparcia, jak założyć firmę.
- 6/ Punkt konsultacyjny – job center.

## 6. Kto ma się tym wszystkim zająć?

Odpowiedzialność za proces redukcji zatrudnienia zawsze powinno wziąć na siebie **kierownictwo firmy**. Z kolei to **menedżerowie liniowi** decydują kto się kwalifikuje do zwolnień. Zwykle wspiera ich **dział HR**, o ile funkcjonuje w firmie. A niektóre przynajmniej elementy warto skonsultować z **prawnikiem**. Ale pamiętajmy, że to złożony i emocjonalnie trudny proces. Pełen „raf” i „mielizn” oraz mało wdzięczny.

Najlepiej gdy zajmuje się nim **zespół** pracowników z różnych działów. Można go wzmocnić także **zewnętrznym konsultantem** czy **project managerem**, który już kierował z powodzeniem podobnymi przedsięwzięciami. Ważne by ustrzec się błędów. A jeszcze ważniejsze, by zwalniani pracownicy byli potraktowani uczciwie a ci, którzy pozostaną w organizacji uwierzyli, że przed nimi jest szansa na dalszą pracę i rozwój oraz wiązanie swojej przyszłości z firmą.

Jeśli uda się uniknąć zwolnień grupowych to byłoby świetnie! Jeśli jednak nie, to profesjonalnie prowadzony taki proces ustrzeże od ryzyk prawnych i roszczeń, może poprawić sytuację finansową i zwiększa szansę na przejście firmy przez trudny okres.

*„Materiał ten przeznaczony jest dla członków WZP Lewiatan. Dzielę się swoimi doświadczeniami, by w razie potrzeby Państwa firma mogła z nich skorzystać i samodzielnie poprawnie przeprowadzić proces zwolnień grupowych. O ile oczywiście okaże się to konieczne. W razie potrzeby służę bezpłatną konsultacją on-line lub podczas umówionej wizyty.”*

**Dariusz Ludwiczak** – ekspert WZP Lewiatan. Wieloletni menedżer HR, z doświadczeniem w prowadzeniu kilku dużych procesów restrukturyzacji zatrudnienia. Część z nich zyskało miano modelowych. Obecnie niezależny Doradca i Menedżer HR. Społecznie Mentor FFR. Doradza i wspiera firmy przy zarządzaniu pracownikami, m.in. przy trudnych procesach zwolnień grupowych.