

PAWEŁ GNIAZDOWSKI | AGNIESZKA JAGIEŁKA
MILENA KOSIŃSKA | PIOTR KURON
MACIEJ MIANOWSKI



Restrukturyzacja

Wprowadzanie trudnych zmian z korzyścią
dla organizacji i pracowników

Restrukturyzacja

PAWEŁ GNIAZDOWSKI | AGNIESZKA JAGIEŁKA
MILENA KOSIŃSKA | PIOTR KURON
MACIEJ MIANOWSKI

Restrukturyzacja

Wprowadzanie trudnych zmian z korzyścią
dla organizacji i pracowników

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Livia Śpiewak

Opracowanie redakcyjne
JustLuk

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
©Good Studio – stock.adobe.com

.....
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegal przysługujących
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj
jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to
dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.
.....

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2022

ISBN 978-83-8286-282-9

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wprowadzenie	11
Rozdział 1. Restrukturyzacja jako ryzykowna zmiana – ryzyka społeczne i komunikacyjne	13
<i>Paweł Gniazdowski</i>	
1. Natura ryzyka biznesowego	13
2. Specyfika ryzyka restrukturyzacyjnego	14
3. Ryzyko prawne	15
3.1. Uwagi ogólne	15
3.2. Brak koordynacji korporacyjnego harmonogramu z przepisami lokalnymi	17
3.3. Brak świadomości przepisów związanych z reprezentacją pracowniczą	18
3.4. Problem ignorowania różnic między podmiotem biznesowym a prawnym	18
3.5. Pułapka skupiania się na pozytywach	20
3.6. Pułapki nadmiernej ostrożności prawnej	21
4. Ryzyko kontekstów	22
4.1. Uwagi wprowadzające	22
4.2. Kontekst dawnej obietnicy	23
4.3. Kontekst treści poprzednich zmian	25
4.4. Ryzyko kontekstów biznesowych	27
5. Ryzyko związane ze związkami zawodowymi i społecznością lokalną	28
6. Ryzyko odejść	33

Rozdział 2. Jak minimalizować emocje, komunikując trudną zmianę?	35
<i>Maciej Mianowski</i>	
1. Dlaczego w praktyce to takie trudne?	35
2. Powody zmiany	38
2.1. Czy trzeba komunikować wszystkie?	38
2.2. Najtrudniejsze do podważenia	39
2.3. Budzące jak najmniej emocji	40
2.4. Nieuderzające osobiście w ludzi	41
3. Marketing w przekazie trudnej zmiany	44
4. Czy literalne trzymanie się prawa pomaga studzić emocje?	50
5. Informacja zwrotna wpływa na emocje	52
6. To, co się nie zmienia, jest równie ważne jak to, co się zmienia	54
 Rozdział 3. Rola kierowników/menedżerów liniowych podczas procesu restrukturyzacji – problem zaangażowania	57
<i>Piotr Kuron</i>	
1. Uwagi wprowadzające	57
2. Postrzeganie menedżera liniowego w czasie spokoju	58
3. Postrzeganie menedżera liniowego w czasie niepokoju ...	59
4. Dlaczego zarządy obawiają się włączenia kierowników liniowych do procesów restrukturyzacji?	60
5. Dlaczego kierownicy się nie angażują?	63
6. Jak w rozsądny sposób włączyć kierowników do procesu zmiany?	67
7. Dlaczego menedżerowie liniowi są krytycznie ważną grupą dla powodzenia restrukturyzacji?	72
 Rozdział 4. Diagnostyka, czyli o celach i metodach oceniania kompetencji pracowników podczas restrukturyzacji	74
<i>Agnieszka Jagielka</i>	
1. Czy ocenianie jest konieczne?	74
2. Kryteria do wytypowania zwalnianych pracowników	80
3. Selekcja negatywna czy wyłonienie przyszłych talentów?	84
4. Co i jak warto oceniać?	86

5. Postawa i motywacja – jak mogą się zmieniać w procesie restrukturyzacji?	88
6. Lęk przed oceną w procesie restrukturyzacji	91
Rozdział 5. Reskilling i upskilling – kogo, czego i kiedy można nauczyć?	94
<i>Milena Kosińska</i>	
1. Zmieniający się świat	94
2. Krótkie wprowadzenie do idei <i>lifelong learning</i>	95
3. Czym zatem jest reskilling i upskilling?	96
4. Kogo i czego można uczyć?	102
5. Jak wdrożyć reskilling i upskilling z uwzględnieniem różnorodnych potrzeb?	107
6. Podsumowanie	108
Rozdział 6. Wyzwania formalne, prawne i praktyki rozstaniowe	110
<i>Paweł Gniazdowski, Agnieszka Jagielka</i>	
1. Uwagi wprowadzające	110
2. Kontekst prawny	110
3. Benefity związane z odejściem – perspektywa pracownika	114
3.1. Uwagi wstępne	114
3.2. Korzyści finansowe	116
3.3. Wsparcie w poszukiwaniu nowej pracy	124
3.4. Inne benefity	127
Rozdział 7. Outplacement – kiedy przydaje się przy restrukturyzacji?	129
<i>Agnieszka Jagielka</i>	
1. Uwagi wprowadzające	129
2. Outplacement wciąż nie taki powszechny	130
3. Zakres outplacementu	131
4. Komu naprawdę jest potrzebny outplacement?	137
5. Outplacement z urzędem pracy, realizowany siłami wewnętrznymi czy z pomocą zewnętrznej firmy doradczej?	145
6. Restrukturyzacja z outplacementem czy bez?	148

Rozdział 8. Program dobrowolnych odejść – niedoceniane narzędzie trudnych zmian	149
<i>Piotr Kuron, Paweł Gniazdowski</i>	
1. Uwagi wprowadzające	149
2. PDO – kontekst prawny	150
3. Kontekst organizacyjny i kulturowy PDO	154
4. Praktyki realizacji „nowoczesnych” PDO	156
5. Wybór modelu realizacji	163
6. Jaką przyszłość ma PDO?	166
Rozdział 9. Utrzymanie kluczowych pracowników podczas restrukturyzacji	168
<i>Paweł Gniazdowski</i>	
1. Uwagi wprowadzające	168
2. Definicja kluczowego pracownika	169
3. Powody utraty kluczowych pracowników w okresie restrukturyzacji	170
3.1. Zagrożenia prawne	170
3.2. Utrata uwagi menedżerów	171
3.3. Atmosfera niepewności i chaosu	173
3.4. Spadek morale	173
3.5. Wizerunkowe perturbacje	174
3.6. Oddziaływania zewnętrzne	175
3.7. Stosunek do zmiany	176
4. Metody zapobiegania odejściom	177
4.1. Uwagi ogólne	177
4.2. Bonusy retencyjne	177
4.3. Wczesne dzielenie się informacjami o restrukturyzacji	182
4.4. Indywidualne rozmowy wkrótce po zakomunikowaniu restrukturyzacji	184
4.5. Zaproszenie do współtworzenia rzeczywistości po restrukturyzacji	185
Rozdział 10. Specyficzne wyzwania integracji kultur po fuzjach i przejęciach	187
<i>Paweł Gniazdowski</i>	
1. Wstęp	187
2. Wyzwanie pierwsze – kto z kim się łączy	189

3. Wyzwanie drugie – kto odchodzi, kto zostaje	190
4. Wyzwanie trzecie – integracja kultur	192
5. Łączenie typów kultur	197
6. Łączenie kultur podobnych – kultura roli	202
7. Łączenie kultur zadania	203
Rozdział 11. Praktyki restrukturyzacyjne w Europie i na świecie	204
<i>Piotr Kuron, Paweł Gniazdowski</i>	
1. Uwagi wprowadzające	204
2. Rosnące znaczenie programów dobrowolnych odejść	205
3. Wsparcie outplacementowe	206
4. Rola menedżerów w procesach reorganizacyjnych	207
5. Praktyki restrukturyzacyjne w poszczególnych krajach ...	207
6. Państwa o relatywnie niskim poziomie regulacji	209
6.1. Wielka Brytania	209
6.2. Norwegia, Szwecja i Dania	210
6.3. Szwajcaria	211
7. Państwa o wyższym poziomie regulacji	212
7.1. Niemcy	212
7.2. Francja	214
7.3. Hiszpania	215
8. Kraje o wysokiej złożoności projektów restrukturyzacyjnych	217
8.1. Belgia i Holandia	217
8.2. Włochy	218
9. Kraje pozaeuropejskie	219
10. Podsumowanie	224
Rozdział 12. Restrukturyzacje przyszłości – jak będą wyglądały za 5–10 lat	225
<i>Paweł Gniazdowski</i>	
1. Uwagi wprowadzające	225
2. Wpływ regulacji i polityki	225
3. Zmiana lub podnoszenie kwalifikacji zamiast restrukturyzacji	228
4. Scenariusz końca wzrostu gospodarczego	229

Wprowadzenie

Materiał, który oddajemy w ręce Czytelnika, jest przede wszystkim zapisem praktycznych doświadczeń i spostrzeżeń zespołu konsultantów LHH Polska (dawniej DBM Polska) z ponad 20-letniej pracy dla firm polskich oraz dużych oddziałów firm międzynarodowych w obszarze wspierania procesów zmian, popularnie zwanych restrukturyzacjami. Bardzo świadomie używamy tego terminu, obecnie cieszącego się mniejszą popularnością w działach marketingu i publikacjach akademickich, gdyż wierzymy, że oddaje on istotę przekształceń, których dotyczy niniejsza publikacja.

Głównym motywem naszej publikacji jest tzw. aspekt ludzki lub, bardziej naukowo, aspekt społeczny zmian w organizacjach, których efektem jest istotna modyfikacja struktury organizacyjnej, rzadko odbywająca się bez konieczności likwidacji stanowisk, czyli redukcji zatrudnienia. Ten ostatni kontekst jest szczególnie istotny. Po pierwsze, częściej jest on przedmiotem emocjonalnych przekazów medialnych niż rzeczowych analiz. Po drugie, pragnieniem zarządu i działu PR każdej restrukturyzującej się firmy jest skoncentrowanie się na pozytywach zmiany, jej biznesowych korzyściach wynikających ze zmiany modelu biznesowego, a nie na zakłóceniach, które powoduje ona w życiu, nawet nielicznych, jednostek. Po trzecie, o ile aspekty finansowe czy organizacyjne przekształceń firm są już dobrze opisanym obszarem specjalizacji wielkich firm konsultingowych, o tyle literatura dotycząca „ludzkiego” wymiaru takich zmian koncentruje się bądź na aspekcie prawnym, bądź, w wersji bardziej publicystycznej, społeczno-politycznym.

Nasza publikacja ma ambicję opisać restrukturyzację z bardzo pragmatycznego punktu widzenia. Aspekty zarówno praw-

ne, jak i społeczne w szerokim rozumieniu będą niejednokrotnie przywoływane jako ważny kontekst. Jednak głównym tematem są praktyczne wyzwania, które stają przed firmami, które decydują się na zmiany o charakterze restrukturyzacyjnym: wyzwania związane z przekonywaniem lub raczej pokonywaniem oporu pracowników, których osobiste przyzwyczajenia – a w trudniejszych scenariuszach także plany życiowe – bywają poważnie zakłócone przez biznesowe zamierzenia firm. W naszej pracy, tak jak w tej publikacji, zależy nam na zbliżaniu perspektyw i czynieniu trudnych zmian znośniejszymi zarówno dla tych, którzy je wprowadzają, jak i tych, którzy są nimi dotknięci. Służą temu określone procedury czy sposoby działania, o których piszemy m.in. w rozdziałach o komunikacji (rozdziały 1 i 2), outplacemencie (rozdział 7), programach dobrowolnych odejść (rozdział 8), starannych podejściach do zarządzania określonymi grupami menedżerów podczas restrukturyzacji (rozdział 3) czy ostrożnym wykorzystywaniu rutynowych narzędzi HR-owych (rozdział 4) oraz rozsądnego stosowania prawa (rozdziały 2 i 6) w okresie takich zmian. Zajmujemy się też sposobami zabezpieczenia ciągłości biznesu w okresie restrukturyzacji (rozdział 9) oraz poruszamy bardzo nowy temat reskillingu i upskillingu (rozdział 5), które nie doczekały się jeszcze powszechnie akceptowanych i jednoznacznie rozumianych polskich nazw. Rozdział 10 poświęcamy w praktyce wyrażenie odrębnej specyfice restrukturyzacji towarzyszącej fuzjom i przejęciom. Rozdział 11 stanowi próbę porównania polskich praktyk ze standardami międzynarodowymi, co wynika z faktu, że zespół autorski pracuje dla nie tylko polskiego, ale i globalnego lidera w obszarze będącym tematem tej publikacji. Ostatni rozdział zawiera, jak zwykle niełatwe, prognozowanie przyszłości – co zresztą robimy jako odpowiedzialni profesjonaliści naturalnie zainteresowani przyszłością tego, co robimy.

Paweł Gniazdowski

Senior Advisor w Lee Hecht Harrison Polska

Restrukturyzacja jako ryzykowna zmiana – ryzyka społeczne i komunikacyjne

Paweł Gniazdowski

1. Natura ryzyka biznesowego

W praktyce biznesowej w zasadzie każda inicjatywa menedżerska niesie ze sobą określone ryzyko. To truizm, lecz ryzykiem obarczona jest każda inwestycja, nawet o najbardziej rozwojowym charakterze. W przypadku niepowodzenia lub nieosiągnięcia założonych celów następuje utrata zainwestowanych środków. Dotyczy to, w różnej skali, zarówno wielkich przedsięwzięć typu rozwijanie produkcji, jak i inwestycji w zatrudnienie nowego pracownika, choćby na niskim stanowisku. Takie ryzyko inwestycyjne jest istotą działalności gospodarczej i biznesowej, można powiedzieć, od wieków. O sposobach jego szacowania i stosownych mechanizmach decyzji dyskutuje się i opisuje je równie długo, co zresztą wcale nie zmienia faktu, że cały czas jedne przedsięwzięcia udają się, a inne nie. Stąd często niełatwy do zaakceptowania, bo „nienaukowy”, wniosek, że ryzyko inwestycyjne to obszar, w którym króluje intuicja i doświadczenie oraz wiele czynników poza kontrolą.

Inaczej jest z rodzajami ryzyka, które nazwiemy tu „technicznymi”, czyli możliwościami pojawienia się wydarzeń z zasady przewidywalnych, które mogą zakłócić działalność biznesową. Mowa o różnego rodzaju wypadkach, awariach, oczywistych błędach prowadzących do strat, nawet wykracza-

jących poza straty czysto finansowe. W tym przypadku rozwój usług ubezpieczeniowych spowodował, że takie ryzyko jest szacowane w miarę precyzyjnie, co ma odzwierciedlenie w zapisach polis ubezpieczeniowych, które niejako je regulują i automatyzują.

2. Specyfika ryzyka restrukturyzacyjnego

Ryzyko restrukturyzacyjne ma trochę inny charakter i trudniej je zdefiniować.

Po pierwsze, restrukturyzacja niemal zawsze postrzegana jest jako działanie oszczędnościowe, a więc takie, po którym spodziewamy się, na ogół w dłuższej perspektywie, zmniejszenia kosztów. Stąd myśl o ryzyku finansowym nie pojawia się automatycznie – pomysłodawcy restrukturyzacji skupiają się na jej korzyściach. Oczywiście zakłada się, że działania restrukturyzacyjne będą wymagały pewnych inwestycji finansowych, ale stworzenie arkusza w excelu dowodzącego, że te nakłady zwrócą się w określonym czasie, nie stwarza trudności.

Po drugie, restrukturyzacja jest zmianą, która pociąga za sobą skutki rzadko obejmowane typowymi biznesplanami. Głównie dlatego, że są to skutki, które trudno opisać konkretnymi liczbami, a biznes, zwłaszcza o charakterze korporacyjnym, nie lubi, gdy czegoś nie da się precyzyjnie skwantyfikować. Stąd refleksja na temat ryzyka związanego z działaniami restrukturyzacyjnymi pojawia się zwykle na późniejszym etapie planowania procesu, kiedy większość działań i celów jest już przesądzona, co prowadzi czasem do konieczności przemodelowania projektu.

Firma zaplanowała zmianę swojej struktury oddziałów regionalnych, na bazie danych i prognoz rynkowych zakładając likwidację kilku z nich. Okazało się jednak, że w jednym z nich zatrudnienie opierało się na pracownikach posiadających mocną ochronę wynikającą czy to z przepisów prawa, czy zapisów kontraktów. Ponadto nawet próba rozwiązania umów za porozumieniem była kontrowersyjna ze względu na znane całej załodze sytuacje osobiste niektórych pracowników. Firma musiała zdecydować się na zmianę planów biznesowych, stosując dość złożone rozwiązania przejściowe. Działo się to już jednak pod presją czasu i rodzących się niepokojów i straty wizerunkowe ograniczono tylko częściowo.

Z powyższego rozumowania i dołączonego przykładu wynika logiczny wniosek, że ryzyko „niematerialne” restrukturyzacji powinno być brane pod uwagę na jak najwcześniejszym etapie. Nie jest łatwo powiedzieć, dlaczego zazwyczaj tak się nie dzieje. Doświadczenie praktyków biznesowych podpowiada nam, że chodzi tu o „zarządzanie nastawieniem” we wstępnej fazie planowania zmiany. Nie ma co dowodzić, że we współczesnym biznesie przypisuje się wielką, wręcz magiczną rolę „pozytywnemu nastawieniu” do zmiany jako warunku jej skutecznego przeprowadzenia. Stąd obawa, że mnożenie dyskusji o ryzyku na początku procesu zmniejszy determinację organizacji do przeprowadzenia zmian w skali, którą decydenci uznają za konieczną.

3. Ryzyko prawne

3.1. Uwagi ogólne

Niniejsza publikacja ma być raczej praktycznym poradnikiem niż dysertacją naukową. Zrezygnujemy zatem z systematycznej klasyfikacji ryzyk komunikacyjnych i społecznych

Książka dotyczy prawnych, społecznych oraz praktycznych wyzwań, przed jakimi stoją firmy, które decydują się na wprowadzenie zmian o charakterze restrukturyzacyjnym oraz działań, jakich takie plany wymagają.

Autorzy, zajmujący się zawodowo projektami restrukturyzacyjnymi dla firm z różnych branż, dzielą się w publikacji swoim wieloletnim doświadczeniem w tym zakresie.

Czytelnik znajdzie tu omówienie m.in. takich tematów jak:

- zarządzanie talentami i karierą wewnątrz organizacji (upskilling i reskilling);
- wyzwania formalnoprawne i praktyki w zakresie zwolnień;
- udzielanie wsparcia zwalnianym pracownikom w poszukiwaniu nowej pracy (outplacement);
- programy dobrowolnych odejść jako alternatywa dla zwolnień lub ich znacznego zmniejszenia (najczęstsze obawy i największe korzyści);
- wyzwania stojące przed organizacjami podczas fuzji i przejęć;
- restrukturyzacja w Polsce na tle innych krajów europejskich.

Ciekawym uzupełnieniem treści książki są prognozy autorów w zakresie najważniejszych trendów oraz ich wpływu na przyszłe procesy restrukturyzacyjne.

Publikacja przeznaczona jest przede wszystkim dla pracowników działów kadr, menadżerów oraz przedsiębiorców. Ze względu na swój praktyczny oraz kompleksowy charakter zainteresuje również prawników zawodowo zajmujących się sprawami z zakresu prawa pracy oraz pracowników naukowych.

LHH



9 788382 862829 W01P01

ISBN 978-83-8286-282-9



9 788382 862829

cena 59 zł (w tym 5% VAT)

Kup e-book i czytaj
w aplikacji Smarteca

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

