

Grzegorz Wojtkowiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
g.wojtковиak@ue.poznan.pl

DOWNSIZING KADROWY JAKO EFEKT ZWIĘKSZENIA ELASTYCZNOŚCI ZATRUDNIENIA

Streszczenie: Przedmiotem artykułu jest połączenie dwóch zagadnień: uelastyczniania kadr oraz downsizingu kadrowego. Uzasadniając wagę tematyki, przedstawiono skalę przeobrażeń na rynku pracy i zmienności zatrudnienia (w tym jego zmniejszania). Na podstawie badań wtórnych ukazano problemy i bariery oraz determinanty sukcesu przeprowadzania restrukturyzacji w tym obszarze. Z wykorzystaniem analizy przypadków przedstawiano także pozytywne przykłady downsizingu łączonego ze wzrostem produktywności pracowników. Ważnym wnioskiem i rekomendacją jest zwrócenie uwagi na kosztowe i finansowe wyniki downsizingu przy jednoczesnym występowaniu społecznych i ekonomicznych determinant sukcesu.

Słowa kluczowe: downsizing, zwolnienia, elastyczność zatrudnienia, restrukturyzacja.

Klasyfikacja JEL: O15, H12, J63.

HUMAN RESOURCES DOWNSIZING AS A RESULT OF INCREASED EMPLOYMENT FLEXIBILITY

Abstract: The aim of this article is to combine two issues: an increase in employment flexibility and HR downsizing. In order to justify the importance of this matter, the scale of labour market transformation as well as changes in employment (including its decrease) are discussed. On the basis of secondary research, the problems, barriers and determinants of success in the restructuring of this area are presented. Positive examples of downsizing linked to an increase in employee productivity are shown on the basis of case studies. An important conclusion and recommendation of the article is that attention should be paid to the cost and financial results associated with downsizing, which is accompanied by social and economic determinants of success.

Keywords: downsizing, lay-offs, employment flexibility, restructuring.

Wstęp

Dynamiczne przeobrażenia rzeczywistości gospodarczej dotyczą niemal wszystkich wymiarów ekonomii i są nie tylko przedmiotem badań, ale przede wszystkim obszarem zainteresowania i aktywnego działania kadry zarządzającej. Dostosowanie się do wysokiego poziomu zmienności wymaga elastyczności i „zwinności” wszystkich organizacji, w każdym aspekcie ich funkcjonowania. Dotyczy to kwestii technologicznych, finansowych, organizacyjnych i ludzkich.

Reagowanie na zmiany warunków występujących zarówno w otoczeniu, jak i we wnętrzu organizacji nabiera szczególnego znaczenia w okresie kryzysu czy spowolnienia gospodarczego oraz rosnącej konkurencji międzynarodowej. Część przedsiębiorstw korzysta ze zmian i swojej przewagi konkurencyjnej, niektóre jednak muszą dokonać gruntownej weryfikacji sposobów działania, budowania wartości oraz zasobów, z których korzystają. Przymus zmian często jest związany ze zmniejszaniem i odchudzaniem organizacji w taki sposób, by szybciej i skuteczniej sprostać oczekiwaniom odbiorców.

Jednocześnie wiele z tych przeobrażeń dotyka bezpośrednio kwestii zasobów ludzkich. Efektywniejsze technologie, sprawniejsza organizacja czy skracanie procesów produkcyjnych umożliwiają zwiększanie produktywności pracowników, co w konsekwencji zmniejsza zapotrzebowanie na pracę. W europejskich i polskich warunkach nie bez znaczenia pozostają także relatywnie wysokie koszty pracy (w porównaniu do krajów Azji czy Ameryki Północnej), zachęcające do poszukiwania rozwiązań ograniczających te wydatki.

Przedmiotem tego artykułu jest połączenie tych dwóch zagadnień: dążeń do uelastyczniania organizacji oraz downsizingu kadrowego. Jego celem jest przedstawienie skali przeobrażeń na rynku pracy oraz ukazanie elastyczności zatrudnienia jako jednej z przyczyn i narzędzi realizacji zmniejszania skali zatrudnienia. W uzupełnieniu, na podstawie badań wtórnych, ukazano problemy i bariery oraz determinanty sukcesu przeprowadzania restrukturyzacji w tym obszarze. Uporządkowanie problematyki ma służyć prowadzeniu dalszych badań autora zmierzających do poznania praktyki realizacji strategii wyjścia oraz downsizingu w wymiarze całej organizacji.

W artykule elastyczność będzie rozumiana jako elastyczność zatrudnienia (numeryczna lub ilościowa) oznaczająca zdolność dostosowywania wielkości i struktury zatrudnienia do zmieniających się potrzeb [Król 2014, s. 38]. Downsizing kadrowy będzie interpretowany jako celowe zmniejszanie skali zatrudnienia.

Artykuł przygotowano, opierając się na przeglądzie literatury oraz na wtórnych danych statystycznych. Sformułowanie problemu oraz postawione

cele są wynikiem szerszych badań autora zmierzających do poznania praktyki stosowania downsizingu w Polsce, prowadzonych z wykorzystaniem wywiadów ustrukturyzowanych w firmach zajmujących się doradztwem gospodarczym i w kancelariach prawnych. Do ukazania pozytywnych przykładów downsizingu wykorzystano metodę analizy przypadków.

1. Przyczyny i cele uelastyczniania potencjału kadrowego

Wspomniane we wstępie warunki otoczenia, związane przede wszystkim z szeroko pojętą konkurencją (w tym konkurencją na rynku pracy), wymuszające dostosowywanie się przedsiębiorstw do nowych wymogów nie są jedyną przyczyną uelastyczniania organizacji. Przeobrażenia takie stają się też łatwiejsze dzięki nowym możliwościom kreowanym przez rynek pracy.

Cechą charakterystyczną ostatnich lat są zmiany o charakterze społecznym. Znacznie zwiększyła się mobilność pracowników (co powoduje, że łatwiej ich pozyskać z zewnątrz), a także ich nastawienie do długoterminowego zatrudnienia. Zmiany te są obserwowane szczególnie w okresach kryzysu [Alkent i Lee 2010, s. 509], który nie tylko wymusza, ale również ułatwia zmiany warunków pracy czy elastyczność pracowników. Nie bez znaczenia pozostaje rozwój usług outsourcingowych, leasingu, wynajmu pracowników czy pracy tymczasowej. Pewna ewolucja dotyczy także przepisów prawa pracy i prawa cywilnego regulujących świadczenie pracy w jej bardziej elastycznych formach.

Ostatecznie trudno jednak wskazać, co jest przyczyną zmian, a co ich skutkiem: zmiana nastawienia pracowników, rozwój instrumentów uelastyczniania czy dążenia przedsiębiorstw do osiągania korzyści ekonomicznych. Pewne jest natomiast, że uelastycznianiu systemów pracy sprzyjają zmiany ogólnorynkowe. Największe znaczenie ma to w tych branżach, w których zatrudnieni stanowią główne zasoby. Zmniejszenie stanu stałej kadry jest wówczas podstawą do zmniejszenia poziomu kosztów stałych. Na przykład od połowy lat 90. ubiegłego wieku na całym świecie obserwuje się rosnącą rolę usług, a przy ich specyfice zwiększa się swoboda relacji pracodawca–pracownik; podobnie w Polsce, obecnie w usługach znajduje się 62% etatów, a pracuje tam 57% osób pracujących [Tyrowicz 2013, s. 9].

Łącząc zagadnienia uelastyczniania pracy z downsizingiem, warto zwrócić uwagę na cele, które motywują przedsiębiorców do podjęcia działań. Będą one miały charakter zarówno prorozwojowy, jak i naprawczy czy nawet ratunkowy, w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa, kondycji branży czy dynamiki zmian otoczenia. Ogólnym prymatem działań jest podniesienie sprawności

ekonomicznej związanej zarówno z ograniczeniem kosztów, jak i poprawą wydajności. Zmiana pierwszego obszaru dotyczy w szczególności struktury kosztów stałych i zmiennych. O ile na przykład korzystanie z outsourcingu czy pracy tymczasowej może być w określonych przypadkach nawet jednostkowo droższe, o tyle ograniczenie stałych kosztów przy wysokiej sezonowości i niepewności skali działania będzie wystarczającą rekompensatą za podjęcie takich działań.

Niektórzy autorzy podejmujący tematykę downsizingu zwracają uwagę na jego znaczenie dla tworzenia systemów wysokiej wydajności pracy (*high-performance work systems* – HPWS) [Iverson i Zatzick 2011, s. 30]. Energia organizacyjna jest wówczas skierowana na utrzymanie pracowników o unikatowych kompetencjach, trudnych do skopiowania, mających jak największy wpływ na wartość.

2. Narzędzia zmniejszania skali zatrudnienia przy zachowaniu jego potencjału

Instrumenty i rozwiązania stosowane przy uelastycznianiu zatrudnienia powiązanych ze zmniejszeniem jego skali można podzielić na dwie grupy: zmniejszanie stanu kadry i zapewnianie utrzymania potencjału. Odchudzania organizacji nie można jednak sprowadzić jedynie do zwolnień pracowników czy procedur outplacementu. Obejmuje ono także przechodzenie na wcześniejszą emeryturę [Isaksson i Johansson 2000], urlopy płatne lub bezpłatne, prywatyzacje pracownicze (dotyczące na przykład obszaru działalności), podział spółek czy przejęcia zorganizowanych części działalności przez wyspecjalizowane w wydzielanej funkcji podmioty zewnętrzne. Równocześnie część narzędzi związanych ze zmniejszeniem stanu kadry pozwala na jednocześnie wypełnienie zadania utrzymania potencjału wykonawczego. Można tu wymienić bezpośrednio zmianę form angażowania pracowników, wykorzystanie pracy zdalnej [Stroińska 2012] czy na przykład tworzenie spółek zasobowych, których występowanie jest jednym z ciekawszych wniosków powstałych podczas badań (będzie jednak przedmiotem dalszych analiz, których wyniki wykraczają poza ramy niniejszego artykułu). Elastyczne pozyskanie sił wykonawczych jest możliwe dzięki takim rozwiązaniom, jak wynajem pracowników, tworzenie własnych baz pracowników zasobowych czy korzystanie z agencji pracy tymczasowej, które zatrudniają pracowników tymczasowych i kierują ich do wykonywania pracy na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy użytkownika. Możliwość dostosowania zmniejszonej

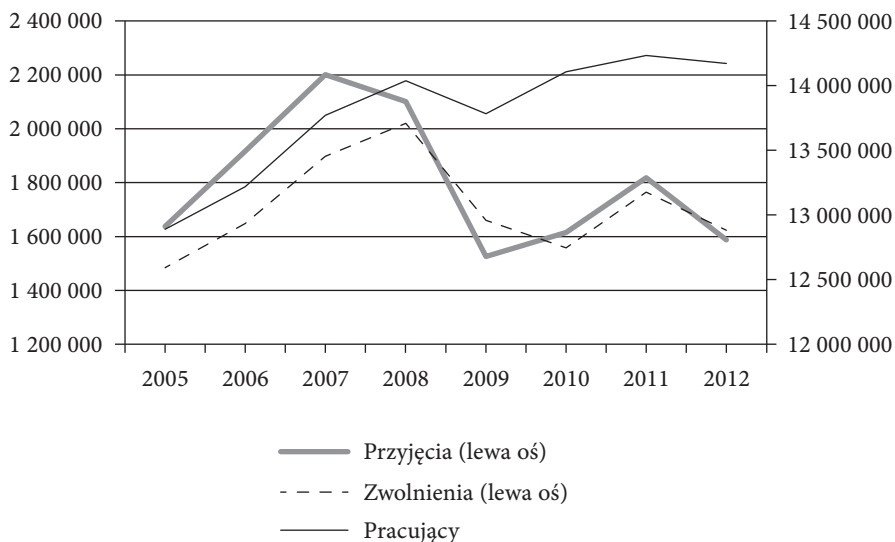
organizacji do wahających się potrzeb rynkowych zapewnia także tworzenie sieci dostawców i usługodawców w ramach typowego outsourcingu, ale także różnych form kooperacji.

Praktyka wykorzystania narzędzi uelastyczniania pracy przy równoczesnym zmniejszaniu skali zatrudnienia może być prezentowana w wymiarze strategicznym i operacyjnym. W pierwszym wypadku przedsiębiorstwa – zarówno widząc swoją drogę do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, jak i będąc do tego zmuszonymi – przekształcają całą organizację lub sposób funkcjonowania w celu zwiększenia elastyczności kosztowej i podniesienia efektywności kluczowych procesów. Podejście operacyjne dotyczy natomiast jednostkowych i bardziej ewolucyjnych sytuacji wykorzystywania okazji: ofert firm outsourcingowych czy agencji pracy, podążania za praktyką rynkową czy wykorzystywania procesów dostosowawczych, w tym na przykład niskiej presji płacowej [Tyrowicz 2013, s. 4]. Część narzędzi stosowanych do uelastyczniania pracy, a jednocześnie część barier czy ograniczeń w restrukturyzacji firm (w tym w downsizingu) wynika bezpośrednio z możliwości formalnoprawnych. Z jednej strony zbyt restrykcyjne regulowanie typowego stosunku pracy zachęca do szukania alternatyw, a z drugiej – regulacje (choćby w zakresie pracy tymczasowej) sprzyjają standaryzacji takich rozwiązań.

3. Skala zmienności zatrudnienia w Polsce

Wskazane procesy uelastyczniania organizacji nie pozostają bez wpływu na rynek pracy, zachowania pracowników oraz rozwiązania zarówno w sferze prawnej, jak i biznesowej (w zakresie ofert usługodawców). Jednocześnie niejednorodność i pojemność definicji elastyczności w sferze zatrudnienia, a także niespójność metodologiczna wielu dostępnych opracowań (choćby między GUS, ZUS a MPIPS [Kowalski 2013]), nie pozwalają na kompleksowe przedstawienie zagadnienia. Dla celów niniejszego opracowania istotne jest jednak wskazanie jedynie tendencji oraz skali analizowanych zjawisk – przedstawiono to z wykorzystaniem badań wtórnych.

Zwolnienie z pracy bywa jednym z najtrudniejszych zdarzeń życiowych powodujących duży poziom stresu. Jednocześnie poziom rotacji zatrudnienia w Polsce jest relatywnie wysoki, a w ostatnich latach świadczy o powszechności zwolnień. Rocznie zwalnianych jest od 11 do 15% ogółem pracujących, przy czym porównywalna liczba (w długim okresie, z tendencją do wzrostu) jest zatrudniana. Liczba zwolnionych i zatrudnionych była relatywnie wysoka też w latach 2007–2008, czyli przed okresem rozpoczęcia kryzysu (rysunek 1).

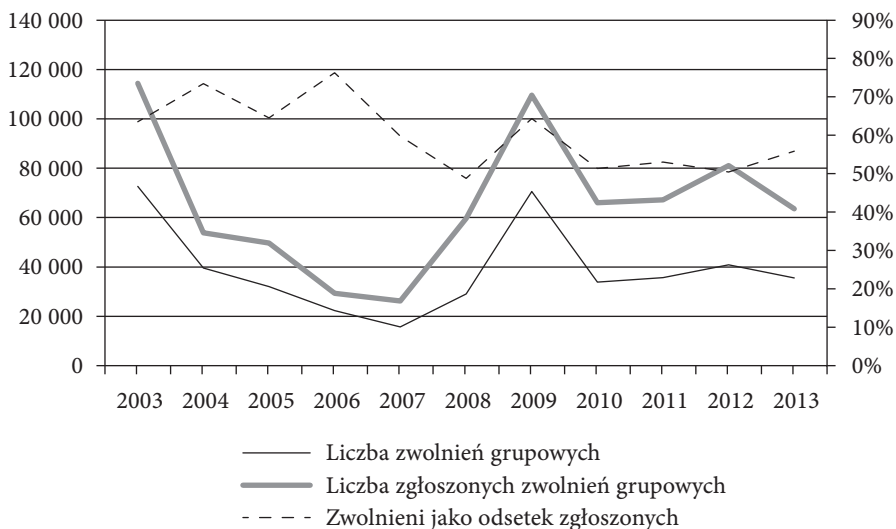


Rysunek 1. Wielkość i ruch zatrudnionych w Polsce w latach 2005–2012

Źródło: Na podstawie raportów GUS [2005–2012]

Nieco inne wnioski daje analiza zwolnień grupowych, czyli zagadnienia, które pojawia się w sytuacjach downsizingu. W okresie kryzysu wystąpił znaczny wzrost liczby zarówno wniosków, jak i faktycznych zwolnień. Zaskakująca jest natomiast różnica między zgłaszanymi do urzędów pracy informacjami o planowanych zwolnieniach a faktycznymi zwolnieniami. Po rozpoczęciu kryzysu firmy chętniej informowały o zwolnieniach, działając niejako prewencyjnie i zapobiegawczo, faktycznie zwalniając znacznie mniej osób. Może to świadczyć o chęci utrzymania potencjału elastyczności, przygotowania się do sytuacji kryzysowych, przy jednoczesnej niechęci do realizacji takich planów (rysunek 2).

Zmienność zatrudnienia i utrzymanie potencjału do opcjonalnych zwolnień zapewniana jest także przez stosowanie odpowiednich form umów o pracę. W Polsce około 27% pracowników posiada tzw. umowę na czas określony, jest to prawie dwa razy więcej niż w Niemczech i Francji, a prawie trzy razy więcej niż w Czechach i na Węgrzech. W Unii Europejskiej jedynie w Hiszpanii udział pracujących na czas określony w ogólnej liczbie zatrudnionych jest większy niż 20% i zbliżony do Polski [Tyrowicz 2013, s. 33]. Według danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, liczba umów na czas określony ulega w ostatnich latach nieznacznym wahaniom ze spadkiem w latach 2010–2012 i wzrostem w roku 2013 [MPiPS 2013, s. 5].

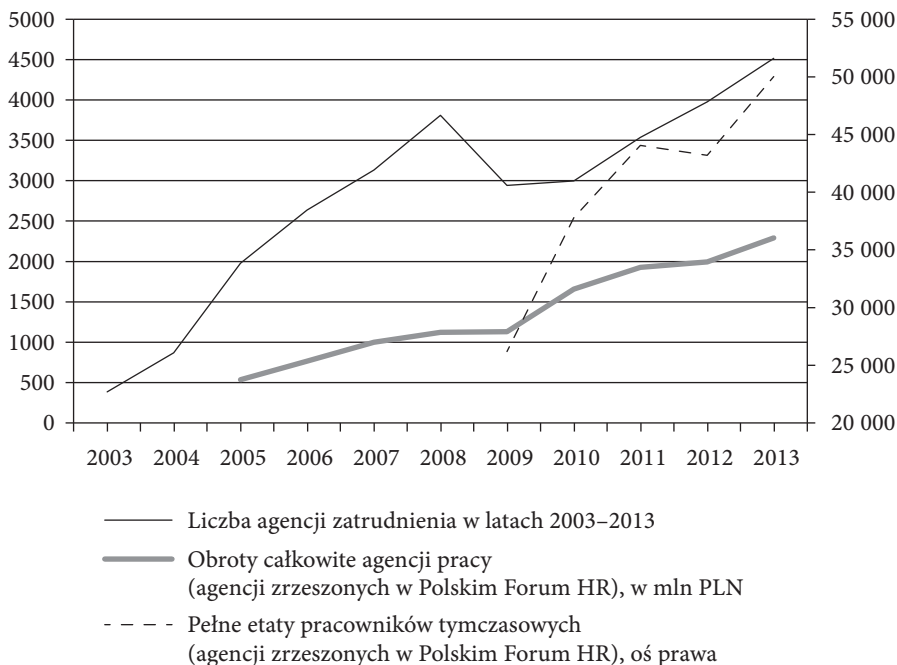


Rysunek 2. Zwolnienia grupowe w Polsce w latach 2003–2013

Źródło: Na podstawie Raportów Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej [MPiPS 2013, 2014]

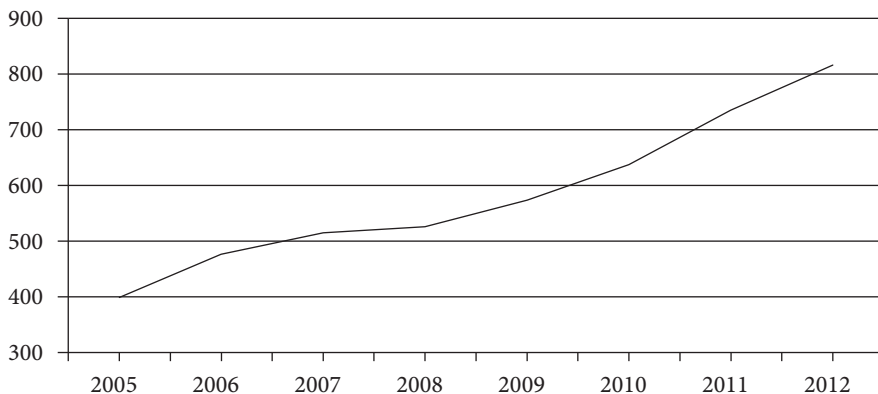
Cechą charakterystyczną polskiego rynku pracy jest relatywnie wysoka sezonowość w układzie rocznym – bezrobocie zwiększa się w miesiącach kończących i rozpoczynających rok [MPiPS 2012, s. 8], a to powoduje, że oprócz zatrudnionych na czas określony pracodawcy chętnie zatrudniają pracowników tymczasowych. W ostatnich 10 latach nastąpił bardzo wyraźny rozwój zarówno agencji pracy, jak i świadczonych przez nie usług. Wartość zleceń agencji pracy równomiernie rośnie, choć ich liczba wraz z rozpoczęciem kryzysu spadła. Znamienne jest natomiast, że tylko w ciągu ostatnich 5 lat liczba pracowników tymczasowych udostępnianych klientom agencji pracy (w przeliczeniu na pełne etaty) niemal się podwoiła, a w 2013 roku rynek pracy tymczasowej w Polsce był najszybciej rozwijającym się rynkiem w Europie [Zielińska i Szepietowska 2014, s. 6] (rysunek 3).

Podobne tendencje nie dotyczą jednak tylko rynku polskiego, choć tu rozwija się on bardzo szybko. Zgodnie z tezami raportu przygotowanego przez Międzynarodową Konfederację Agencji Pracy (Ciett) oraz Boston Consulting Group, agencje pracy oferujące między innymi pracę tymczasową zaczynają odgrywać coraz większą rolę w dopasowywaniu podaży na pracę do jej popytu. W raporcie wskazano zarówno na rosnące wymogi co do elastyczności pracy stawiane przez pracodawców, jak i na niedopasowanie na rynku pracy pod względem kwalifikacji oraz geograficznego rozmieszczenia zasobów kadry [Adapting to Change 2012].



Rysunek 3. Praca tymczasowa w Polsce w latach 2003–2013

Źródło: Na podstawie Raportów Polskiego Forum HR [Zielińska i Szepietowska 2014]



Rysunek 4. Liczba umów cywilnych jako przykład tendencji w sposobach zatrudniania pracowników w Polsce w latach 2005–2012 (w tys.)

Źródło: Na podstawie danych ZUS

Korzystanie z usług zewnętrznych nie dotyczy tylko zatrudniania pracowników, ale także typowego outsourcingu umożliwiającego zarówno zmniejszenie własnej kadry, jak i efektywniejsze wykonywanie funkcji pobocznych. Jednocześnie w polskich warunkach zaskakujące jest, że firmy, które intensyfikują outsourcing, zwiększają także zatrudnienie. Wzrost kosztu usług obcych (w przeliczeniu na jednostkę produktu końcowego) o 1% wiąże się ze wzrostem popytu na pracę przeciętnie o około 0,5%, choć zasada ta nie występowała w okresie dekoniunktury [Tyrowicz, 2013, s. 13].

Oprócz zmian związanych z zatrudnianiem wymienić także należy elastyczność osiąganą dzięki sposobom zatrudnienia – stosowaniu umów cywilnych, a więc niepodlegających pod regulacje kodeksu pracy. Są one coraz ważniejszym sposobem czasowego uzupełniania kadry, zatrudniania pracowników tymczasowych, ze względu na łatwość rozwiązywania takich umów, brak obostrzeń porównywalnych z umową o pracę oraz relatywnie niski koszt takich umów. Na rysunku 4 pokazano liczbę osób opłacających składki ZUS z tytułu umowy zlecenia lub umowy agencyjnej.

4. Przykłady downsizingu kadrowego

Wzrost organizacji przy jednoczesnym zmniejszaniu skali zatrudnienia z pewnością nie będzie metodą uniwersalną, którą można stosować powszechnie – jest jednak ważną opcją wyboru strategicznego. Warto zatem zidentyfikować pozytywne przykłady takich sytuacji.

W ramach prowadzonych badań zidentyfikowano wiele firm, z których w celu zobrazowania problematyki downsizingu do skróconej analizy przypadków celowo dobrano cztery podmioty. Dane źródłowe pozyskano ze sprawozdań finansowych i sprawozdań zarządów publikowanych w raportach giełdowych na stronach internetowych tych podmiotów (są to dane ogólnodostępne) – najważniejsze dane zestawiono w tabeli.

W grupie kapitałowej Colian SA nastąpiło zmniejszenie liczby pracowników związane z racjonalizacją zatrudnienia i jego dostosowaniem do potrzeb operacyjnych. Spółka prowadziła też intensywne działania, których celem był rozwój kompetencji pracowników, w badanym okresie nastąpiło też wdrożenie programów rozwojowych dedykowanych grupom pracowników pełniącym kluczowe role w realizacji strategii firmy. W ostatnim roku badania nastąpił wzrost zatrudnienia spowodowany przejściem podmiotu powiązanego.

W grupie Ciech SA przeprowadzono optymalizację i dostosowanie zatrudnienia (w tym w funkcjach wsparcia) po przeprowadzeniu inicjatyw

Zestawienie danych o analizowanych przypadkach

Podmiot i okres badania	Charakterystyka podmiotu	Przyczyny zwolnień	Inne zmiany kadrowe	Inne cechy
Colian SA (2009–2013)	Działalność grupy skupia się na produkcji i dystrybucji artykułów spożywczych, w obrębie trzech strategicznych dywizji biznesowych: słodyczy, kulinariów (przyprawy i bakalie) oraz napojów	Racjonalizacja zatrudnienia związana z obniżeniem potrzeb operacyjnych (zwiększenie wydajności)	Wdrożenie programów rozwojowych dla pracowników	W badanym okresie nastąpił wzrost przychodów, nieznaczný spadek rentowności operacyjnej oraz wzrost wartości aktywów trwałych o ponad 30%
Ciech SA (2008–2013)	Zakres działalności spółki i Grupy obejmuje produkcję, handel i dystrybucję chemikaliów, a także działalność usługową ukierunkowaną na kompleksową obsługę rynku krajowego i zagranicznego	Optymalizacja zatrudnienia, zmiany organizacyjne, centralizacja, restrukturyzacja majątkowa (likwidacja i sprzedaż)	Zmiana systemów premialnych i rezygnacja z części składników wynagrodzeń; wypowiadanie i zmiana warunków układów zbiorowych	W badanym okresie nastąpił wzrost przychodów i nieznaczný spadek rentowności operacyjnej
Bank Pekao SA (2007–2012)	Bank działa od ponad 80 lat, jest jedną z największych instytucji finansowych Europy Środkowo-Wschodniej, dysponuje drugą co do wielkości siecią oddziałów (1003 placówki w całym kraju)	Zmiany struktury organizacyjnej i centralizacja niektórych funkcji wspierających, redukcja liczby placówek	Liczne programy związane z rozwojem i budowaniem kultury organizacyjnej	W badanym okresie nastąpił wzrost przychodów, wzrost rentowności operacyjnej oraz wzrost aktywów (o ponad 21%)
PKO BP SA (2009–2013)	Największy bank w Polsce, jedna z największych instytucji finansowych w regionie. Działalność opiera na trzech filarach: segmencie detalicznym, korporacyjnym i inwestycyjnym	Zmiany struktury organizacyjnej, centralizacja, zmiany w procesach i wydajności pracowników, zmiana sposobu świadczenia usług	Prowadzenie działań w zakresie polityki motywowania i wynagradzania oraz świadczeń na rzecz pracowników	W badanym okresie nastąpił wzrost przychodów, wzrost rentowności operacyjnej oraz wzrost aktywów (o ponad 25%)

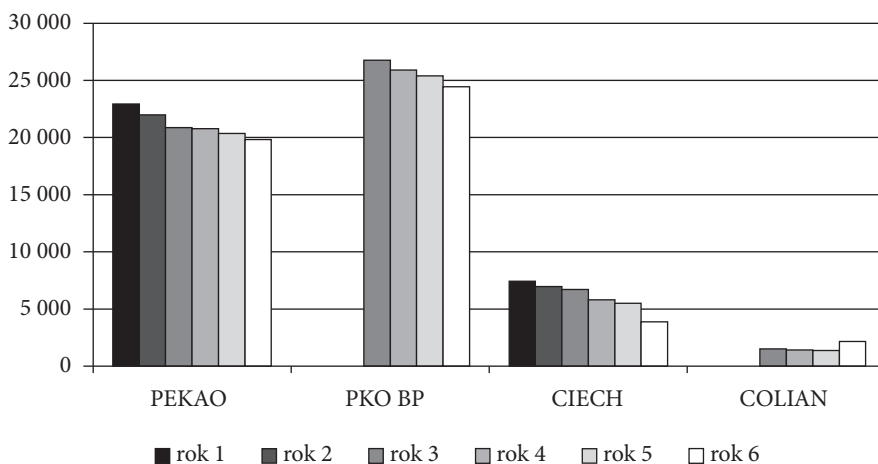
Źródło: Na podstawie sprawozdań zarządów i sprawozdań finansowych spółek.

restrukturyzacyjnych, między innymi wielu dezinwestycji mających na celu konsolidację działalności. Istotnym wyzwaniem tej międzynarodowej grupy były negocjacje ze związkami zawodowymi oraz negocjowanie zmian w zbiorowych układach pracy.

Bank Pekao SA w działaniach restrukturyzacyjnych dążył do optymalizacji struktury operacyjnej – w większym stopniu zorientowanej na klienta, sprawnej, ułatwiającej kontrolę kosztów oraz uproszczonej pod względem funkcji centralnych. W ramach tych działań podjął decyzje o redukcji funkcji wsparcia oraz wprowadzeniu działów centralnych.

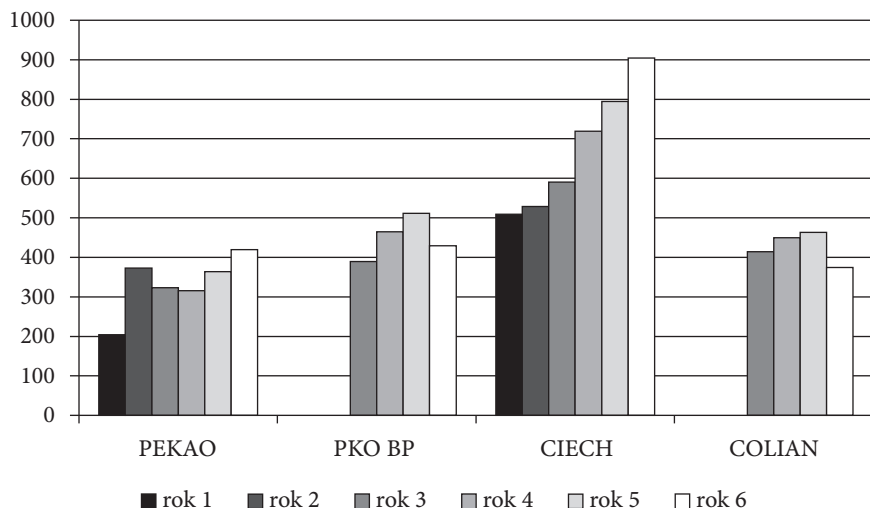
Bank PKO BP SA przeprowadził zwolnienia grupowe spowodowane wzrostem efektywności pracy pracowników, koniecznością dostosowywania wielkości zatrudnienia do zmian w sposobie lub zakresie realizowanych zadań, wdrażania zmian organizacyjnych, w tym centralizacji funkcji i procesów, wdrażania nowych technologii informatycznych wspierających obniżenie kosztów działania, koniecznością restrukturyzacji zatrudnienia w celu dostosowania kwalifikacji zatrudnionych pracowników do zmian w sposobie i jakości realizacji zadań.

Wszystkie prezentowane podmioty w badanym okresie przeprowadziły znaczne redukcje zatrudnienia, zwiększając równocześnie skalę działania (rozumianą jako wielkość przychodów). Na rysunku 5 przedstawiono skalę zmian w wielkości zatrudnienia. Dane te warto przyrównać do przychodów wyrażonych w postaci wielkości przychodów na jednego zatrudnionego (rysunek 6). W okresie restrukturyzacji kadrowej każda z badanych firm znacznie



Rysunek 5. Zatrudnienie w badanych spółkach

Źródło: Na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek



Rysunek 6. Wskaźnik produktywności pracowników badanych spółek (przychody w tys. PLN na zatrudnionego)

Źródło: Na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek

zwiększyła efektywność w tym zakresie. W przyszłych badaniach należałoby odnieść te wyniki również do na przykład wskaźników rentowności i porównać z innymi działaniami w zakresie kadr, takimi jak zmiany polityki wynagradzania czy restrukturyzacji organizacyjnej (co zaznaczono w tabeli powyżej jako działania podejmowane przez spółki).

Prezentowane spółki są jedynie przypadkami obrazującymi nie tyle regułę stosowania downsizingu, ile pozytywne przykłady świadczące o potencjale metody. Nawet z ogólnych informacji zawartych w sprawozdaniach zarządów tych spółek można odczytać konieczność downsizingu kadrowego wymuszonego nie kryzysem czy stagnacją branż, ale wewnętrznymi zmianami podnoszącymi efektywność pracy. To potwierdza nieuchronność podobnych zmian i wagę podejmowanej problematyki, a autora zachęca do poszerzania i pogłębiania prowadzonych badań.

5. Problemy, bariery, ryzyko oraz metody ich przewyżczenia

Projektowanie elastycznych organizacji wymusza szczególne podejście do kształtowania wewnętrznych procesów. Jednocześnie restrukturyzacja już istniejących firm wymaga nie tylko dostosowania się do nowych zasad, ale

również przeprowadzenia wielu zmian wewnętrznych. Te z kolei są związane z ryzykiem i wieloma problemami. Wnikliwa ich analiza wykracza poza zakres niniejszego tekstu, jednak warto wspomnieć o najważniejszych z nich. Analiza literatury pozwala na identyfikację zarówno wspomnianych już barier formalnych i prawnych, jak i aspektów społecznych oraz organizacyjnych (które zwykle towarzyszą zwalnianiu pracowników czy gruntownej zmianie relacji między pracownikami a pracodawcą). Do tych ostatnich zalicza się zagrożenie dla atmosfery w pracy i związaną z tym rotację kadry, wypalenie zawodowe pozostałych pracowników spowodowane między innymi wzrostem obciążenia pracy i stresem związanym z samą restrukturyzacją [Hagel 2013, s. 24], spadek lojalności czy obniżenie samooceny [Kumar 2009, s. 93]. Typowym wyzwaniem jest zachowanie ciągłości procesów wewnętrznych czy spójności kompetencji. Do osobnej sfery zaliczyć należy także aspekty wizerunkowe oraz finansowe związane zarówno z kosztami zwolnień (wydatkami o charakterze inwestycyjnym w pierwszej fazie restrukturyzacji), jak i z kosztami utrzymania elastyczności potencjału.

Uelastycznianie organizacji i towarzyszący im downsizing rodzą również ryzyko natury moralnej. Traktowanie pracowników w kategoriach zasobu (co szczególnie zauważają badacze amerykańscy) prowadzi do odhumanizowania pracy, a w konsekwencji może wpłynąć na osiąganе rezultaty. Podobnie niezwykle ciekawe wnioski dotyczą zachowań przestępczych kadry kierowniczej – są one znacznie częstsze w przedsiębiorstwach o słabej czy spadającej kondycji niż w tych dobrze prosperujących [Piety 2004, s. 106].

W procesach downsizingu część menedżerów zapomina, że zwalnianie pracowników wpływa jedynie na obniżenie kosztów wynagrodzeń, ale nie na redukcję nieefektywności, marnotrawstwa czy szybkość procesów [Lawson 2001, s. 132]. Nie zawsze tendencje do zmniejszania i uelastyczniania organizacji służą jednocześnie jej rozwojowi. Stawianie jako celu działania zmniejszania kosztów i likwidacji niewykorzystywanych zasobów może prowadzić do zakłóceń. Niektórzy autorzy zauważają, że podnoszenie efektywności pracy zbyt często prowadzi do likwidacji pewnych „luzów organizacyjnych” (*organisational slack*), a więc i czasu na utrwalanie zmian, adaptację, wymianę i aktualizację wiedzy oraz budowanie kapitału intelektualnego [Lawson 2001, s. 132]. Bazując na założeniu, że downsizing rodzi zbyt wiele zagrożeń dla produktywności, wskazuje się także alternatywne rozwiązania: zmiany w sposobach motywacji czy organizacji pracy bez zmniejszania skali zatrudnienia [Roth 2009, s. 46]. Do ciekawych należą także badania prowadzone w Belgii, wykazujące, że w porównaniu ze strategiami częściowego wyjścia czy downsizingu kadrowego, bardziej opłacalne (efektywniejsze, mniej kapitałochłonne)

są działania związane z realokacją międzynarodową [Coucke, Pennings i Sleuwaegen 2007, s. 161].

Jednocześnie w polskich analizach małych i średnich firm (MŚP) wykazano, że dla przedsiębiorców aspekty kosztowe, efektywnościowe i organizacyjne były zarówno uwarunkowaniami wewnętrznymi zachęcającymi do stosowania elastycznych form zatrudniania, jak i zniechęcającymi do tego działania [Zieliński i Langer-Babicz 2013, s. 245]. To dowodzi, że problematyka downsizingu i elastyczności nie jest jednorodna i wymaga indywidualnego podejścia.

Pozytywne efekty ekonomiczne uelastyczniania i jednoczesnego zmniejszania skali zatrudnienia zależą z pewnością od wielu indywidualnych cech każdego z przypadków, między innymi: branży, wielkości czy sytuacji rynkowej (w tym w szczególności charakteru zmian: rozwojowego lub naprawczego). Na przykład, w badaniach nad wpływem wielkości przedsiębiorstw rolnych na poziom ich umiejętności dostosowywania się do zmian zauważono, że faktycznie, małe organizacje pozostają bardziej sprawne w szybkiej adaptacji. Równocześnie jednak większe podmioty mają inną strukturę kosztów (z większym udziałem kosztów pośrednich), które łatwiej zredukować w razie wymuszonego zmniejszenia skali działania [Argiles-Bosch i Blandón 2011, s. 445]. Analogicznie zatem downsizing kadrowy dla większych organizacji, osiągniany na przykład przez outsourcing, jest właściwą metodą na zmianę struktury kosztów stałych i zmiennych.

Niemniej, bez względu na indywidualną analizę przypadków można wyróżnić pewne czynniki wpływające w sposób uniwersalny na powodzenie wprowadzanych przeobrażeń. Downsizing prowadzi do zmniejszenia skali, obniżki kosztów działania, ale również potencjału. Utrzymanie zdolności produkcyjnych przy mniejszych zasobach zaangażowanych w działalność pozwala na uzyskanie dodatkowych efektów ekonomicznych. Elastyczność przy jednoczesnym odchudzeniu organizacji wymaga jednak wielu przeobrażeń wewnętrznych:

- zmiany struktury zatrudnienia na rzecz osób o szerszych kompetencjach i mniejszej specjalizacji,
- zmiany struktur wewnętrznych szeroko pojętych systemów zarządzania, komunikacji, systemów podejmowania decyzji,
- zmiany przebiegu procesów wewnętrznych oraz na przykład poziomu ich automatyzacji czy wsparcia informatycznego,
- zmiany zasad współpracy z otoczeniem [Skowron-Mielnik 2012].

Badania innych autorów wskazują, że kluczowym aspektem osiągnięcia skuteczności downsizingu jest zwrócenie uwagi na relacje społeczne, morale oraz dobrobyt pracowników pozostałych w organizacji po restrukturyzacji [Iverson

i Zatzick 2011, s. 29]. Istotnymi działaniami są efektywna komunikacja [Kumar 2009, s. 93] i budowanie zaufania wśród załogi co do zasadności i sprawiedliwości procedury, a także działania zmierzające do zaangażowania lub uzyskania choćby akceptacji pozostałych interesariuszy [Maiya 2011, s. 78]. O ile zatem inicjatorzy downsizingu czy uelastyczniania za priorytet uznają zwiększenie rentowności i efektywności kosztowej, o tyle determinantami sukcesu ich osiągnięcia będą czynniki organizacyjne i społeczne [Zieliński i Langer-Babicz 2013, s. 246].

Zakończenie

Postrzeganie elastycznych form zatrudniania pracowników w Polsce sprowadza się często do medialnego określenia „umowy śmieciowej”. Jednocześnie w innych krajach europejskich także występuje tendencja do zmian w tym zakresie, czego dowodem jest choćby skala działania agencji zatrudnienia tymczasowego. Dostrzega się jednak wiele pozytywnych aspektów takiego działania. Wśród zalet elastyczności wymienia się między innymi ułatwienia w znalezieniu pierwszej pracy, aktywowanie bezrobotnych czy dopasowanie do indywidualnych potrzeb pracowników i pracodawców [Voss i in. 2013].

Zarówno menedżerowie, jak i liderzy organizacji społecznych muszą mieć świadomość, że zmienność otoczenia jest rzeczą daną i niepodlegającą negocjacji. Zatrudnianie na umowy czasowe nie wynika z chęci maksymalizacji zysku, ale często jest wymuszone konkurencyjnością. W wymiarze organizacyjnym pracodawcom lepiej pracuje się z pracownikiem doświadczonym i znającym systemy wewnętrzne niż zatrudnionym tymczasowo. Jednak utrudnienia formalne lub kosztowe swobodnego kształtowania struktur mogą nie tylko zachęcać do omijania prawa, ale ograniczyć efektywność przedsiębiorstw.

Z pewnością lepszym rozwiązaniem społecznym niż opór będzie rozwój takich koncepcji, jak *flexicurity* – polityka skupiająca się nie na zachowaniu miejsc pracy, ale na wspieraniu instrumentów ułatwiających większą mobilność pracowników i przystosowywanie się do zmian [Kucharski 2012, s. 38].

Nowe tysiąclecie jest określane jako czas, w którym przedsiębiorstwa odeszły od długoterminowego myślenia, skupiając się na działaniu „tu i teraz”. Rozwój technologii, wzrost konkurencji (również międzynarodowej), dynamizm oczekiwań odbiorców wymusza, by organizacje nadążały za zmieniającymi się warunkami. Część przedsiębiorców i pracowników czeka zatem okres downsizingu dostosowującego polskie przedsiębiorstwa w celu utrzymania ich konkurencyjności. W takich warunkach rolą badaczy powinno być

wskazywanie dobrych praktyk, ale i zagrożeń (także w wymiarze społecznym), oraz branie czynnego udziału nie tylko w debacie, ale i w kreowaniu pozytywnych rozwiązań i podstaw długookresowego i zrównoważonego wzrostu.

Bibliografia

- Adapting to Change. How Private Employment Services Facilitate Adaptation to Change, Better Labour Markets and Decent Work*, 2012, Ciett, The Boston Consulting Group, http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Adapting_to_Change/CIETT_Adapting_to_Change.pdf [dostęp: 29.04.2014].
- Alkent, E., Lee, S., 2010, *Do Institutionalized Traditions Matter During Crisis? Employee Downsizing in Korean Manufacturing Organizations*, *Journal of Management Studies*, vol. 47, iss. 3.
- Argiles-Bosch, J.B., Blandón, J.G., 2011, *The Influence of Size on Cost Behaviour Associated with Tactical and Operational Flexibility*, *Estudios de Economía*, vol. 38, iss. 2, s. 419–457.
- Coucke, K., Pennings, E., Sleuwaegen, L., 2007, *Employee Layoff under Different Modes of Restructuring: Exit, Downsizing or Relocation*, *Industrial & Corporate Change*, vol. 16, iss. 2.
- GUS, 2006–2013, *Pracujący w gospodarce narodowej 2005–2013*, GUS, Warszawa, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/praca-wynagrodzenia/praca/> [dostęp: 13.03.2014].
- Hagel, J., 2013, *The Long-term Effect of Doing More with Less: Doing Less*, *Journal of Accountancy*, vol. 215, no. 1, s. 24–25.
- Isaksson, K., Johansson, G., 2000, *Adaptation to Continued Work and Early Retirement Following Downsizing: Long-term Effects and Gender Differences*, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 73, no. 2.
- Iverson, R., Zatzick, C., 2011, *The Effects of Downsizing on Labor Productivity: The Value of Showing Consideration for Employees' Morale and Welfare in High-performance Work Systems*, *Human Resource Management*, vol. 50, no. 1.
- Kowalski, J.K., 2013, *Umowy śmieciowe w Polsce: Umowy cywilnoprawne coraz bardziej powszechne*, *Forsal*, 23 kwietnia, http://forsal.pl/artykuly/699684,umowy-smieciowe_w_polsce_umowy_cywilnoprawne_coraz_bardziej_powszechne.html [dostęp: 2.05.2014].
- Król, M., 2014, *Elastyczność zatrudnienia w organizacjach*, CeDeWu, Warszawa.
- Kucharski, M., 2012, *Koncepcja Flexicurity a elastyczne formy zatrudnienia na polskim rynku pracy*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Kumar, M.D., 2009, *"Downsizing" on Retainers' Behaviour*, *SCMS Journal of Indian Management*, vol. 6, iss. 3.

- Lawson, M.B., 2001, *In Praise of Slack: Time is of the Essence*, Academy of Management Executive, vol. 15, no. 3.
- Maiya, U., 2011, *Critical Issues in Downsizing in India*, Review of Management, vol. 1, no. 2, s. 71–82.
- MPiPS, 2013, *Rynek pracy w Polsce w 2012 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sytuacja-na-ryнку-pracy/rynek-pracy-w-polsce---rok-2012/> [dostęp: 29.04.2014].
- MPiPS, 2014, *Rynek pracy w Polsce w 2013 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sytuacja-na-ryнку-pracy/rynek-pracy-w-polsce-w-2013-roku/> [dostęp: 29.04.2014].
- Piety, M.G., 2004, *The Long Term: Capitalism and Culture in the New Millennium*, Journal of Business Ethics, vol. 51, no. 2, s. 103–118.
- Roth, W., 2009, *Downsizing: The Cure that Can Kill*, Global Business & Organizational Excellence, vol. 28, iss. 6, s. 46–52.
- Skowron-Mielnik, B., 2012, *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Stroińska, E., 2012, *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa.
- Tyrowicz, J. (red.), 2013, *Raport 2013. Badania ankietowe rynku pracy*, Instytut Ekonomiczny NBP, Warszawa.
- Voss, E., Vitols, K., Farvaque, N., Broughton, A., Behling, F., Dota, F., Leonardi, S., Naedenoen, F., 2013, *The Role of Temporary Agency Work and Labour Market Transitions in Europe: Institutional Frameworks, Empirical Evidence, Good Practice and the Impact of Social Dialogue*, Final Report for the Joint Eurociett / UNI Europa Project: “Temporary Agency Work and Transitions in the Labour Market”, Hamburg, http://www.eurociett.eu/fileadmin/templates/eurociett/docs/Social_dialogue/Transitions_project/Report/2013.02.08_-_Full_report_on_the_role_of_TAW_and_labour_market_transitions.pdf [dostęp: 2.05.2014].
- Zielińska, A., Szepietowska, A. (red.), 2014, *Rynek agencji zatrudnienia w 2013 roku*, Polskie Forum HR, http://admin.polskieforumhr.pl/dir_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/raport/raport_PFHR_2013.pdf [dostęp: 29.04.2014].
- Zieliński, M., Langer-Babicz, D., 2013, *Motywy wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, w: Wiśniewski, Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.