

Czy warto tworzyć programy dobrowolnych odejść?

Gdyby nie programy dobrowolnych odejść (PDO), firmy musiałyby stosować mniej korzystne dla siebie i dla pracowników zwolnienia grupowe. Dzięki nim pracownicy biorą pieniądze z proponowanych odpraw i zwalniają się sami za porozumieniem stron. Dzieje się to także z korzyścią dla firmy. Zostaje utrzymany jej dobry wizerunek jako pracodawcy, bowiem dzięki PDO wydzwięk medialny i społeczny redukcji zatrudnienia nie jest tak bardzo negatywny, jak brutalne cięcie etatów. Również procedury formalnoprawne są dla pracodawców mniej kłopotliwe niż w przypadku zwolnień. Czy programy dobrowolnych odejść mają jedynie plusy?

PDO wiążą się nieraz z podobnymi napięciami, jak zwykłe redukcje zatrudnienia. Szczególnie gdy dobrowolność nie całkiem jest dobrowolna albo gdy z programu wykluczone są konkretne osoby. Dlatego pewnie nikt z naszych ekspertów nie jest jednoznacznie „za” albo „przeciw”. Co ciekawe

– doświadczenia są tak różne, że uzyskaliśmy komentarz mówiący o potrzebie szybkiego działania podczas PDO i odwrotnie – prowadzenia programu spokojnie, z dużym wyprzedzeniem. Paradoksalnie, oba podejścia mogą w konkretnych sytuacjach okazać się tymi właściwymi.

Komentarze ekspertów

Takie programy to skandal! ... i wybawienie



Roman Wendt
Prezes Stowarzyszenia
Interim Managers

Programy dobrowolnych odejść oceniam skrajnie: z jednej strony, uważam, że to karygodne, że firmy (zarządy) doprowadzają do sytuacji, w której dochodzi do przerosłów zatrudnienia i trzeba dokonać radykalnych cięć. Z drugiej strony, dostrzegam humanitarną rolę rozwiązań, mających na celu lepsze niż ustawowe – z punktu widzenia pracowników – warunki rozstania się z firmą.

Naturalne odejścia z pracy, emerytury, zarządzanie urlopami – to wszystko powinno zapewnić dostosowanie liczby pracowników do tego, ile firma jest w stanie sprzedawać. Jeżeli tego nie robi, to znaczy, że zarząd nie wykonuje swoich obowiązków. Nieraz mija rok za rokiem,

prognozy sprzedaży są coraz mniejsze, a zarząd boi się stopniowo zmniejszać zatrudnienie. Menedżerowie najczęściej nie myślą w kategoriach zapotrzebowania na pracę i przede wszystkim to przyczynia się do dużych zwolnień. W pewnym momencie dochodzi do sytuacji, że nic już nie może im zapobiec. A ponieważ najczęściej ma to miejsce w kryzysie, kiedy zwalnia wiele firm, los takich pracowników jest dużo trudniejszy. W firmie, w której średni staż wynosi np. 20 lat i zawsze były przerosły zatrudnienia, to kolejne zarządy są winne sytuacji, że ci ludzie nie są przygotowani do radzenia sobie na rynku pracy, a konieczność zwolnień w końcu i tak ktoś musi wreszcie obwieścić.

Jeżeli jednak zarząd już do tego doprowadził, to rzeczywiście PDO są najlepszym wyjściem, gdyż alternatywa to „siłowe” zwalnianie ludzi. W przypadku tych siłowych zwolnień firma ponosi te same (może trochę mniejsze) twarde koszty co przy PDO, ale cała część miękka – atmosfera, poziom zaufania, napięcia społeczne – zostaje brutalnie sponiewierana. W przypadku zastosowania programu dobrowolnych odejść łatwiej odciąć się od tego, co było i myśleć już o przyszłości oraz co zrobić, żeby ratować firmę. Jest to też jakieś moralne zadośćuczynienie pracownikom – coś trzeba zrobić, żeby ich wesprzeć. Tak naprawdę to wina firmy, że potrzebne są zwolnienia grupowe. Z punktu widzenia pracowników zawsze lepiej skorzystać z dobrowolnych odejść,

Jeśli robić, to bez pośpiechu

Moim zdaniem, programy dobrowolnych odejść można rekomendować lub nie przede wszystkim ze względu na okoliczności. Sytuacje, w których programy są sensowne, a także komfortowe psychologicznie, są wtedy, gdy firma ma długofalowy (kilkuletni) plan redukcji zatrudnienia i z dużym wyprzedzeniem wie, że do jakiegoś roku musi je ograniczyć do jakiejś liczby osób. Wtedy program PDO ma charakter otwarty i dobrowolny i firma rzeczywiście nie stosuje żadnego nacisku. Wówczas odchodzą głównie ci, którzy znaleźli sobie jakiś inny pomysł na życie albo przynajmniej są bliscy jego znalezienia. Oferowany w ramach PDO pakiet finansowy pomaga im w tym okresie przejścia albo nawet jest swego rodzaju bonusem (są to zwykle duże pieniądze, jakimi większość pracowników nigdy wcześniej nie dysponowała). Z punktu widzenia firmy takie działania pozwalają na stopniowe i spokojne zmniejszanie zatrudnienia. W takiej sytuacji też rzadko mają miejsce przypadki, że chcą odejść osoby, które z kolei firma chciałaby zatrzymać: one wiedzą, że są doceniane, w firmie nie ma atmosfery zagrożenia. Związki zawodowe patrzą na taki

niez być zwolnionym w ramach zwolnień grupowych. Co prawda, w tym drugim przypadku firma też musi zapłacić odprawę, ale sama idea PDO zakłada, że firma oferuje coś więcej. Po drugie, taki program niesie dla pracownika dwa istotne komunikaty. Pierwszy, że coś się skończyło i trzeba oswoić się z sytuacją, że część pracowników powinna szukać sobie innego miejsca na rynku pracy. Drugi, że firma nie zostawia ich całkiem bez pomocy i chce zapewnić pieniądze na przeżycie przez jakiś czas, który odchodzący mogą wykorzystać na poszukiwanie nowego źródła dochodów. W tym sensie, jeśli już zarząd dopuścił do sytuacji, w której konieczne są zwolnienia, PDO wydają się najlepszym możliwym wyjściem.

program z pewnym dystansem, ale też go specjalnie nie kontestują; odchodzący przeważnie mają w efekcie inną pracę, a nie trafiają na bezrobocie.

Inaczej wygląda wprowadzanie PDO w sytuacji, gdy na horyzoncie widać bliską perspektywę zwolnień grupowych. Tu pojawiają się różne ryzyka: prawne i psychologiczne. Ryzykowne jest przede wszystkim stawianie w takim przypadku niemalże znaku równości między PDO i zwolnieniami grupowymi. Na przykład, kiedy będą się pojawiały niezbyt zgodne z duchem prawa sugestie, promujące program na zasadzie, że i tak każdy wskazany będzie musiał odejść, ale jeśli nie w ramach programu, to z mniejszą odprawą. Czasem wygląda to tak, że program ma krocząco-malejącą ofertę: im szybciej podejmie się decyzję, tym wyższa jest odprawa. Wprawdzie jest to zgodne z prawem, ale pokazuje pewną determinację firmy. Co więcej, pracownicy na podstawie prostego rachunku mogą sobie wyliczyć datę przypuszczalnych zwolnień grupowych.

Napięcia psychologiczne powstają tu np. w przypadku, gdy są wskazane grupy stanowisk, co do których widać zamiary



Paweł Gniazdowski
Szef polskiego oddziału
firmy doradczej Lee Hecht
Harrison DBM