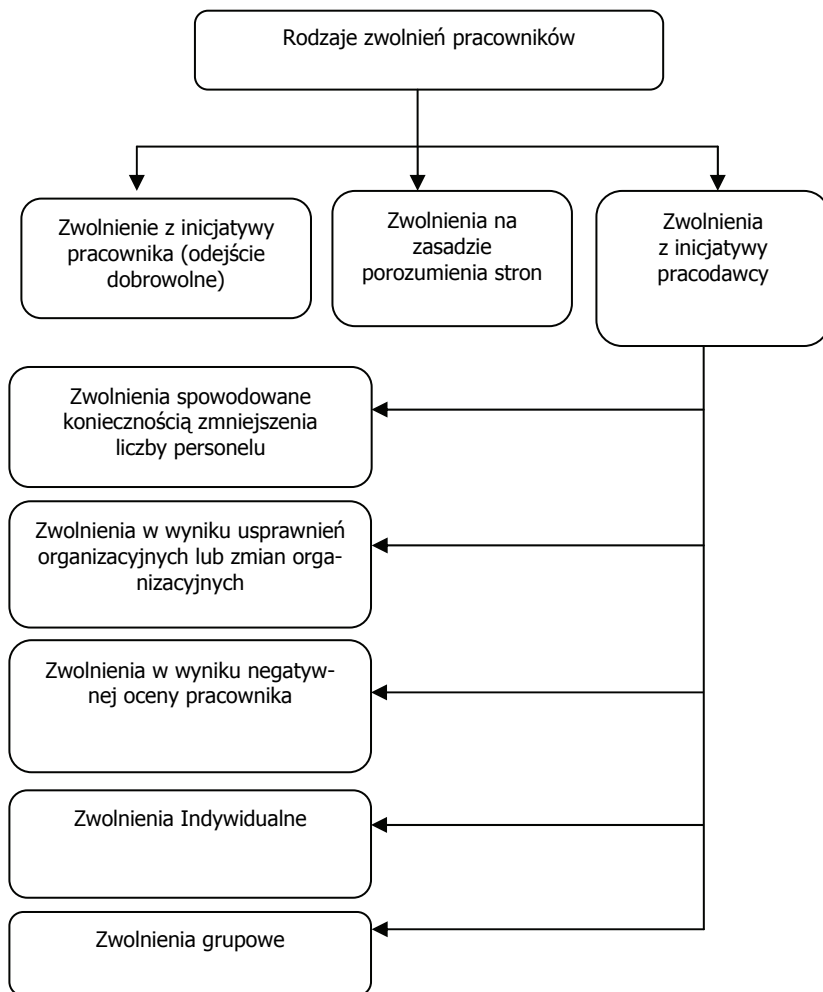


- zwolnienia z inicjatywy pracownika (odejścia dobrowolne),
- zwolnienia w wyniku wspólnej decyzji pracodawcy i pracownika,
- zwolnienia z inicjatywy pracodawcy (odejścia przymusowe).

W grupie zwolnień z przyczyn leżących po stronie pracodawcy występują zwolnienia grupowe i indywidualne. Zwolnienia te są skutkiem negatywnej oceny pracownika lub mają charakter usprawnień organizacyjnych. Można także wyróżnić zwolnienia grupowe i indywidualne pracowników z przyczyn dotyczących pracodawcy⁵.



Rysunek 1. Odejścia pracowników na zasadzie zwolnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2006, s. 222.

⁵ Tamże.

Zwolnienie z inicjatywy pracownika ma miejsce wówczas, gdy pracownik dokona bilansu korzyści, jakie wniósł w wyniku wykonywanej przez niego pracy oraz wkładów ponoszonych na rzecz organizacji i bilans ten okaże się niekorzystny dla niego. Oczywiście nie zawsze pracownik od razu podejmuje decyzję o zmianie pracy. Może ona zależeć od sytuacji na rynku pracy, stanu zdrowia pracownika, czy też okresu niezbędnego do osiągnięcia wieku emerytalnego. Może również zaistnieć taka sytuacja, w której mimo pozytywnego bilansu korzyści i wkładu pracownik decyduje się na odejście z firmy, gdyż zamierza pracować w bardziej kreatywnym środowisku, rozwijać własną karierę zawodową czy też po prostu zarabiać więcej pieniędzy. Podjęcie decyzji o odejściu często zależy z jednej strony od atrakcyjności propozycji pracy w nowym miejscu, a z drugiej zaś - od indywidualnego systemu wartości pracownika, motywacji wewnętrznej, a także zadowolenia z dotychczasowej pracy⁶.

Zwalnianie jako wynik wspólnej decyzji pracownika i pracodawcy jest najczęściej skutkiem istotnej zmiany sytuacji pracownika i warunków jego pracy, które skłaniają obie strony do szukania konsensusu. Najczęściej dotyczy to kadry kierowniczej bądź kluczowych specjalistów, których dotychczasowy wkład pracy na rzecz firmy jest wysoko ceniony, ale na przykład zmienił się profil działalności firmy i kwalifikacje pracownika nie będą dalej dostatecznie dobrze wykorzystane lub też pojawił się konflikt z innym równie cennym pracownikiem, czy też u pracownika daje się zauważyć syndrom „wypalenia zawodowego”. Okoliczności te mogą skłaniać kierownictwo firmy i zainteresowanego pracownika do podjęcia działań mających na celu przyjazne rozstanie się. Może to nastąpić przy istotnej pomocy ze strony organizacji, polegającej na przyznaniu odprawy finansowej i wsparciu przy poszukiwaniu nowego miejsca pracy⁷. Zwolnienia za zgodą obydwu stron występują najczęściej w przypadku, gdy obie strony chcą uniknąć konfliktu oraz chcą zapobiec naruszeniu ich nienaganej opinii na rynku zewnętrznym.

Zwolnienia grupowe zachodzą wówczas, gdy konieczne jest zwolnienie wszystkich pracowników np. z powodu likwidacji lub ogłoszenia upadłości pracodawcy, jak również wówczas gdy z przyczyn leżących po stronie pracodawcy (ekonomicznych, organizacyjnych, produkcyjnych albo technologicznych) następuje zmniejszenie zatrudnienia i zachodzi potrzeba jednorazowo lub w okresie trzymiesięcznym rozwiązania stosunków pracy z grupą pracowników obejmującą co najmniej 10% załogi w zakładach zatrudniających 1000 pracowników oraz co najmniej 100 pracowników w zakładach zatrudniających powyżej 1000 pracowników⁸. W obecnym czasie w Polsce najczęstszymi zwolnieniami stosowanymi w dużych przedsiębiorstwach są zwolnienia grupowe wymuszone sytuacją polityczno-ekonomiczną.

⁶ A. Ludwiczynski, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 223.

⁷ Tamże.

⁸ T. Libera, E. Zduńska, *Pracownik w zakładzie pracy od przyjęcia do zwolnienia*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 130.

Aby można było uznać, że pracodawca podejmuje indywidualne decyzje o zwalnianiu, to zwolnienia w okresie nie dłuższym niż 3 miesiące mogą objąć nie więcej niż 10% załogi w zakładach zatrudniających do 1000 pracowników lub nie więcej niż 100 pracowników w zakładach zatrudniających powyżej 1000 pracowników⁹. Zwolnienia indywidualne występują najczęściej w małych firmach, w których liczba pracowników w stosunku do ilości stanowisk oraz wykonywania pracy jest większa od realnego zapotrzebowania.

Zwolnienia pracowników niewłaściwie wykonujących swe obowiązki stanowią jeden ze stałych elementów prowadzonej w przedsiębiorstwie polityki personalnej. Jasne kryteria i przemyślane reguły postępowania w wypadku negatywnej oceny pracy i właściwie opracowane procedury powinny być powszechnie akceptowane przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie ludźmi w organizacjach¹⁰. Godzenie się na obecność w firmie osoby źle wykonującej swoje obowiązki nie tylko pociąga za sobą straty spowodowane jej działalnością, ale wpływa również niekorzystnie na pozostałych pracowników¹¹. Jednak decyzja o zwolnieniu pracownika nie może nigdy być podejmowana pod wpływem emocji. Nawet w przypadku kiedy pracownik popełnił ewidentne wykroczenie, lepiej nie zwalniać go ze skutkiem natychmiastowym, lecz spokojnie przeanalizować straty oraz korzyści wynikające z podjętej decyzji.

Specyficzna sytuacja występuje, gdy zwolnienia są skutkiem zmian w organizacji, wtedy o pewnych zjawiskach wiadomo z wyprzedzeniem. Możliwe jest wyprzedzające poinformowanie załogi o konieczności zwolnień. Pojawia się jednak pytanie, czy wcześniej informować konkretne osoby o tym, że będą podlegały zwolnieniu. Każde z rozwiązań nie jest pozbawione pewnych mankamentów. Przy personalizacji skutków zmian, przewidziani do zwolnienia pracownicy mogą rozpocząć poszukiwania nowej pracy, jeśli nie zamierza tego uczynić pracodawca. To jednak oznaczać może, iż w tym czasie wydajność i jakość pracy tej grupy osób znacznie się obniży. Z kolei blokowanie informacji może wywołać zaniepokojenie wśród całej załogi. Osoby czujące się zagrożone zwolnieniem, mogą zmienić radykalnie swoje zachowanie, nie wykluczając nawet dyskryminowania innych osób, aby samemu nie „paść ofiarą” zwolnienia¹².

Ze zwolnieniami spowodowanymi koniecznością zmniejszenia liczby personelu mamy do czynienia wówczas, kiedy kadra kierownicza dochodzi do wniosku, że w organizacji pracuje więcej pracowników niż potrzeba i nie można przesunąć ich na inne stanowiska. Taka sytuacja związana najczęściej jest ze zmianą czynników ekonomicznych lub ze zmianą metod pracy.

⁹ Tamże, s. 131.

¹⁰ M. Sidor-Rządowska, *Zwolnienia pracowników...*, dz. cyt., s. 33.

¹¹ M. Sidor-Rządowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 184.

¹² Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Wyd. Agencja Reklamowo-Uslugowa „PAT”, Warszawa 2001, s. 100.

Stosowanie ustalonej procedury może załagodzić powstające problemy. Procedura taka powinna mieć trzy cele¹³:

- traktowanie pracowników uczciwie,
- zmniejszenie uciążliwości związanej ze zwolnieniem,
- ochrona zdolności kierownictwa do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Opracowanie kryteriów wyboru osób przeznaczonych do zwolnienia jest trudne. Najczęściej stosowanym kryterium jest staż pracy oraz efektywność pracownika. Otrzymanie informacji na temat przyczyn zwolnienia jest bardzo istotne dla zwalnianej osoby. Niezrozumienie tego, co ze strony pracownika przyczyniło się do zwolnienia, może spowodować powtórzenie tego samego błędu w nowej organizacji, w której zostanie zatrudniony. Należy dążyć do tego, aby pracownik otrzymał rzetelną ocenę, dlaczego taka decyzja, w jego przypadku, została podjęta¹⁴. Przy stosunkowo wysokiej stopie bezrobocia zwalnianie zwłaszcza z powodu zmian organizacyjno-strukturalnych przedsiębiorstwa może mieć poważne skutki społeczne, wiążące się z narastaniem strajków oraz narastającą liczbą przestępstw. Błędnie przeprowadzony proces redukcji zatrudnienia może wpłynąć znacząco na wizerunek firmy. Opinie niezadowolonych, sfrustrowanych, zwolnionych pracowników mogą na tyle zepsuć reputację firmy i pracodawcy, że w momencie rozpoczęcia trendu wzrostowego będzie ona miała trudności ze znalezieniem wartościowych pracowników¹⁵.

Podsumowując, każdy rodzaj zwolnień niesie za sobą straty nie tylko ekonomiczne, ale również wpływa na zachowania zwalnianych pracowników, które mogą prowadzić do poważnych skutków społecznych. Dlatego pracodawca zanim podejmie decyzje o zwalnianiu pracowników powinien dokładnie przeanalizować wszystko, aby ograniczyć liczbę zwalnianych pracowników oraz negatywne skutki podjętej decyzji. Należy zwracać szczególną uwagę na obciążenie psychiczne nie tylko osób zwalnianych, ale przede wszystkim osób decydujących o zwolnieniu konkretnych pracowników. Redukcja zatrudnienia to proces nie tylko trudny dla zwolnionego, ale również dla pracodawcy, który musi przekazać wiadomość o zwolnieniu. Dla obydwu stron jest to silne przeżycie emocjonalne, z którym każdy z osobna musi sobie poradzić.

Bibliografia

- Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

¹³ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej...*, dz. cyt., s. 183.

¹⁴ Z. Ściborek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 367.

¹⁵ Tamże, s. 349.

- Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Szałkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Libera T., Zduńska E., *Pracownik w zakładzie pracy od przyjęcia do zwolnienia*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
- Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Wyd. Agencja Reklamowo-Uslugowa „PAT”, Warszawa 2001.
- Ściborek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.