

Zarządzanie Zmianą

1. Wstęp

Recesja w różny sposób wpływa na poszczególne przedsiębiorstwa, zaś pracodawcy muszą na bieżąco korygować swoje plany rozwoju, co często powoduje konieczność podejmowania trudnych decyzji personalnych. Nasz Zespół Doradztwa Organizacyjnego specjalizuje się we wspieraniu klientów w identyfikacji pozytywnych rozwiązań: reorganizacji, restrukturyzacji, modyfikacji planów i strategii na poziomie organizacyjnym oraz personalnym. W czasie wprowadzania zmian kadra zarządzająca przedsiębiorstwem będzie mieć znacznie więcej pracy, starając się wykonywać tę samą lub większą ilość zadań przy ograniczonych zasobach. Wspieranie firmy w procesie zmian wymaga kompleksowego podejścia.

Przez ostatnie 20 lat TGC z powodzeniem dostarczało klientom profesjonalne wsparcie umożliwiające restrukturyzację działalności w sposób systematyczny, efektywny i odpowiedzialny. Zespół ekspertów TGC ds. prawa pracy, zarządzania i doradztwa zawodowego przygotowuje konstruktywne rozwiązania i wsparcie dla pracodawcy oraz pracowników przed, w trakcie i po wprowadzeniu zmian.

Nasze podejście koncentruje się na następujących etapach:

Strategia  Optymalizacja kosztów  Restrukturyzacja zatrudnienia  Outplacement

2. Ustalenie Strategii

Pierwszym etapem współpracy jest analiza aktualnej sytuacji rynkowej i finansowej firmy, stanu i potencjału zasobów ludzkich oraz celów i oczekiwań zarządu. Najważniejszą kwestią jest opracowanie planu działania pozwalającego na optymalne dopasowanie zasobów do wyznaczonych celów ekonomicznych, co wymaga również uwzględnienia takich aspektów jak zatrzymanie pracowników o kluczowych kwalifikacjach, transfer wiedzy, utrzymanie wysokiej motywacji oraz określonego tempa rozwoju.

Wspieramy przedsiębiorstwa w okresie transformacji w opracowywaniu i wdrażaniu efektywnej strategii personalnej, zapewniającej dopasowanie zasobów do aktualnych potrzeb. W skład zestawu stosowanych narzędzi wchodzi:

- Audyt personalny
- Ocena wydajności pracy
- Analiza postaw pracowniczych
- Analiza procesów

3. Optymalizacja Kosztów Zatrudnienia

Istnieje wiele sposobów zmniejszenia całkowitych kosztów zatrudnienia poszczególnych przedsiębiorstw bez redukcji ilości personelu. Akcjonariuszom łatwiej jest zaakceptować zwolnienia, jeśli mają pewność, że wcześniej wykorzystano wszelkie inne możliwości. Co więcej metody te są często tańsze i szybciej przekładają się na wyniki finansowe niż rozwiązania radykalne. Polskie prawo pozwala pracodawcom na wykorzystanie wielu możliwości zmniejszenia kosztów w przypadku problemów ekonomicznych, m.in.:



- Powierzenie pracownikowi innego stanowiska/ innej pracy
- Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia (np. telepracy)
- Zmiana/ redukcja wynagrodzenia/ premii
- Czasowe zawieszenie regulaminów wewnętrznych
- Przerwy/ urlopy bezpłatne

4. Restrukturyzacja Zatrudnienia

Wszelkie zmiany dotyczące zatrudnienia pracowników muszą być wprowadzane z uwzględnieniem przepisów prawa. Pomagamy klientom w identyfikacji możliwych rozwiązań, strategii i planów działania, a następnie opracowujemy najodpowiedniejszą i dostosowaną do indywidualnych potrzeb metodę wdrożenia zmian.

- **Fundusze UE**

Program Operacyjny Kapitał Ludzki na lata 2007-2013 umożliwia wykorzystanie funduszy Unii Europejskiej na rzecz wspierania dostosowania pracowników i firm do zmian gospodarczych. Największym wyzwaniem dla polskich pracodawców jest wzmocnienie konkurencyjności poprzez poprawę wydajności, systemu zarządzania, kwalifikacji pracowników oraz komunikacji wewnętrznej. Pomagamy klientom w przygotowaniu wniosków o przyznanie funduszy UE na szkolenia lub przekwalifikowanie pracowników.

- **Zarządzanie procesem zwolnień grupowych**

Zmiany struktury zatrudnienia są nieodłącznym elementem działalności przedsiębiorstw, jednak przeprowadzone bez należytej staranności mogą okazać się bardziej kosztowne niż zakładano. Wspieramy klientów we wprowadzaniu zmian na zasadach zarządzania projektem, który może obejmować kilka etapów:

- **Planowanie:** ustalenie procedury komunikacji, przygotowanie menedżerów do przeprowadzenia rozmów ze zwalnianymi pracownikami oraz efektywnego motywowania pozostałego personelu, zaplanowanie harmonogramu zwolnień grupowych;
- **Doradztwo prawne:** interpretacja przepisów prawa pracy w zakresie obowiązków pracodawcy, kosztów odpraw oraz niezbędnej dokumentacji;
- **Negocjacje i konsultacje:** wspieranie kadry zarządzającej przedsiębiorstwem w procesie konsultacji warunków zwolnień grupowych z radą pracowników lub związkami zawodowymi;
- **Dokumentacja:** przygotowanie wymaganej prawem dokumentacji (regulamin zwolnień grupowych, wypowiedzenia dla pracowników, korespondencja z Urzędem Pracy, świadectwa pracy i in.);
- **Relacje z pracownikami:** przygotowanie menedżerów do stosownego działania w przypadku negatywnych reakcji pracowników oraz udzielania im emocjonalnego wsparcia, przekazanie informacji nt. oferowanego programu outplacement oraz daty spotkania informacyjnego dla zwolnionych pracowników;

5. Outplacement

Outplacement (zwolnienia monitorowane) to program kompleksowej pomocy zwalnianym pracownikom, mający na celu wsparcie w przystosowaniu się do realiów rynku pracy oraz poszukiwaniu nowego zatrudnienia. Jeśli tylko wielkość grupy na to pozwala, najbardziej efektywne jest zastosowanie formy outplacementu indywidualnego w zakresie dostosowanym do konkretnych potrzeb pracowników. Pomoc doradców zawodowych obejmuje zwykle:

- Identyfikację potencjału zawodowego pracowników
- Określenie celów zawodowych i planu przyszłej kariery
- Profesjonalne przygotowanie życiorysu zawodowego (CV)
- Ustalenie strategii poszukiwania pracy
- Przygotowanie do rozmów kwalifikacyjnych
- Wspieranie w procesie rekrutacji i analizie ofert pracy

Postrzegamy outplacement jako pozytywne rozwiązanie trudnej sytuacji pracodawcy. W większości przypadków zwolnień grupowych zastosowanie programu outplacement przynosi realne korzyści w zakresie oszczędności finansowych, dobrej reputacji, wizerunku firmy oraz morale pozostałych pracowników. Standardowy program outplacement trwa co najmniej 3 miesiące i obejmuje dwa etapy:

- I. Indywidualne konsultacje z doradcą zawodowym, uzupełnione różnymi testami i ćwiczeniami mającymi na celu diagnozę potencjału i preferencji zawodowych pracownika oraz przydatnymi materiałami informacyjnymi;
- II. Wspieranie pracowników w procesie aktywnego poszukiwania pracy poprzez konsultacje telefoniczne i mailowe.

Od 2004 r. pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy jest obowiązany uzgodnić z lokalnym urzędem pracy zakres i formy pomocy dla zwalnianych (Art. 70 Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z 20 kwietnia 2004 r.)

KONTAKT

Jeśli chcieliby Państwo uzyskać więcej informacji nt. zarządzania zmianą, prosimy o kontakt z naszymi ekspertami:

Beata Ordowska
Adwokat, Partner
T: +48 (0) 22 653 3644
E: bordowska@tgc.eu

Agnieszka Janowska
Dyrektor Departamentu Prawa Pracy
T: +48 (0) 22 653 3862
E: ajanowska@tgc.eu

Dorota Strzelec
Doradca Zawodowy
T: +48 (0) 22 653 3866
E: dstrzelec@tgc.eu

Warsaw
ul. Królewska 27
00-060 Warszawa, Poland
Tel.: +48 (0) 22 653 3644
Fax: +48 (0) 22 827 6915

Wrocław
ul. Sw. Antoniego 15
50-073 Wrocław, Poland
Tel.: +48 (0) 71 344 3495
Fax: +48 (0) 71 344 4591

Łódź
ul. Niciarniana 2/6
92-208 Łódź, Poland
Tel.: +48 (0) 42 671 8560
Fax: +48 (0) 42 671 8561

Kraków
ul. Prądnicka 4
30-002 Kraków, Poland
Tel: +48 (12) 633 5625
Fax: +48 (12) 633 9734

Bratislava
Grösslingova 45
915 01 Bratislava, Slovakia
Tel.: +421 2 54 630 457
Fax.: +421 2 54 645 032

Prague
Hybernská 32/1271
110 00 Prague, Czech Republic
Tel.: +420 221 111 611
Fax.: +420 221 111 612

Brno
Česká 17
602 00 Brno, Czech Republic
Tel.: +420 542 425 821
Fax.: +420 542 425 822

