



Uwolnijmy rezerwy produktywności



ADAM CICHOCKI

Prezes Zarządu, Brad Management Consulting

Od redakcji

Polskie społeczeństwo, wskutek bolesnych doświadczeń historycznych naszego kraju, podzieliło się na dwie sfery. Pierwsza to grupa szans – ludzi przedsiębiorczych, otwartych na konkurencję i zmienność. Druga skupia natomiast tych, którzy nie są w stanie poradzić sobie bez pewnego wsparcia. W tej właśnie domenie funkcjonuje m.in. znaczna część polskiej energetyki. W naszym interesie leży, by otworzyć ją na oddziaływanie sfery konkurencyjnej. Konieczny jest do tego całościowy i włączający szeroką rzeszę interesariuszy pakt na rzecz wzrostu produktywności oraz trwałych i dobrze płatnych miejsc pracy w tym sektorze. Wszyscy będą beneficjentami tej zmiany: przedsiębiorstwa zyskają na konkurencyjności i będą w stanie lepiej sprostać wyzwaniom przyszłości, państwo pozbędzie się problemu ciągłego odpowiadania na roszczenia oraz nieustanego dosypywania pieniędzy, a solidni pracownicy zyskają lepiej płatne i bardziej satysfakcjonujące miejsca pracy. Jedynymi stratnymi będą ci, którzy oczekują transferów finansowych, oferując niewiele w zamian.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski, Redaktor Centrum Strategii Energetycznych w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową.

Z czego wziął się obecny pejzaż społeczno-gospodarczy Polski?

Wynika on bezpośrednio z doświadczeń historycznych naszego kraju. W XX wieku, w efekcie wojen światowych oraz okresu komunizmu, polskie społeczeństwo dotknęło prawdziwe spustoszenie. Gdy w 1989 roku odzyskaliśmy suwerenność, stanęliśmy przed podwójnym

dylematem: jak wzmacniać szanse osób, które zachowały w sobie przez ten trudny czas zdolność do bycia kreatywnym i przedsiębiorczym, a zarazem co zrobić z ludźmi, którzy przywykli do realiów gospodarki socjalistycznej i takich umiejętności nie posiadają. Trudno mi ocenić, czy od tego momentu państwu udało się stworzyć dobre warunki rozwojowe dla pierwszej z tych grup. Wydaje mi się jednak, że generalnie im nie przeszkodziło i praktycznie każdy, kto chciał podjąć pewną aktywność gospodarczą, miał taką możliwość. Polacy przynależni do drugiej sfery mogli natomiast liczyć na pomoc ze strony, nakierowanej na łagodzenie skutków wykluczenia z gospodarki rynkowej, polityki socjalnej państwa. Jej celem było z jednej strony zapewnienie tym ludziom pewnego minimum niezbędnego do przeżycia, a z drugiej – zmniejszenie poziomu ich frustracji, mogącej przerodzić się np. w powszechne protesty czy eskalację agresywnych zachowań, co hamowałoby rozwój gospodarczy.

“ **Obecny pejzaż społeczno-gospodarczy Polski wynika bezpośrednio z doświadczeń historycznych naszego kraju. Wyróżnić w nim można dwie główne grupy: osób przedsiębiorczych, które radzą sobie bez pomocy państwa oraz zależnych, które bez takiego wsparcia nie są w stanie przetrwać.**

Taki podział widzimy również i dziś?

Zdecydowanie tak. Polska gospodarka w minionym ćwierćwieczu bardzo się spluralizowała. Wyrwała się z dominacji państwa. W tym czasie dopracowaliśmy się zbiorowego bohatera, jakim jest bez wątpienia polski przedsiębiorca. Stosunkowo liczna rzesza Polaków utrzymuje się obecnie dzięki własnej aktywności gospodarczej. Zazwyczaj nie boją się oni o swoją przyszłość, gdyż świat ludzi przedsiębiorczych – za pomocą różnego typu usług czy kooperacji – sam dla siebie wytwarza liczne szanse, z których rodzą się jeszcze kolejne, co przekłada się na rozwój całych branż. Do grupy tej dodajmy także osoby, które choć nie prowadzą własnego biznesu, to są niezwykle otwarte na konkurencję i zmienność. Nie czują one lęku przed otwartym rynkiem pracy, gdyż potrafią się w nim poruszać. Takim ludziom często nie zależy na trwałych związkach z jednym pracodawcą, w postaci np. umowy o pracę, gdyż uważają to za ograniczające. Nie mają się pierwszego lepszego zajęcia, lecz są w stanie poczekać na dobre zlecenie czy ofertę zatrudnienia. Stanowi to przejaw zaufania do samego siebie, lecz także do otoczenia. Drugą sferę można natomiast zdefiniować jako grupę zależną, której trzeba w jakiś sposób pomagać. Osoby do niej przynależne nie podejmują inicjatywy gospodarczej i bardziej niż na rozwój

są nastawione na przetrwanie. Wiele z nich, choć mogłoby z powodzeniem uczestniczyć w aktywności zawodowej, woli korzystać z łagodnej polityki socjalnej państwa, zapewniającej łatwy dostęp do świadczeń. Taki stan rzeczy jest w dużej mierze zasługą tego, że polityka ta nie jest dostosowana do dzisiejszych realiów. Mimo że jesteśmy już ponad 25 lat po transformacji, to nadal skupia się ona na łagodzeniu jej skutków, zamiast na generowaniu pewnych szans. Takie podejście było uzasadnione w latach 90., lecz posiadając obecnie bardzo mocny bufor bezpieczeństwa w postaci silnego sektora przedsiębiorstw, jest ona zdecydowanie zbyt mało restrykcyjna.

“ **Polityka socjalna państwa nie jest w Polsce dostosowana do dzisiejszych realiów. Choć jesteśmy już ponad 25 lat po transformacji, to nadal skupia się ona na łagodzeniu jej skutków, zamiast na generowaniu pewnych szans. Takie podejście było uzasadnione w latach 90., lecz obecnie – gdy posiadamy już silny sektor przedsiębiorstw – zupełnie się nie sprawdza.**

Jak w te uwarunkowania wpisuje się polska energetyka?

Energetyka wciąż zamiast w sferze konkurencyjnej znajduje się w sferze pomocowej. Największe, kontrolowane przez Skarb Państwa, polskie koncerny energetyczne są szczególnie narażone na działania ograniczające ich efektywność. Powszechnym zjawiskiem, którego doświadczają, jest przerost zatrudnienia. Nie są one w stanie poradzić sobie z tym problemem. Z jednej strony ich pracownicy mają wieloletnie gwarancje pracy i są niechętni jakimkolwiek zmianom, z drugiej zaś firmy te są poddane silnej presji związkowej oraz politycznej. W takiej sytuacji bardzo wiele decyzji strategicznych jest podejmowanych w zależności od okresu wyborczego czy bieżących potrzeb właścicieli. To zupełnie nierynkowa postawa. Bardziej niż na optymalizacji prowadzonej działalności gospodarczej koncentruje się zatem na unikaniu konfliktów i zadowalaniu szerokich grup interesu. Dlatego też, walcząc z przerostem zatrudnienia, stosuje się rozwiązania takie jak programy dobrowolnych odejść. Nie zauważa się przy tym, że korzystają z nich przede wszystkim pracownicy najbardziej kreatywni i przedsiębiorczy, o bardzo wysokim potencjale. Czują się oni bezpiecznie na rynku pracy i mają przekonanie, że uda im się znaleźć nowe zajęcie. Do tej grupy zaliczyć można m.in. wysoko wykwalifikowanych menadżerów czy techników różnych specjalności. Tak zwanych fachowców. W innych warunkach to właśnie za ich pomocą byłoby poprawić

produktywność całej organizacji. Odejście takich osób z firmy powoduje, że mniej przydatni pracownicy, nieskłonni do zmiany miejsca zatrudnienia, stają się coraz większym balastem, hamującym możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

“ **Polska energetyka wciąż zamiast w sferze konkurencyjnej znajduje się w sferze pomocowej. Kontrolowane przez Skarb Państwa koncerny bardziej niż na optymalizacji prowadzonej działalności gospodarczej koncentrują się na unikaniu konfliktów i zadowalaniu szerokich grup interesu.**

Nie można się jednak tym pracownikom dziwić – kto chciałby rezygnować z nieźle płatnej i stabilnej pracy, mając świadomość, że trudno będzie o drugi tak atrakcyjny etat?

Gdy restrukturyzuje się duże przedsiębiorstwo i konieczne są masowe zwolnienia pracowników, często powstaje obawa, że nie znajdą oni ponownie zatrudnienia. Tymczasem wiele spośród tych firm otoczonych jest ogromnym – niekoniecznie z nimi związanym – pierścieniem aktywności gospodarczej. Na przykład podczas restrukturyzacji Huty Częstochowa okazało się, że w jej otoczeniu znajdują się zagłębia produkcji m.in. wózków dziecięcych, lamp oświetleniowych, bombek choinkowych czy dewocjonaliów. Branże te były w stanie bez najmniejszego problemu wchłonąć znaczną część z dwóch tysięcy odchodzących z huty pracowników. Nie mówiąc już o szansach, jakie daje dziś wspólny rynek pracy w Unii Europejskiej. Projekt ten uświadomił mi, że w sytuacji, gdy konieczne jest zwolnienie pewnej grupy osób, kluczową kwestią wcale nie jest wysokość odpraw, o które tak mocno walczą związki zawodowe. Zostaną one prędzej czy później skonsumowane, a przed urzędami pracy czy ośrodkami pomocy społecznej i tak ustawią się kolejki. Ważne, by stworzyć dla tych ludzi nową perspektywę aktywności zawodowej – zdiagnozować, jakie nowe zajęcia mogliby podjąć, przyuczyć ich do zawodu, otworzyć możliwości stażów itp. Jak wspominałem, polski sektor przedsiębiorstw jest tkanką, która może absorbować ogromne ilości energii. W takiej sytuacji nasze państwo ani też podległe mu spółki nie powinny podchodzić do kwestii zmian czy reform z tak wielkim lękiem jak obecnie.

“ **Gdy konieczne jest zwolnienie pewnej grupy osób, kluczową kwestią wcale nie jest wysokość odpraw.**

Zostaną one prędzej czy później skonsumowane, a przed urzędami pracy i tak ustawią się kolejki. Ważne, by stworzyć dla tych ludzi nową perspektywę aktywności zawodowej.

Czy zatem rozwiązaniem problemu przerostu zatrudnienia w polskiej energetyce nie mogłoby być stworzenie programu dobrowolnych odejść dedykowanego wyłącznie pracownikom mniej wartościowym z punktu widzenia firmy? Osobom takim udzielić można byłoby pomocy w znalezieniu nowej pracy, a w przedsiębiorstwie nadal pozostałyby najbardziej cenne kadry.

Teoretycznie mogłoby tak być. Problem tkwi jednak w tym, że jeżeli chce się unikać konfliktów wewnątrz przedsiębiorstwa, to nie należy przeprowadzać wstępnej selekcji pracowników, lecz ogłaszać pewien wspólny program. Dopiero później tym, na którym najbardziej nam zależy można zakomunikować, żeby nie odchodzili albo poinformować ich, że nie mogą w tym programie uczestniczyć. Moja obserwacja jest jednak taka, że jeżeli człowiek przedsiębiorczy raz usłyszy, że firma go nie potrzebuje, to przechodzi przez pewien próg decyzyjny i dokonuje wewnętrznej racjonalizacji, by w takiej organizacji dłużej już nie funkcjonować. Nigdy nie będzie takim samym pracownikiem, jakim był dotychczas. Dlaczego? Ponieważ mentalnie rozstał się już z firmą i nie wiąże z nią swojej przyszłości. Znalazł argumenty, dla których nie chce w niej dalej pracować.

“ **By uniknąć konfliktów wewnątrz firmy, programy dobrowolnych odejść są kierowane do ogółu pracowników. Korzystają z nich jednak głównie osoby najbardziej przydatne z perspektywy przedsiębiorstwa, które wiedzą, że poradzą sobie na rynku pracy. Nawet jeżeli poinformuje się je później, że nie mogą w tym programie uczestniczyć, to – skoro raz już usłyszały, że nie są w firmie potrzebne – dokonują wewnętrznej racjonalizacji, by dłużej w takiej organizacji nie funkcjonować.**

Jak zatem przetransformować energetykę do sfery konkurencyjnej polskiej gospodarki?

W sektorze tym drzemią gigantyczne rezerwy w zakresie poprawy efektywności funkcjonowania. Aby je uwolnić, konieczny jest moim zdaniem pewien całościowy i włączający zarówno państwo, związki zawodowe, jak i zarządy spółek energetycznych projekt. Inicjatywą taką mogłoby być zbudowanie paktu na rzecz wzrostu produktywności oraz trwałych i dobrze płatnych miejsc pracy w polskiej energetyce. Czym bowiem jest poprawa produktywności? To nic innego jak lepsza organizacja pracy, a więc efektywniejsze zagospodarowanie narzędzi, technologii oraz czasu. A od czego ona zależy? Oczywiście od zatrudnionych w firmie pracowników. W polskich organizacjach mamy spory rezerwuar niewykorzystanego potencjału, jeśli chodzi o zarządzanie ludźmi, a w konsekwencji – również maszynami. Wyzwólmy go. Wszyscy będą beneficjentami tej zmiany: przedsiębiorstwa zyskają na konkurencyjności, państwo pozbędzie się problemu ciągłego odpowiadania na roszczenia oraz nieustannego dosypywania pieniędzy, a solidni, spełniający wymogi poprawy organizacji pracy pracownicy zyskają lepiej płatne i bardziej satysfakcjonujące miejsca zatrudnienia. Jedynymi stratnymi będą ci, którzy oczekują transferów finansowych, dając niewiele w zamian. Stanowią oni jednak w polskiej energetyce zdecydowaną mniejszość. Szacuję, że około 70-80 proc. osób zatrudnionych w tym sektorze to osoby przydatne, o dobrych lub bardzo dobrych profilach. To ich widzę jako adresatów proponowanego przeze mnie paktu. Położyłby on kres jednakowemu traktowaniu wszystkich osób zatrudnionych w firmie, co jest podejściem rażąco niesprawiedliwym. Pozbawia ono motywacji ludzi bardziej efektywnych, zaangażowanych i lepiej przygotowanych zawodowo. Tymczasem powinni oni mieć świadomość tego, że są podstawowym zasobem przedsiębiorstwa.

“

W polskich firmach energetycznych istnieją bardzo duże rezerwy, jeśli chodzi o zarządzanie ludźmi, a w konsekwencji – również maszynami. Zbudujmy pakt na rzecz wzrostu produktywności oraz trwałych i dobrze płatnych stanowisk pracy w tym sektorze. Jego beneficjentami byłyby zarówno przedsiębiorstwa, państwo, jak i solidni pracownicy. Jedynymi stratnymi będą ci, którzy oczekują transferów finansowych, dając niewiele w zamian.

W obecnych realiach najłatwiejszym sposobem na poprawienie efektywności przedsiębiorstwa jest zrzućenie części jego „balastu” w postaci zwolnień z pracy.

Za punkt wyjścia powinniśmy przyjąć to, że programy poprawy produktywności nie mogą być z założenia nastawione na eliminację większości zatrudnionych osób. Muszą być one skonstruowane tak, by każdy dobry i bardzo dobry pracownik znalazł dla siebie w tej firmie miejsce. Samo zwalnianie, bez zmian w organizacji pracy, jest podejściem skutecznym na krótką metę, lecz generującym kolejne problemy w dłuższej perspektywie. Prowadzi ono do unicestwienia przedsiębiorstwa i świadczy o braku pomysłu na jego rozwój. Znacznie trudniejszym, choć bardziej korzystnym z perspektywy interesu firmy, rozwiązaniem jest optymalizacja zatrudnienia mająca na celu zwiększenie efektywności, a nie jedynie chwilowe obniżenie kosztów funkcjonowania. U jej podstaw za każdym razem stoi pewna innowacja w zakresie organizacji pracy. Zmniejszenie zatrudnienia nie jest więc receptą, lecz co najwyżej pochodną pewnego twórczego pomysłu na to, jak ulepszyć funkcjonowanie firmy. Odpowiedzialność za taki plan ponosi menadżer. Dlatego też uważam, że podstawą selekcji kadry menadżerskiej powinna być sprawność kandydatów w posługiwaniu się technikami optymalizacji pracy. A jak jest obecnie? Znaczna część osób pełniących funkcje zarządcze w firmach energetycznych wykazuje niechęć wobec jakichkolwiek głębszych zmian. Są to często ludzie starszego pokolenia, którzy „swoje” w biznesie już zrobili, czują się wypaleni zawodowo i wyczekują upragnionej emerytury. Tymczasem taki brak otwartości na zmiany jest niebezpieczny dla dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

“ Programy poprawy produktywności przedsiębiorstwa nie mogą być z założenia nastawione na eliminację większości pracowników. Ich zwalnianie, bez zmian w organizacji pracy, jest podejściem skutecznym na krótką metę, lecz generującym kolejne problemy w dłuższej perspektywie.

Zrestrukturyzowanie polskich koncernów zbliżyłoby nas do zbudowania w Polsce nowoczesnego modelu energetycznego?

Tylko wówczas będziemy w stanie sprostać energetycznym wyzwaniom przyszłości. W mojej ocenie zmiany na rynku energetycznym w naszym kraju nie będą możliwe bez partycypacji energetyki konwencjonalnej. Dopiero, gdy stanie się ona nowoczesna i efektywna, będzie mógł w Polsce nastąpić rozwój rozproszonych źródeł odnawialnych. Kapitał, który jesteśmy w stanie

uwolnić dzięki wzrostowi produktywności mógłby być śmieiej wykorzystywany do nowych inwestycji, w tym w zaawansowane technologie. Polska energetyka, jako całość, bardzo by na tym skorzystała.

“ Zmiany na rynku energetycznym w Polsce nie będą możliwe bez partycypacji energetyki konwencjonalnej. Dopiero, gdy stanie się ona nowoczesna i efektywna będzie mógł w Polsce nastąpić rozwój rozproszonych źródeł odnawialnych.

O autorze



ADAM CICHOCKI

Prezes Zarządu, Brad Management Consulting

Prezes Zarządu firmy doradczej Brad Management Consulting. W przeszłości zajmował wysokie stanowiska kierownicze w biznesie i administracji, jako m.in. Wiceprezes ds. Zasobów Ludzkich w PGE S.A., Główny Specjalista ds. Spraw Personalnych w Daewoo Motor Polska S.A., Wojewoda Lubelski czy Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Lublinie. Doradca specjalizujący się w długoterminowych programach wzrostu wartości zasobów kadrowych. Przeprowadzał projekty dla firm takich jak m.in. ENERGA Operator, ISD Huta Częstochowa, Bumar Elektronika. Absolwent Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.