

Jacek Kałtaur

Umowa społeczna w TP S.A. – narzędzie transformacji czy recepta na kryzys?

Narodziny koncepcji – trudne początki

Telekomunikacja Polska¹ – były monopolista i dominujący dostawca usług telekomunikacyjnych na rynku zмага się od 2001 roku z różną intensywnością z tym samym problemem, jak w warunkach liberalizacji rynku i pojawienia się alternatywnych operatorów dostosować strukturę i zatrudnienie w firmie do realnych potrzeb klienta i możliwości finansowych firmy?

Trwający od 2001 roku proces prywatyzacji firmy na podstawie umowy prywatyzacyjnej na lata 2001–2004 doprowadził do redukcji zatrudnienia z 70 do 30 tysięcy pracowników oraz do przejścia faktycznej kontroli nad spółką przez inwestora strategicznego – France Telecom (49% akcji).

Dalsza liberalizacja rynku, zaostrzenie walki konkurencyjnej z coraz to większą liczbą operatorów alternatywnych (Netia, Polkomtel, PTC, Play i wielu innych), pojawienie się operatorów wirtualnych korzystających na zasadzie równoważnego dostępu z sieci TP, a także presja regulatora na obniżki cen usług świadczonych przez TP, połączone ze spadkiem zainteresowania telefonią stacjonarną na rzecz telefonii komórkowej, nadal stawiają firmę przed koniecznością znaczących redukcji zatrudnienia.

Przełom 2004 i 2005 roku przyniósł Telekomunikacji Polskiej dotkliwy kryzys społeczny połączony ze strajkiem głodowym grupy pracowników i członków związków zawodowych.

1 Telekomunikacja Polska S.A., w tegorocznej, X edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” zdobyła złotą statuetkę i tytuł „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2009” za wybitne osiągnięcia we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Wskutek niefortunnie zapowiedzianych w grudniu 2004 roku dalszych redukcji zatrudnienia o około 4,5 tysiąca osób – wbrew wcześniejszym zapowiedziom o zakończeniu redukcji, a także wskutek szeregu błędów popełnionych w zakresie komunikacji z protestującymi związkowcami, firma, która w przeszłości bez napięć społecznych była w stanie przeprowadzić bardzo głęboką restrukturyzację w skali kilkudziesięciu tysięcy pracowników, stanęła nagle przed kryzysem spowodowanym zapowiedzią zwolnienia tym razem stosunkowo niewielkiej liczby pracowników.

Zakończony w kwietniu 2005 roku spór stanowił w istocie pyrrusowe zwycięstwo dla każdej ze stron. Związki zawodowe skutecznie zablokowały zwolnienie 4,5 tysiąca pracowników w końcu grudnia 2004 roku, ale ostatecznie zaakceptowały zmniejszone do 2700 pracowników redukcje zatrudnienia na zasadzie odejść dobrowolnych. Zarząd doprowadził, co prawda, do redukcji zatrudnienia, ale nie w zapowiadanej skali i kosztem olbrzymich napięć społecznych, ze strajkiem głodowym włącznie. Zarówno strona związkowa, jak i pracodawca wyszli z tego kryzysu sfrustrowani, podzieleni i z syndromem „porażki” na przyszłość.

Największym negatywnym skutkiem strajku 2005 roku było nadwyręzenie poprawnych dotąd relacji w firmie między pracodawcą a stroną związkową, zniszczenie wzajemnego zaufania partnerów do siebie i niechęć do podejmowania jakichkolwiek, nawet racjonalnych inicjatyw: niezbędnej restrukturyzacji z jednej strony, zaś z drugiej stworzenia zachęt finansowych dla tych długoletnich pracowników, którzy zamierzali odejść z pracy pod warunkiem otrzymania stosownych zachęt finansowych.

Druga połowa 2005 roku i cały 2006 rok zostały poświęcone na odbudowę relacji społecznych ze związkami zawodowymi. Drogą ciągłych negocjacji lub konsultacji TP wprowadziła nowoczesne zasady i narzędzia zarządzania (wartościowanie stanowisk pracy, polityka wynagrodzeń, ocena roczna, ocena kompetencji, plan sukcesji itp.), a zamiast redukcji zatrudnienia, firma zaoferowała pracownikom szeroki program przekwalifikowania zmierzający do przesunięcia pracowników z funkcji wsparcia do funkcji sprzedaży.

O ile wspieranie przechodzenia pracowników w kierunku innych ról zawodowych jest zjawiskiem pożądanym jako jedna z form optymalizacji zatrudnienia w firmie, o tyle wspomaganie tego „na siłę” jako jedynego możliwego narzędzia optymalizacji wykorzystania zasobów ludzkich jest zjawiskiem kontrowersyjnym. W szczególności odnosi się to do pracowników, którzy chętnie zrezygnowaliby z dodatkowego trudu zmiany kwalifikacji, gdyby mogli otrzymać jakieś zachęty finansowe ze strony firmy do zmiany pracy lub założenia własnej działalności gospodarczej.

Strategiczne wyzwania

Program mobilności wewnętrznej realizowany w 2006 roku doprowadził do wykorzystania większości naturalnego potencjału firmy, pozostawiając jednak nierozwiązane kluczowe problemy społeczne: zamrożenie od 2005 roku podwyżek wynagrodzeń, potrzebę redukcji zatrudnienia i dostosowanie jego poziomu do potrzeb operacyjnych firmy, określenie ram dla przybierającego na sile zjawiska outsourcingu bezpośredniego lub procesowego, ograniczenie narastającej w firmie atmosfery niepewności co do dalszej pracy, jak i tej związanej z możliwą utratą zarobków bez zabezpieczenia finansowego w postaci programów osłonowych.

Strategiczne wyzwanie brzmiało: Jak ponownie uruchomić transformację TP bez burzenia pokoju społecznego i dalszej demotywacji pracowników?

lub też

W jaki sposób zapewnić pracownikom możliwość stabilnego rozwoju w dłuższej niż roczna perspektywie lub alternatywnie dodatkowe świadczenia w przypadku utraty pracy, a firmie możliwość dostosowania profilu działania do zmieniających się potrzeb rynku?

Znalezienie odpowiedzi wymagało odbudowy wiarygodności kadry kierowniczej jako partnera w relacjach społecznych oraz zrozumienia i określenia kluczowych punktów zainteresowania obu stron. Należało także dokonać wyboru właściwego momentu i taktyki przeprowadzenia negocjacji oraz znalezienia właściwej równowagi między często sprzecznymi interesami: zarządu, akcjonariuszy i partnerów społecznych.

O ile główne zainteresowanie zarządu i akcjonariuszy dotyczyło zakresu swobody i tempa prowadzenia restrukturyzacji, a także przyzwolenia na prowadzenie rekrutacji zewnętrznej, ważnej dla utrzymania pozycji TP jako wiodącej firmy *high-tech* na rynku nowoczesnych usług telekomunikacyjnych i medialnych, o tyle dla związków zawodowych podstawowym problemem było zagwarantowanie odpowiedniej wysokości odpraw, regularnych podwyżek wynagrodzeń oraz ograniczenie poziomu outsourcingu w firmie.

Rozwiązanie

Umowa społeczna na lata 2007–2009 przewidywała możliwość dobrowolnego odejścia z firmy maksymalnie 5,7 tysiąca pracowników ze wszystkich lokalizacji geograficznych i funkcji za odpowiednim odszkodowaniem.

Średnie odszkodowanie było uzależnione od zakładowego stażu pracy i indywidualnego wynagrodzenia pracownika, a także roku jego odejścia, zgodnie z zasadą, że pracownicy odchodzący wcześniej dostają nieco większe odszkodowanie niż tacy, którzy odejdą w latach następnych. Średnia odprawa wyniosła ok. 50 tysięcy złotych, przy czym

indywidualne odprawy dochodziły nawet do 90 tysięcy złotych w przypadku pracowników o wyższych kwalifikacjach i długoletnim stażu pracy.

Jeśli chodzi o politykę zatrudnienia, strony deklarowały poparcie dla kontynuowania polityki mobilności wewnętrznej, to jest głównie przekwalifikowania pracowników wsparcia w kierunku funkcji operacyjno-sprzedażowych, przy pomocy szkoleniowej ze strony firmy czy zachęt finansowych na zmianę miejsca świadczenia pracy w postaci dwuletnich świadczeń realokacyjnych. Została również zapisana zasada obsady stanowisk kierowniczych metodą promocji wewnętrznej w stosunku 3:1 wobec rekrutacji zewnętrznej, a *outsourcing* pracowników został dopuszczony na poziomie nie wyższym niż 25% ogółu zatrudnionych pracowników. Jednocześnie strony zgodziły się na ograniczenie rekrutacji zewnętrznej w skali rocznej na poziomie 750 pracowników, a więc nieco poniżej 3% zatrudnienia. Obie strony wprowadziły też zasadę regularnych podwyżek na średnim poziomie nie niższym niż 3% rocznie, przy czym finansowanie podwyżek miało odbywać się w miarę uwalniania środków płynących z programu odejść dobrowolnych. Powyższe rozwiązanie zostało wynegocjowane w ciągu zaledwie paru tygodni i uzyskało akceptację wszystkich 16 związków zawodowych, poza NSZZ Solidarność, która ostatecznie głównie ze względów proceduralnych (zbyt krótki jej zdaniem czas negocjacji) nie podpisała porozumienia, mimo udziału jej przedstawicieli w procesie negocjacji. Realizacja umowy społecznej nie potwierdziła wcześniejszych wątpliwości przedstawicieli niektórych związków zawodowych odnośnie do stopnia dobrowolności decyzji podejmowanych przez pracownika o odejściu z firmy. Niezależnie od tego, że w warunkach prowadzonej restrukturyzacji trudno mówić o pełnej swobodzie wyboru takich czy innych rozwiązań, to jednak procent pracowników zainteresowanych odejściem z firmy za dodatkowym odszkodowaniem okazał się znacznie wyższy, niż początkowo przewidywano. Wynikał stąd, że między umową prywatyzacyjną a umową społeczną była 2-letnia przerwa, podczas której nie były wypłacane żadne rekompensaty, oraz że na rynku pracy pojawiło się wiele innych możliwości pracy zawodowej. Co więcej, wśród stosowanych w praktyce przez firmę rozwiązań pojawiły się i takie, które gwarantowały pracownikom wypłatę odprawy przy jednoczesnym zapewnieniu przez TP pracy przy obsłudze klientów poprzez inne podmioty, lecz z 18-miesięcznymi gwarancjami pracy i płacy dla kontraktowanego pracownika. Jak w każdym procesie restrukturyzacji, trudno znaleźć rozwiązania zadowolające wszystkich jego uczestników, ale o skali poparcia pracowników i partnerów społecznych dla wprowadzonych umową społeczną rozwiązań świadczy fakt, że co roku w okresie wiosennym do kierownictwa TP wpływa około 1500 podań o odejścia dobrowolne, a sam program odejść dobrowolnych na lata 2007–2009 został w praktyce zrealizowany w ciągu dwóch lat (w latach 2007–2008 odeszło z TP ok. 4700 pracowników, a więc ponad 80% z przewidzianych 3-letnią umową). W tej sytuacji w listopadzie 2008 roku wszystkie – bez wyjątku – związki zawodowe zgodziły się na

podpisanie z pracodawcą drugiej umowy społecznej, aby w perspektywie zbliżającego się kryzysu w gospodarce europejskiej i dalszej konieczności restrukturyzacji firmy zapewnić dodatkowy pakiet odszkodowań dla odchodzących z firmy pracowników. Warunki podpisanej drugiej umowy społecznej były porównywalne do poprzednich, z tą różnicą, że tym razem umowa dopuszczała możliwość odejść za dodatkowym odszkodowaniem w latach 2009–2011 niższej liczby pracowników, tzn. maksymalnie 4700 osób. Drogą konsultacji ustalono, że w pierwszym okresie jej obowiązywania – w 2009 roku – liczba pracowników mogących skorzystać z dodatkowych odszkodowań wyniesie 2300 i realizacja tych ustaleń przebiega zgodnie z założeniami.

Ocena i dalsze perspektywy

Restrukturyzacja rozumiana jako dostosowanie modelu biznesowego i struktury firmy do zmieniającego się rynku i wymogów, a także możliwości finansowych klienta, ma charakter ciągły i prędkiej czy później przed tym wyzwaniem staje większość działających na polskim rynku firm. Restrukturyzacja może przybierać wymiar kataklizmu, jeśli prowadzona jest zbyt późno i bez dostatecznej ilości środków, lub może mieć charakter łagodny, gdy traktujemy ją jako stały element naszego działania, a nie krótkoterminową terapię stosowaną w momencie kryzysu.

Wejście Polski do Unii Europejskiej i wprowadzenie dyrektyw unijnych w zakresie reprezentacji pracowniczej rozszerzają zakres konsultacji społecznych w przedsiębiorstwie, chociażby w postaci zwiększenia roli rady pracowników w toczącym się dialogu społecznym oprócz od dawna biorących w nich udział związków zawodowych.

Takie zagadnienia, jak: zwolnienia grupowe, rekrutacja zewnętrzna, *outsourcing* czy mobilność wewnętrzna (zmiana kwalifikacji i profilu zawodowego w ramach jednej firmy) oraz zapewnienie racjonalnej, a zarazem konkurencyjnej polityki wynagrodzeń, to tylko część wyzwań, przed którymi co roku staje każda firma. Jeśli nawet tylko część z wymienionych zagadnień wymaga konsultacji z partnerami społecznymi, to zdecydowanie lepiej wprowadzać rozwiązania z poparciem społecznym niż przy sprzeciwie związków zawodowych. O ile uzyskanie *consensusu* społecznego jest bardzo przydatne i pożądane w każdej sytuacji, o tyle w warunkach kryzysu i konieczności szybkiego podejmowania niepopularnych decyzji jest jednym z warunków skutecznego działania. Z drugiej strony, nawet jeśli pracodawca ma praktyczne możliwości wdrażania rozwiązań poza procesem konsultacji czy wbrew niemu, a związki zawodowe różne formy wyrażania protestu, szczególnie w zakresie braku prowadzonych negocjacji, to nie ulega wątpliwości, że wspólne poszukiwanie kompromisów bardziej się opłaca niż bezpardonowa walka, która z pewnością odbije się negatywnie na wynikach finansowych i skuteczności operacyjnej firmy. Zatem problem nie polega na tym, czy dążyć do osiągnięcia *consensusu* z partne-

rami społecznymi, ale – kiedy, z kim i w jaki sposób? Gdzie leży granica kompromisu, a kiedy należy podjąć racjonalną decyzję, nie oglądając się na zaplecze społeczne.

Jeśli odpowiedzieliśmy pozytywnie na powyższe pytania, to następnym istotnym zagadnieniem jest: w jakiej perspektywie chcemy negocjować – rocznej czy wieloletniej?

Zarówno firma, akcjonariusze, jak i pracownicy są przeważnie zainteresowani paroletnią, a nie roczną perspektywą. Umowa społeczna w Telekomunikacji Polskiej jest strategicznym wyborem, a nie reakcją na zmianę cyklu koniunkturalnego. O ile zawierana umowa społeczna nie jest sama w sobie receptą na kryzys, o tyle uzyskany w jej ramach consensus może stworzyć właściwe warunki do szybszego wyjścia z kryzysu oraz ułatwić kierownictwu firmy skuteczne wprowadzanie właściwych rozwiązań.

Jack Kallaur – członek Zarządu TP S.A. odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi. Ukończył studia na Wydziale Historycznym, a następnie na Wydziale Zarządzania UW. Do 2005 roku związany był z firmą Kraft Foods Polska, w której przez 11 lat piastował stanowisko dyrektora ds. personalnych oraz członka Zarządu. Do głównych zadań Jacka Kallaura w TP należy współudział w tworzeniu i wdrażaniu nowej wizji rozwoju firmy m.in. poprzez doradztwo w zakresie realizowanej strategii, struktury organizacyjnej, zmiany kultury korporacyjnej, efektywnych sposobów zarządzania zasobami ludzkimi, a także prowadzenie dialogu społecznego z organizacjami związkowymi. Wdrożone przez niego w ciągu ostatnich 4 lat systemy i polityki zdobyły uznanie zarówno ze strony przedstawicieli świata biznesu, jak i środowiska akademickiego; jednym z jego najbardziej spektakularnych osiągnięć było podpisanie ze wszystkimi 18 związkami zawodowymi działającymi w TP umowy społecznej na lata 2009–2011, która określa najważniejsze elementy polityki zatrudnienia i rozwoju pracowników, w tym plan restrukturyzacji firmy i odejść dobrowolnych za rekompensatą ze strony pracodawcy. Jest jednym ze współzałożycieli Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami i członkiem jego Rady Programowej.