

Patrycja KRZYSZKOWSKA
Politechnika Świętokrzyska
Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego
pat.krzyzskowska@gmail.com

ZWOLNIENIA PRACOWNIKÓW JAKO NIEUCHRONNY PROCES ZACHODZĄCY W DZIAŁALNOŚCI KAŻDEJ ORGANIZACJI

Streszczenie. Podstawowym zasobem każdej organizacji są pracownicy. W przedsiębiorstwach występują naturalne ruchy pracownicze związane z zatrudnianiem, przesunięciami wewnętrznymi, jak również ze zwolnieniami. Przyczyny zwolnień mogą leżeć zarówno po stronie pracodawcy, jak i po stronie pracownika. Zagadnienia dotyczące zwolnień są regulowane przepisami Kodeksu pracy. Najtrudniejszymi decyzjami, z którymi zmagają się przedsiębiorstwa są zwolnienia grupowe, które najczęściej wymusza trudna sytuacja finansowa, i które negatywnie wpływają na personel, pozostający w firmie.

Słowa kluczowe: zwolnienia pracowników, przyczyny zwolnień, skutki zwolnień, zwolnienia grupowe, etapy zwolnień.

DISMISSAL OF EMPLOYEES AS INESCAPABLE PROCESS WITHIN EVERY COMPANY'S ACTIVITY

Summary. Employees are the main resources of every companies. In companies there are natural employees movements connected with hiring, internal movements and dismissals. Reasons of dismissals can be caused by both employees and employers. Issues relating to dismissals are regulated by the Labour Code. The most difficult decisions faced by companies are collective dismissals which are mostly forced by company's financial condition. Collective dismissals have the negative impact on personnel extant in the company.

Keywords: dismissal of employees, reasons of dismissals, dismissal effects, collective dismissals, dismissal stages.

1. Wprowadzenie

Siłą napędową każdego przedsiębiorstwa są przede wszystkim jego pracownicy. Struktura zatrudnienia, w zależności od organizacji, podlega mniej lub bardziej dynamicznym zmianom w czasie. Pracownicy nabywają nowe kompetencje, przemieszczają się pionowo lub poziomo w ramach struktury, zatrudniani są nowi pracownicy, jak również dokonywane są zwolnienia. Rozstania z pracownikami ogólnie rzecz biorąc są naturalnym i nieuniknionym zjawiskiem. Odejście pracownika z przedsiębiorstwa może być zdarzeniem neutralnym, pozytywnym lub negatywnym dla każdej ze stron, z osobna lub łącznie. Jednak część odejść następuje przedwcześnie w sposób niechciany przez pracownika lub pracodawcę.

W polskim prawie problematyka zwolnień pracowników jest regulowana przepisami Kodeksu pracy¹. Pracodawca decydując się na zwolnienia grupowe podlega również pod Ustawę o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników². W przypadku gdy pracodawca zamierza zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy, ma do czynienia ze zwolnieniem monitorowanym i podlega pod Ustawę o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy³.

Zwolnienia grupowe, pomimo że mają na celu poprawę sytuacji finansowej firmy, przynoszą negatywne skutki, zarówno dla osób zwolnionych, jak i tych, pozostających w firmie.

2. Przyczyny zwolnień pracowników

Zwalnianie pracowników jest działaniem, które ma na celu rozwiązanie umowy o pracę, a co za tym idzie – ustanie prawnych podstaw świadczenia przez pracowników pracy na rzecz pracodawcy. Zwolnienie może zostać dokonane zarówno z inicjatywy pracodawcy, jak i pracownika.

Zwolnienie z pracy wynikające z woli pracodawcy może mieć wiele przyczyn leżących po stronie pracodawcy, a także pracobiorcy. Pracodawca może dokonać zwolnień zarówno indywidualnych, jak i grupowych. Przyczynami zwolnień indywidualnych dokonywanych przez pracodawcę są najczęściej⁴:

¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.).

² Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz. U. z 2003 r. Nr 90, poz. 844 z późn. zm.).

³ Ustawę z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2013 r., poz. 674, z późn. zm.).

⁴ Kalinowski M.: Zwalnianie pracowników, [w:] Golnau W. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. CeDeWu, Warszawa 2011, s. 404; Oleksyn T.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 255-256; Sidor-Rządowska M.: Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy.

1. Przyczyny leżące po stronie pracodawcy:
 - likwidacja stanowiska pracy z jednoczesnym brakiem możliwości lub chęci dokonania przesunięcia pracownika na inne stanowisko,
 - spadek popytu na produkty firmy – wymaga to od pracodawcy konieczności redukcji kosztów, w tym kosztów pracy,
 - restrukturyzacja zatrudnienia – z reguły dotyczy większej liczby pracowników, ale nie w ilości kwalifikującej redukcję jako zwolnienia grupowe.
2. Przyczyny leżące po stronie pracownika:
 - negatywne postawy i zachowania pracownika pomimo upomnień ze strony pracodawcy oraz rażące naruszenie dyscypliny pracy lub etyki współżycia społecznego,
 - działanie na szkodę pracodawcy, popełnienie przestępstwa potwierdzonego prawomocnym wyrokiem czy prowadzenie działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy – w takich przypadkach rozwiązanie umowy odbywa się z reguły w trybie natychmiastowym,
 - utrata uprawnień lub zdolności do wykonywania określonej pracy (np. utrata prawa jazdy przez kierowcę),
 - długotrwała choroba lub usprawiedliwiona nieobecność trwająca dłużej niż miesiąc,
 - brak efektywności i permanentna negatywna ocena pracy – powodem może być zarówno ciągły brak realizacji celów stawianych przed pracownikiem, jak i błędy w procesie rekrutacji (niedopasowanie pracownika do stanowiska i firmy) lub zła organizacja pracy (niejasny zakres obowiązków, zła komunikacja, brak uprawnień decyzyjnych); dotyczyć to może przyczyn leżących po obu stronach i w przypadku tych leżących po stronie pracodawcy jest to często powodem odejść z inicjatywy pracownika.

Powodem zwolnień grupowych jest najczęściej konieczność przeprowadzenia restrukturyzacji zatrudnienia z przyczyn ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych czy społecznych. Do czynników ekonomicznych zaliczyć można konieczność walki z kryzysem gospodarczym. Recesja w gospodarce, pomimo oczywistych negatywnych skutków, wymusza na organizacjach działania optymalizacyjne w zakresie sposobu prowadzenia biznesu⁵. Działania te najczęściej przedsiębiorstwa rozpoczynają od mapowania przebiegu procesów wewnętrznych, a następnie usprawniają je, wykorzystując przy tym na przykład narzędzia typu *lean management*, nierzadko wspierając się branżowymi *benchmarkami*. Skutkami takich działań mogą być likwidacja zjawiska biurokracji, a nawet wyprowadzenie

Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 129-130; Szaban J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Difin, Warszawa 2011, s. 330.

⁵ Oleksyn T.: Zarządzanie zasobami..., op.cit., s. 239-241.

niektórych procesów wspierających i transakcyjnych na zewnątrz (*outsourcing*), a co za tym idzie – koncentracja na głównym obszarze działalności firmy (*core business*).

Zmiany technologiczne i procesowe (w tym zwłaszcza *reengineering*) mają na celu wprowadzenie technologii czy reorganizację procesów tak, aby zapewnić drastyczny, skokowy wzrost efektywności. Zmiana ta prowadzi również do znacznego wzrostu wydajności pracy bądź do zmniejszenia pracochłonności procesu, co jednocześnie może powodować masowe redukcje zatrudnienia.

Do przyczyn organizacyjnych zalicza się zmianę domeny czy skali działalności, zmianę strategii czy formy własności przedsiębiorstwa. Każdy produkt ma własny cykl życia, który powoduje wycofywanie z produkcji produktów starzejących się, a w ich miejsce rozwijanie nowych. Wymusza to przekwalifikowywanie, a nawet zwalnianie jednych i przyjmowanie innych pracowników⁶. Przykładem zmiany strategii może być na przykład rezygnacja z utrzymywania własnej komórki R&D na rzecz bardziej rentownych działań, takich jak zakup licencji czy franczyza. Dobrym przykładem zmian własnościowych jest proces transformacji, jaki dokonał się w Polsce w latach 90. XX w. Obok prywatyzacji, trzeba wymienić również współczesne zjawiska fuzji i przejęć. Zagraniczny inwestor może zmienić całkowicie strukturę firmy, wprowadzić nowe linie technologiczne (wymagające innych kwalifikacji), przenieść linie produkcyjne do zakładów zlokalizowanych w innych krajach czy zamknąć zakład produkcyjny.

Do grupy przyczyn społecznych zaliczyć można zmianę kultury organizacyjnej. Jeżeli przykładowo pracodawca zamierza wprowadzić kulturę wysokiej efektywności, będzie zainteresowany rozwijaniem wąskiej grupy talentów, którzy usprawniają procesy i są bardziej elastyczni, oraz poszukiwaniem na rynku pracowników o szerszych kompetencjach, którzy mogą zastąpić grupę nieefektywnych, obecnie zatrudnionych podwładnych⁷.

Stosunek pracy może zostać rozwiązany również z inicjatywy pracownika. Przyczynami takich decyzji mogą być⁸:

- złożenie przez inną firmę korzystnej oferty pracy i lepszych warunków zatrudnienia,
- brak perspektyw rozwoju i tym samym chęć budowania ścieżki swojej kariery zawodowej poza przedsiębiorstwem – często jest to efektem braku spodziewanego awansu bądź podwyżki,
- niesatysfakcjonujące warunki pracy, w tym niskie zarobki, nadmierny wysiłek lub odpowiedzialność pracy,
- niedopasowanie pracownika do organizacji – a więc zatrudnianie pracowników ze zbyt wysokimi kwalifikacjami, niedopasowanie kompetencji do rodzaju wykonywanej

⁶ Ibidem, s. 242.

⁷ Oleksyn T.: Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op.cit., s. 245.

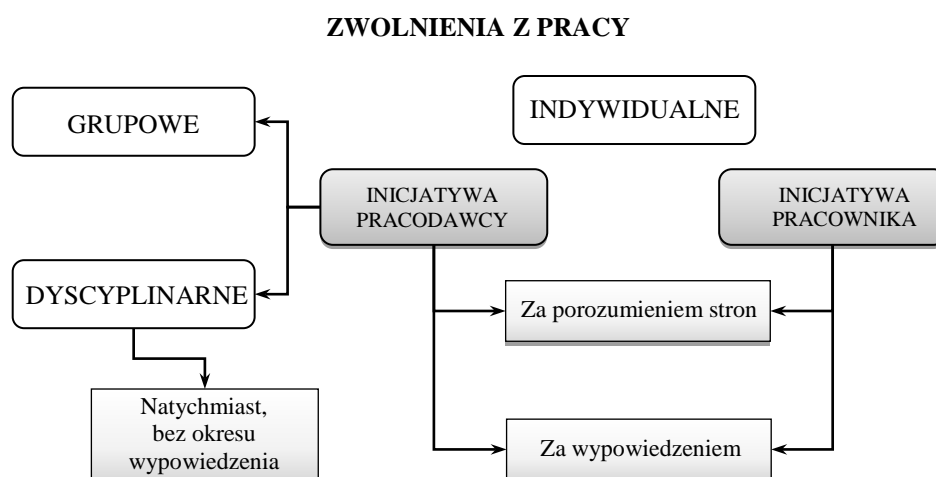
⁸ Kalinowski M.: Zwalnianie pracowników..., op.cit., s. 405; Oleksyn T.: Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op.cit., s. 254-255; Sidor-Rządowska M.: Zwolnienia pracowników..., op.cit., s. 154-158.

pracy czy kultury organizacyjnej. Te przyczyny odejść pracowników wynikają często z błędów popełnianych w procesie rekrutacji,

- niewłaściwe wdrożenie do pracy, które już w pierwszym dniu pracy pracownika powoduje z jednej strony jego negatywną opinię o pracodawcy, a z drugiej ryzyko niewłaściwego wykonywania obowiązków,
- negatywne relacje z przełożonym i zespołem, złe traktowanie w miejscu pracy, różnego rodzaju konflikty,
- zmiana miejsca zamieszkania,
- zmiana sytuacji życiowej – zdarza się, że pracownicy zostają zmuszeni sytuacją życiową do rozwiązania stosunku pracy, np. z uwagi na konieczność opieki nad chorym lub niepełnosprawnym członkiem rodziny,
- naturalne przyczyny odejść pracowników – takie jak osiągnięcie wieku emerytalnego, uzyskanie renty inwalidzkiej, choroba czy śmierć pracownika.

3. Aspekty prawne dotyczące zwolnień pracowników

Decyzja dotycząca rozwiązania stosunku pracy może występować zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika. Ze względu na to, kto jest jej inicjatorem, podmiot ma do dyspozycji określone formy prawne zwolnienia z pracy, które zostały przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Odejścia z pracy - zwolnienia

Fig. 1. Leaving the job - dismissal

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Szaban J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

Zgodnie z Kodeksem pracy⁹, umowę o pracę można rozwiązać: „na mocy porozumienia stron, przez oświadczenie jednej ze stron z zachowaniem okresu wypowiedzenia (rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem), przez oświadczenie jednej ze stron bez zachowania okresu wypowiedzenia (rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia), z upływem czasu, na który była zawarta oraz z dniem ukończenia pracy, dla której wykonania była zawarta” (art. 30, § 1 k.p.).

Z pracownikiem zwalnianym z przyczyn leżących po stronie pracodawcy umowa o pracę rozwiązywana jest najczęściej za wypowiedzeniem. Długość okresu wypowiedzenia uzależniona jest od rodzaju umowy oraz stażu pracy u danego pracodawcy. W przypadku umowy na czas nieokreślony okres wypowiedzenia wynosi 2 tygodnie, gdy pracownik był zatrudniony krócej niż 6 miesięcy, 1 miesiąc, gdy pracownik był zatrudniony co najmniej 6 miesięcy lub 3 miesiące, gdy pracownik był zatrudniony co najmniej 3 lata (art. 36, § 1 k.p.). Zgodnie z art. 8, pkt 1 Ustawy o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikiem stosunków pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników pracownikowi przysługują odprawy pieniężne w wysokości od jedno- do trzymiesięcznego wynagrodzenia, w zależności od stażu pracy u danego pracodawcy¹⁰. Jeżeli pracownik był zatrudniony krócej niż 2 lata, przysługuje mu odprawa w wysokości jednomiesięcznego wynagrodzenia, gdy był zatrudniony od 2 do 8 lat – w wysokości dwumiesięcznego wynagrodzenia, natomiast gdy był zatrudniony ponad 8 lat przysługuje mu trzymiesięczne wynagrodzenie. Wysokość odprawy pieniężnej natomiast ustala się według zasad obowiązujących przy obliczaniu ekwiwalentu pieniężnego za urlop wypoczynkowy.

Z pracownikiem zwalnianym z przyczyn leżących po stronie pracownika umowa może być rozwiązana również za wypowiedzeniem oraz w uzasadnionych przypadkach, umowa może być rozwiązana bez wypowiedzenia z winy pracownika (dyscyplinarnie), jednak nie może nastąpić to później niż po upływie 1 miesiąca od uzyskania przez pracodawcę wiadomości o okoliczności uzasadniającej rozwiązanie umowy (art. 52, § 1-2 k.p.).

W obu przypadkach umowa może być rozwiązana również na mocy porozumienia stron. Rozwiązanie umowy o pracę może także być wynikiem wygaśnięcia stosunku pracy po czasie określonym w umowie.

Pracodawca decydując się na zwolnienia grupowe podlega pod Ustawę o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników¹¹. Pod tę Ustawę podlegają zakłady pracy zatrudniające ponad 20 osób, w których następuje jednorazowe lub w okresie nie dłuższym niż 3 miesiące zmniejszenie zatrudnienia. Dotyczy to jedynie, co najmniej 10 zwalnianych pracowników, gdy zatrudnionych w przedsiębiorstwie jest do 100 osób, 10% pracowników, gdy zatrudnionych jest od 100 do 300 osób lub 30 pracowników, gdy zatrudnionych jest powyżej 300 osób.

⁹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.).

¹⁰ Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikiem stosunków pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników (Dz. U. z 2003 r. Nr 90, poz. 844 z późn. zm.).

¹¹ Ibidem.

W przypadku gdy pracodawca zamierza zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy, ma do czynienia ze zwolnieniem monitorowanym (*outplacement*) i podlega pod Ustawę o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, która mówi, że pracodawca zamierzający przeprowadzić takie działania jest zobowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy, właściwym dla siedziby pracodawcy lub ze względu na miejsce wykonywania pracy, zakres i formę pomocy zwalnianym pracownikom (art. 70, pkt 1)¹².

Outplacement jest systemem kompleksowej opieki menedżerskiej, organizacyjno-prawnej, instytucjonalnej, psychologicznej, a nawet medycznej nad osobami zwalnianymi z pracy. Ma on na celu ograniczenie wszelkich negatywnych skutków zwalnianych osób¹³. Jednym z takich działań jest doradztwo zawodowe, polegające na indywidualnych lub grupowych spotkaniach z psychologami. Celem takich spotkań jest udzielenie wsparcia emocjonalnego, a także zmotywowanie do aktywności osób zwolnionych. Co więcej, czasem w wyniku takich spotkań uzyskuje się również obraz potencjału zawodowego, kompetencji i umiejętności osób zwalnianych, co jest przydatne w określeniu dalszej drogi ich rozwoju zawodowego. Doradztwo również zawiera pomoc w przygotowaniu dokumentów niezbędnych w poszukiwaniu nowej pracy, porady prawne, wyszukiwanie szkoleń oraz przygotowanie do rozmów kwalifikacyjnych¹⁴. Program outplacementowy może być realizowany przez powiatowy urząd pracy, jak również agencję zatrudniania lub instytucję szkoleniową.

Decyzja o rozwiązaniu umowy o pracę może również pochodzić od pracownika. W tym przypadku może on rozwiązać stosunek pracy za wypowiedzeniem lub na mocy porozumienia stron.

W przypadku chęci lub konieczności rozwiązania stosunku pracy, konieczna jest znajomość przepisów prawnych w tym zakresie lub skorzystanie z porady prawnika, gdyż w przypadku naruszenia przez którąś ze stron przepisów dotyczących wypowiedzenia umowy o pracę, druga strona może domagać się w sądzie odszkodowania lub (w przypadku pracownika) przywrócenia do pracy.

4. Etapy i skutki procesu zwalniania pracowników

Przeprowadzanie zwolnień, a w szczególności tych z przyczyn dotyczących przedsiębiorstwa, wymaga dobrze zdefiniowanego programu działania. Działania pracodawcy w tym zakresie można podzielić zasadniczo na pięć etapów. Pierwszym z nich jest analiza sytuacji przedsiębiorstwa. Polega ona na zdefiniowaniu problemu, zdiagnozowaniu źródeł

¹² Ustawę z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2013 r. poz. 674, z późn. zm.).

¹³ Makowski K.: Zarządzanie pracownikami. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001, s. 167.

¹⁴ Szaban J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op.cit., s. 340-341.

jego powstania i określeniu działań mających na celu jego eliminację. Aby to osiągnąć, należy zebrać i przeanalizować wszystkie dostępne informacje¹⁵. Jeżeli w wyniku analizy okaże się, że zwolnienia są nieuniknione, należy ustalić ich harmonogram i przygotować niezbędne dokumenty¹⁶.

W drugim etapie konieczne jest ustalenie liczby zwalnianych pracowników, opracowanie kryteriów zwolnień, poziomu posiadanych przez pracowników kwalifikacji, ich pozycji w strukturze organizacyjnej. Dobór kandydatów do zwolnień powinien odbywać się np. na podstawie okresowych osiągnięć pracowników, uwzględniając obiektywne okoliczności mające wpływ na uzyskane niskie noty. Ostatecznie powinna powstać lista pracowników do zwolnienia wraz z terminem wypowiedzenia umowy o pracę i działaniami, które będą wobec nich zastosowane¹⁷.

W trzecim etapie procesu zwalniania pracowników należy przeprowadzić indywidualne konsultacje z pracownikami wytypowanymi do zwolnienia, z zachowaniem terminów i wymagań przewidzianych w Ustawie. Czwartym etapem jest osobiste wręczenie wypowiedzenia na piśmie z informacją dotyczącą możliwości odwołania się od decyzji pracodawcy. Ostatnim etapem jest wypłata przewidzianych w prawie odpraw¹⁸.

Zwolnienia wywierają ogromny wpływ zarówno na osoby zwalniane, jak i te, pozostające w przedsiębiorstwie. Szczególnie negatywne zachowania można zaobserwować w przypadku zwolnień grupowych. A. Poczowski wymienia 12 negatywnych skutków redukcji personelu¹⁹:

- 1) centralizacja – podejmowanie decyzji przechodzi na najwyższy szczebel, gdyż menedżerowie niższego szczebla unikają jakiegokolwiek odpowiedzialności,
- 2) kryzysowa mentalność – zaniedbuje się długoterminowe planowanie strategiczne koncentrując się na sprawach bieżących,
- 3) utrata innowacyjności – nie podejmuje się ryzyka z powodu strachu przed ewentualnymi niepowodzeniami,
- 4) opór wobec zmian – występuje strach przed jakimikolwiek zmianami,
- 5) pogorszenie relacji interpersonalnych – panuje atmosfera podejrzliwości i niechęci do rozmów,
- 6) upolitycznienie – nasila się chęć dojścia do władzy,
- 7) zanik priorytetów – menedżerowie koncentrują się na ograniczaniu konfliktów wewnątrz organizacji, nie kierując uwagi na działania konieczne z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania firmy,

¹⁵ Kalinowski M.: Zwalnianie pracowników..., op.cit., s. 406-408.

¹⁶ Szaban J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op.cit., s. 336.

¹⁷ Kalinowski M.: Zwalnianie pracowników..., op.cit., s. 408; Szaban J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op.cit., s. 336.

¹⁸ Szaban J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op.cit., s. 336.

¹⁹ Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 173.

- 8) utrata zaufania – podwładni przestają ufać swoim przełożonym, a przełożeni podwładnym,
- 9) narastanie konfliktów – pojawia się coraz więcej konfliktów pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, a także pomiędzy pracownikami tego samego szczebla,
- 10) ograniczona komunikacja – brak zaufania zmniejsza wymianę informacji pomiędzy pracownikami,
- 11) zanik pracy zespołowej – pracownicy nie chcą i nie potrafią pracować w grupie,
- 12) osłabienie przywództwa – menedżerowie przestają spełniać rolę przywódców, a ich rola zaczyna ograniczać się do funkcji administracyjnych.

Oprócz tych emocjonalnych skutków występują także trudności związane z koniecznością wykonywania obowiązków, które do tej pory realizowane były w większym zespole. Pojawia się również konieczność przejmowania obowiązków po osobach zwolnionych, a co za tym idzie – konieczność nabycia przez pracownika nowych umiejętności lub rozszerzenie zakresu obowiązków na dotychczasowym stanowisku²⁰. Negatywnych skutków zwolnień, a szczególnie tych grupowych, dla osób pozostających firmie nie sposób uniknąć, można jedynie je minimalizować.

Powstają również finansowe skutki derekrutacji, z którymi musi zmierzyć się firma. Działania derekrutacyjne mają przynieść obniżkę kosztów funkcjonowania firmy, ale generują one koszty związane z samym ich przeprowadzaniem²¹. Należą do nich między innymi odprawy czy programy outplacementowe.

5. Podsumowanie

Zwolnienia pracowników są niewątpliwie trudnym procesem dla każdej ze stron. Aby uniknąć negatywnych skutków z nim związanych, należy w miarę możliwości ograniczać prawdopodobieństwo wystąpienia przyczyny zwolnienia. W przypadku gdy zwolnienie pracownika lub ich grupy jest nieuniknione, ważne jest to, aby zadbać o zespół, który nadal zostaje w strukturach firmy, dając mu poczucie bezpieczeństwa i świadomość, że jego praca jest ważna i ma realny wpływ na wynik organizacji.

Bibliografia

1. Kalinowski M.: Zwalnianie pracowników, [w:] Golnau W. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. CeDeWu, Warszawa 2011.
2. Mackiewicz A.: Psychologia zwolnień. Difin, Warszawa 2010.

²⁰ Sidor-Rządkowska M.: Zwolnienia pracowników..., op.cit., s. 71-75.

²¹ Mackiewicz A.: Psychologia zwolnień, Difin, Warszawa 2010, s. 27.

3. Makowski K.: Zarządzanie pracownikami. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001.
4. Oleksyn T.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
5. Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
6. Sidor-Rządkowska M.: Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
7. Szaban J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Difin, Warszawa 2011.
8. Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikiem stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz. U. z 2003 r. Nr 90, poz. 844 z późn. zm.).
9. Ustawę z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2013 r., poz. 674, z późn. zm.).
10. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.).

Abstract

The article presents the issues related to the dismissal of employees, which is an important part in every company's activity. Author widely discusses the reasons of dismissals, which can be caused by both employees and employers. What is more, the article indicates the law regulations connected with collective and individual dismissals. The fact of the matter is that the personnel reducing process consists of several steps, so it is necessary to perform this process rationally. Author also discusses the effects of collective dismissals, which have serious impact on further company's activity. Finally, author indicates the importance of rational planning of human resources to reduce the probability of the reasons of dismissals.