

Spis treści

Wprowadzenie | str. 11

Rozdział 1. Restrukturyzacja jako ryzykowna zmiana – ryzyka społeczne i komunikacyjne | str. 13

Paweł Gniazdowski

1. Natura ryzyka biznesowego | str. 13

2. Specyfika ryzyka restrukturyzacyjnego | str. 14

3. Ryzyko prawne | str. 15

3.1. Uwagi ogólne | str. 15

3.2. Brak koordynacji korporacyjnego harmonogramu z przepisami lokalnymi | str. 17

3.3. Brak świadomości przepisów związanych z reprezentacją pracowniczą | str. 18

3.4. Problem ignorowania różnic między podmiotem biznesowym a prawnym | str. 18

3.5. Pułapka skupiania się na pozytywach | str. 20

3.6. Pułapki nadmiernej ostrożności prawnej | str. 21

4. Ryzyko kontekstów | str. 22

4.1. Uwagi wprowadzające | str. 22

4.2. Kontekst dawnej obietnicy | str. 23

4.3. Kontekst treści poprzednich zmian | str. 25

4.4. Ryzyko kontekstów biznesowych | str. 27

5. Ryzyko związane ze związkami zawodowymi i społecznością lokalną | str. 28

6. Ryzyko odejść | str. 33

Rozdział 2. Jak minimalizować emocje, komunikując trudną zmianę? | str. 35

Maciej Mianowski

1. Dlaczego w praktyce to takie trudne? | str. 35

2. Powody zmiany | str. 38

2.1. Czy trzeba komunikować wszystkie? | str. 38

2.2. Najtrudniejsze do podważenia | str. 39

2.3. Budzące jak najmniej emocji | str. 40

2.4. Nieuderzające osobiście w ludzi | str. 41

3. Marketing w przekazie trudnej zmiany | str. 44
4. Czy literalne trzymanie się prawa pomaga studzić emocje? | str. 50
5. Informacja zwrotna wpływa na emocje | str. 52
6. To, co się nie zmienia, jest równie ważne jak to, co się zmienia | str. 54

Rozdział 3. Rola kierowników/menedżerów liniowych podczas procesu restrukturyzacji – problem zaangażowania | str. 57

Piotr Kuron

1. Uwagi wprowadzające | str. 57
2. Postrzeganie menedżera liniowego w czasie spokoju | str. 58
3. Postrzeganie menedżera liniowego w czasie niepokoju | str. 59
4. Dlaczego zarządy obawiają się włączenia kierowników liniowych do procesów restrukturyzacji? | str. 60
5. Dlaczego kierownicy się nie angażują? | str. 63
6. Jak w rozsądny sposób włączyć kierowników do procesu zmiany? | str. 67
7. Dlaczego menedżerowie liniowi są krytycznie ważną grupą dla powodzenia restrukturyzacji? | str. 72

Rozdział 4. Diagnostyka, czyli o celach i metodach oceniania kompetencji pracowników podczas restrukturyzacji | str. 74

Agnieszka Jagiełka

1. Czy ocenianie jest konieczne? | str. 74
2. Kryteria do wytypowania zwalnianych pracowników | str. 80
3. Selekcja negatywna czy wyłonienie przyszłych talentów? | str. 84
4. Co i jak warto oceniać? | str. 86
5. Postawa i motywacja – jak mogą się zmieniać w procesie restrukturyzacji? | str. 88
6. Lęk przed oceną w procesie restrukturyzacji | str. 91

Rozdział 5. Reskilling i upskilling – kogo, czego i kiedy można nauczyć? | str. 94

Milena Kosińska

1. Zmieniający się świat | str. 94
2. Krótkie wprowadzenie do idei lifelong learning | str. 95
3. Czym zatem jest reskilling i upskilling? | str. 96

4. Kogo i czego można uczyć? | str. 102
5. Jak wdrożyć reskilling i upskilling z uwzględnieniem różnorodnych potrzeb? | str. 107
6. Podsumowanie | str. 108

Rozdział 6. Wyzwania formalne, prawne i praktyki rozstaniowe | str. 110

Paweł Gniazdowski, Agnieszka Jagiełka

1. Uwagi wprowadzające | str. 110
2. Kontekst prawny | str. 110
3. Benefity związane z odejściem – perspektywa pracownika | str. 114
 - 3.1. Uwagi wstępne | str. 114
 - 3.2. Korzyści finansowe | str. 116
 - 3.3. Wsparcie w poszukiwaniu nowej pracy | str. 124
 - 3.4. Inne benefity | str. 127

Rozdział 7. Outplacement – kiedy przydaje się przy restrukturyzacji? | str. 129

Agnieszka Jagiełka

1. Uwagi wprowadzające | str. 129
2. Outplacement wciąż nie taki powszechny | str. 130
3. Zakres outplacementu | str. 131
4. Komu naprawdę jest potrzebny outplacement? | str. 137
5. Outplacement z urzędem pracy, realizowany siłami wewnętrznymi czy z pomocą zewnętrznej firmy doradczej? | str. 145
6. Restrukturyzacja z outplacementem czy bez? | str. 148

Rozdział 8. Program dobrowolnych odejść – niedoceniane narzędzie trudnych zmian | str. 149

Piotr Kuron, Paweł Gniazdowski

1. Uwagi wprowadzające | str. 149
2. PDO – kontekst prawny | str. 150
3. Kontekst organizacyjny i kulturowy PDO | str. 154
4. Praktyki realizacji „nowoczesnych” PDO | str. 156
5. Wybór modelu realizacji | str. 163

6. Jaką przyszłość ma PDO? | str. 166

Rozdział 9. Utrzymanie kluczowych pracowników podczas restrukturyzacji | str. 168

Paweł Gniazdowski

1. Uwagi wprowadzające | str. 168

2. Definicja kluczowego pracownika | str. 169

3. Powody utraty kluczowych pracowników w okresie restrukturyzacji | str. 170

3.1. Zagrożenia prawne | str. 170

3.2. Utrata uwagi menedżerów | str. 171

3.3. Atmosfera niepewności i chaosu | str. 173

3.4. Spadek morale | str. 173

3.5. Wizerunkowe perturbacje | str. 174

3.6. Oddziaływania zewnętrzne | str. 175

3.7. Stosunek do zmiany | str. 176

4. Metody zapobiegania odejściom | str. 177

4.1. Uwagi ogólne | str. 177

4.2. Bonusy retencyjne | str. 177

4.3. Wczesne dzielenie się informacjami o restrukturyzacji | str. 182

4.4. Indywidualne rozmowy wkrótce po zakomunikowaniu restrukturyzacji | str. 184

4.5. Zaproszenie do współtworzenia rzeczywistości po restrukturyzacji | str. 185

Rozdział 10. Specyficzne wyzwania integracji kultur po fuzjach i przejęciach | str. 187

Paweł Gniazdowski

1. Wstęp | str. 187

2. Wyzwanie pierwsze – kto z kim się łączy | str. 189

3. Wyzwanie drugie – kto odchodzi, kto zostaje | str. 190

4. Wyzwanie trzecie – integracja kultur | str. 192

5. Łączenie typów kultur | str. 197

6. Łączenie kultur podobnych – kultura roli | str. 202

7. Łączenie kultur zadania | str. 203

Rozdział 11. Praktyki restrukturyzacyjne w Europie i na świecie | str. 204

Piotr Kuron, Paweł Gniazdowski

1. Uwagi wprowadzające | str. 204
2. Rosnące znaczenie programów dobrowolnych odejść | str. 205
3. Wsparcie outplacementowe | str. 206
4. Rola menedżerów w procesach reorganizacyjnych | str. 207
5. Praktyki restrukturyzacyjne w poszczególnych krajach | str. 207
6. Państwa o relatywnie niskim poziomie regulacji | str. 209
 - 6.1. Wielka Brytania | str. 209
 - 6.2. Norwegia, Szwecja i Dania | str. 210
 - 6.3. Szwajcaria | str. 211
7. Państwa o wyższym poziomie regulacji | str. 212
 - 7.1... Niemcy | str. 212
 - 7.2. Francja | str. 214
 - 7.3. Hiszpania | str. 215
8. Kraje o wysokiej złożoności projektów restrukturyzacyjnych | str. 217
 - 8.1. Belgia i Holandia | str. 217
 - 8.2. Włochy | str. 218
9. Kraje pozaeuropejskie | str. 219
10. Podsumowanie | str. 224

Rozdział 12. Restrukturyzacje przyszłości – jak będą wyglądały za 5–10 lat | str. 225

Paweł Gniazdowski

1. Uwagi wprowadzające | str. 225
2. Wpływ regulacji i polityki | str. 225
3. Zmiana lub podnoszenie kwalifikacji zamiast restrukturyzacji | str. 228
4. Scenariusz końca wzrostu gospodarczego | str. 229
5. Rozwój programów przygotowujących pracowników do zmian | str. 230
6. „Dożywotnie” pakiety odprawowe | str. 230
7. Częściej, ale na mniejszą skalę | str. 232

Autorzy | str. 233