



DZIŚ W DGP PRAKTYCZNY PORADNIK

## Jak w praktyce rozliczać poszczególne składniki płac nauczycieli

## Zatrzymać falę z dala od granicy

Codziennie do USA próbuje się samotnie dostać ponad 500 dzieci z Ameryki Środkowej. Jeśli dotychczasowe trendy się utrzymają, to południową granicę Stanów czeka w tym roku największy napływ migrantów od ponad 20 lat

A14

## Chmury pod ziemią

Zanieczyszczenia przenikają do wód podziemnych i przemieszczają się w stronę osiedla Łęgnowo-Wieś oraz koryta Brdy i Wisły. Rocznie pokonują ok. 100 m, co w praktyce oznacza, że każdego roku przybywają miliony metrów sześciennych gruntu do oczyszczenia. To spadek dla Bydgoszczy po Zachemie

A22

PIĄTEK – NIEDZIELA  
9–11 KWIETNIA 2021  
NR 66 (5476) ROK 27  
ISSN 2080-0744,  
NR INDEKSU 348 066

# DZIENNIK GAZETA PRAWNA

PATRZYMY OBIEKTYWNIIE. PISZEMY ODPOWIEDZIALNIE

DGP

gazetaprawna.pl  
DZIENNIK.PL  
FORSAL.PL

## MAGAZYN NA WEEKEND

6,90 zł  
CENA GAZETY  
(W TYM 8% VAT)

### MARIA LIBURA:

Strategię obrotowej argumentacji stosują wszyscy. Obostrzenia „zabijają” albo „ratują życie” w zależności od tego, kto komu chce przyłożyć

# Wirusa nie da się przegadać



A8

### ROBERT REINFUSS:

Tak wygląda zarządzanie po polsku



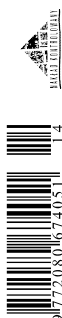
A4

### KATARZYNA PEŁCZYŃSKA-NAŁĘCZ:

Szczepienia, zaufanie i wpływy



A12



9 772080 67403 1 4

fol. mat. prasowe

fol. Czarne-GazetaPrawna

fol. Wojtek-GazetaPrawna

Z Robertem Reinfusem rozmawia Sebastian Stodolka

**Długo już zarządza pan „zasobami ludzkimi”?**  
Od początku. Gdy obejmowałem stanowisko szefa personalnego w White Cap, nikt nie wiedział, kto to w ogóle jest „szef personalny”.

**Kiedy to było?**  
W 1996 r.

**Stopa bezrobocia wtedy wynosiła 16–17 proc. To był czas, gdy pracownik niewiele znaczył na rynku. Pan też tak go wspomina?**

To prawda. To był pierwszy etap rozwarstwienia, które trwa do dzisiaj. Wielu, w tym i ja, radziło sobie całkiem nieźle, ale mieliśmy całą tę postkomunistyczną sferę usług i przemysłu, która upadała, wypuszczając ludzi na rynek. Skala zwolnień była ogromna, zarówno jeśli chodzi o faktyczną ich liczbę, jak i o społeczną percepcję tego zjawiska. Bezrobociu towarzyszyła bardzo niekorzystna psychologicznie atmosfera.

**Bez pracy byli raczej dotychczasowi pracownicy fizyczni. Dlatego mówię o rozwarstwieniu. Mielіśmy w Polsce pierwsze zachodnie firmy. Gdy rekrutowałem do zachodniej korporacji – amerykańskiej drukarni RR Donnelley – nikt nie pytał o wynagrodzenie. Sam fakt otrzymania pracy był jak zlanie Pana Boga za nogi.**

**Dzisiaj jest inaczej. Pracodawcy narzekają, że ludzie mają „nagle” wymagania i mniej się starają. W latach 90. starali się bardziej?**

Ludzie wtedy mieli wielką ochotę się uczyć, a firmy zachodnie w ekspresowym trybie przekazywały im różne umiejętności. Nie było też innego wyjścia, bo przecież Bogiem a prawdą w tej nowej gospodarce nikt nie umiał pracować. Panował nastrój długiej, ciężkiej, ale też entuzjastycznej pracy. To wynikało też z postawą pracodawców. Oni sami byli entuzjastyczni i zarażali tym innych.

**Czyli rosnąca wydajność nie wynikała ze strachu przed utratą pracy?**

Wydajność nie bierze się ze strachu. Taki strach obniża efektywność, nie zwiększa. Ale to nie była istotna kwestia w tamtych czasach. Nawiasem mówiąc, głównym czynnikiem kształtującym efektywność była organizacja pracy i narzędzia. Ludzie robili to, co było do zrobienia.

**Psycholog biznesu Jacek Santorski powiedział mi w jednej z rozmów, że lata 90. to był czas utrwalania się mikrozarządzania firmami, co przeradzało się często w relacje quasi-feudalne, wręcz dyktatorskie.**

Tak, to się działo w wielu firmach. Niepotrzebna kontrola, próba ręcznego sterowania pracownikiem. I to zjawisko przetrwało do dzisiaj, chociaż może obejmuje mniej firm, bo przedsiębiorstwa tak zarządzane po prostu poupadają – przynajmniej te w Warszawie, Wrocławiu czy innych dużych miastach, gdzie pojawił się zachodni kapitał i zaimpor-

towano inne modele zarządzania.

**Quasi-feudalne zarządzanie firmą przetrwało tylko w mniejszych ośrodkach?**

Głównie tam. Wciąż mamy sporo firm, które dorobiły się całkiem niezłej pozycji rynkowej na pracy quasi-niewolniczej. To są przede wszystkim firmy produkcyjne i usługowe, które znalazły sobie wygodną niszę i dzięki temu są w stanie utrzymywać taki wypaczony styl zarządzania i go finansować. Zatrudniają nawet po kilkaset osób. I co najgorsze, nie ma takiej motywacji, która zmieniłaby ich sposób działania. Zmiana może nadejść z ewentualną zmianą właściciela albo po prostu z upadłością.

**Stereotyp złego prywaciarza ma uzasadnienie?**

Częściowo tak. Ja znam osobiście wiele takich firm i właścicieli.

**Ale potem, jeszcze przed pandemią, mówiono, że mamy rynek pracownika. W końcu bezrobocie spadło do poziomu 4–6 proc. To chyba wystarczająco silny bodziec, by pozbyć się z rynku firm, które nie traktują zatrudnionych podmiotowo? Oczywiście, relacje pracodawca – pracownik bardzo ewoluowały. Nie spotkałem się z nikim, kto z sentymentem wspomina stary typ zarządzania po przejściu na ten nowoczesny, który pojawił się wraz z zachodnimi korporacjami.**

**Ten zły obcy kapitał...**

Przywiózł do nas wartości, do których tak naprawdę wszyscy – nawet te firmy, które w tej rozmowie opisujemy jako „złe” – aspirują. Dlatego, choć tych „złych firm” jest wciąż niepokojąco dużo, to jest ich coraz mniej. Natomiast co do określeń „rynek pracownika” versus „rynek pracodawcy”, to jest to fałszywy podział. Na rynku pracy dominującą rolę zawsze będzie miał pracodawca. Nie ma czegoś takiego jak rynek pracownika.

**Nawet w firmach informatycznych, które walczyły o deficytowych programistów i są zmuszone im oferować hojne benefity poza wysokimi płacami?**

Oczywiście. Tam też rządzi pracodawca. Praca jest towarem, którym dysponuje pracodawca. To się nie zmienia. Zmienia się relacja popytu i podaży. W Polsce mamy tzw. strukturalne bezrobocie. Cdzieś czasami tej pracy brakuje w konkretnej branży. Był np. szalony popyt na informatyków, ale już spadł. Był popyt na marketingowców, już nie ma. Był na „project managerów” – już się kończy. Mamy chwilowe braki podaży pracowników w niektórych zawodach albo wzrosty popytu na pewne kompetencje, co stwarza wrażenie, że rynek się jakoś immanentnie zmienia. Nie mamy żadnego rynku pracownika. Pensje rosną z roku na rok nieprzerwanie od lat 90. XX w. Po prostu czasem rekrutacja jest trudniejsza.

**I ostatnie słowo zawsze będzie miał pracodawca? Jeśli chodzi o kształtowanie relacji w miejscu pracy, to**

# Rodzina, szkoła, ambona, czyli zarządzanie po polsku

Określenia „rynek pracownika” i „rynek pracodawcy”

to fałszywy podział. Dominującą rolę zawsze będzie miał pracodawca

zawsze. To ona ma ostatnie słowo: płaci, zwalnia i zatrudnia.

**Wniosek z tego, że naszym dzieciom trzeba wpajać, że lepiej zatrudnić niż być zatrudnionym. Włwał przed siębiorczość!**

Niekoniecznie. Główną zmianą między latami 90. a obecnymi jest kwestia szacunku do człowieka. To jest moim zdaniem najważniejszy wymiar zmian na rynku pracy. Jako społeczeństwo, ogólnie rzecz biorąc, mamy coraz większy szacunek do siebie – zaczynając od takich prozaicznych rzeczy jak to, że ludzie są wobec siebie mili w sklepie – po relacje w miejscu pracy. Nawet w firmach o stosunkach feudalnych ten szacunek się pojawia i jest wyrażany. W warstwie werbalnej zachowuje się np. formy „pan/pani”, co w latach 90. nie było regułą. Ale to z rynkiem pracownika i pracodawcy czy podaży i popytem ma niewiele wspólnego.

**A z czym?**

To zmiana kulturowa, nie ekonomiczna, ale przy okazji zmieniają się relacje pracodawców i pracowników.

**Co się jeszcze kulturowo zmieniło od lat 90.? Profesor Janusz Filipiak, twórca Comarchu, w rozmowie dla DGP twierdził kiedyś, że Niemcy „traktują pracę bardzo pragmatycznie. Przychodzą, realizują instrukcję stanowiskową krok po kroku i wracają do domu, do swojej gołonki i Bundesligi”. Polski pracownik jest już jak Niemiec? Umie rozdzielić życie od pracy?**  
Badania pokazują, że Polacy pracują dłużej i ciężiej niż

ludzie na Zachodzie. Jeśli chodzi o work-life balance, jest to jednak zjawisko bardzo skomplikowane niż kwestia samych godzin pracy, ponieważ jeśli ktoś kocha swoją pracę, to nie ma problemu, żeby ją wykonywać w niedziele...

**Ale takich osób, umówmy się, nie ma aż tak wiele.**

Może... Ale w Polsce panuje przekonanie, że jesteśmy na dorobku, co przekłada się na większą motywację i zaangażowanie. Z drugiej strony efektywność w Polsce jest nadal drastycznie niższa niż w Niemczech. Musimy średnio więcej pracować, żeby osiągnąć te same efekty. Ludzie to czują, że Niemiec ma dom, samochód, czas na wakacje i Bundesligę, a oni nie, więc nadrabiają.

**Wydajność polskich pracowników nie rośnie?**

Rośnie, ale wciąż jest po prostu dużo niższa niż na Zachodzie.

**Pracujemy dużo, ale wciąż słabo?**

Nie. Chodzi przede wszystkim o słabą organizację pracy. To jest ciągle problem w polskiej gospodarce. Przede wszystkim brakuje

dobrego planowania – chodzi o to, żeby było wiadomo, co trzeba zrobić, o jasno ustalone kierunki i cele działania. W Polsce się o tym dużo mówi, a niewiele robi. Sporo od lat 90. się zmieniło, ale to powolny proces. Pracownicy nie rozumieją kontekstu wykonywanych przez siebie zadań.

**Jak żołnierz na froncie.**

Tak. To takie dryfowanie po niepokładanych procesach. Ludzie zarządzający biznesem nie mają pomysłu, jak je poukładać, co więcej, dopuszczają do sytuacji, że pracownicy wykonują często niepotrzebne zadania i że czują, że są one niepotrzebne, są zdemotywowani. Ich energia jest spalana.

**Z czego to wynika? Nie udało się przez 30 lat zaimportować organizacyjnego know-how? Część firm to zrobiła, ta związana z kapitałem zachodnim, ale niektóre polskie przedsiębiorstwa, nawet te zaawansowane technologicznie, tkwią wciąż w chaosie. Właściwie dopiero teraz zaczynają implementować nowoczesne techniki organizacyjne. Żeby jednak były odpowiednie wykorzystywane, potrzeba czasami dziesiątków**



lat. Efekty tego importu w skali masowej pojawiają się dopiero w przyszłości. Odległej. To kwestia wieku firm. Nasze są relatywnie młode, dopiero się uczą. I mówię tu właściwie o każdej dziedzinie gospodarki.

**Pan się specjalizuje w kwestii wydajności pracy. Ona się od jakiegoś czasu kojarzy ze skrótem KPI. Pracownicy się go boją. Robi się z nich kolumnkę w Excelu.**

Mamy, nie tylko w Polsce, potężne zamieszanie pojęciowe. KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności, to kategorie wywodzące się z teorii ekonomicznych, np. „balanced scorecard” (zrównoważona karta wyników – przyp. red.) Roberta Kaplana i Davida Nortona. Służą do pomiaru produktywności i wyników przedsiębiorstwa, a nie efektywności pracy. Oznacza to, że ktoś może pracować z bardzo dużym zaangażowaniem, szybko, sprawnie, w dobrym zespole, ale o ile jego praca nie będzie do niczego potrzebna, to jego „kejpiaje” będą tragicznie zle.

**Bez jego winy?**

Oczywiście! A obok niego może pracować ktoś inny, kto generalnie się leni, słabo się zna na robocie, pusze wszystkim humor, ale robi akurat rzecz, która jest bardzo ważna i potrzebna. Jego „kejpiaje” będą wysokie. I to z kolei nie będzie jego zasługą. KPI mierzą nie jakość pracy zatrudnionego, tylko wartość tych efektów dla firmy, za które on nie odpowiada. Problem w tym, że firmy bardzo często oceniają za pomocą tych KPI pracowników i określają w ten sposób wysokość ich wynagrodzeń.

**Skąd się bierze ten błąd?**

Pracodawcy od zawsze chcą przerzucić odpowiedzialność za organizację pracy na podwładnych. Jeżeli płacimy

pracownikowi za produktywność, to realnie nie płacimy mu za jego pracę, tylko za to, co osiągnęła firma. Z kolei jeśli pracownik jest dobry i dobrze pracuje, a firma ma słabe wyniki i „kejpiaje” są słabe, to wtedy jest to dla niego kara.

**Jak oceniać pracowników? Jak odróżnić lenia od pracusia?**

Moim zdaniem to w ogóle nie jest konieczne. Nie widzę żadnych powodów, żeby kogokolwiek oceniać. Dlaczego niby mamy oceniać człowieka, jego motywację i ambicję, które być może sami jako szefowie niszczymy? To, czy człowiek ma motywację, czy realizuje ustalone z nim zadania, zależy od warunków stworzonych przez pracodawcę. Oczywiście można narzekać, że jakiemuś pracownikowi się nie chce, ale to zawsze ma jakąś przyczynę. Może ma głupią robotę do wykonania? Jeśli damy mu do zrobienia coś ciekawego, jeśli będzie w swoim żywiole, będzie miał motywację i będzie dobrze pracował.

**Polscy pracodawcy tego nie rozumieją?**

Zwykle nie. Skłonność do skupiania się na ocenianiu pracowników jest niezwykle silna. Wynika to znow z kulturowych wzorców zarządzania. Rodzina, szkoła, ambona. Przenosimy z rodzin do firm relacje typu paternalistycznego, co często też przetrza się w serwilizmie podwładnych. Serwilizm i paternalizm to cechy polskiego modelu zarządzania. O ile pasują dobrze do życia rodzinnego, o tyle do zarządzania firmą nie. Dłuszyjszy pracownik nie chce być „zaopiekowany”, chce dostać ciekawą, dobrze zorganizowaną pracę. Jeśli chodzi o szkołę, to tam wpaja się nam zasadę: „mądry, czyli nauczyciel, przekazuje wiedzę głupiemu, czyli uczniowi”. Liczy się to, czy uczeń przyjął



ROBERT REINFUSS

teoretyk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, wykładowca studiów MBA

tę wiedzę, czy nie. Gdy taka zasada przenosi się na biznes, mamy dramaty.

**Bo?**

Bo przełożeni nie mają innego wyjścia, muszą być mądrzejsi od swoich podwładnych, co skutkuje tym, że zatrudniają głupszych od siebie albo przymuszają podwładnych do udawania głupszych niż są. Tymczasem optymalny model jest taki, że to podwładny powinien wiedzieć więcej niż przełożony w powierzony sobie dziedzinie. A trzeci wzorzec to ambona.

**Kościelna?**

Tak. Mamy plagę kaznodziejstwa. Szefowie wychodzą i mówią pracownikom, jak powinno być, i wierzą, że coś tymi kazaniaми zmienia. Nie zmieniają. W wnioski z moich doświadczeń z kilkudziesięciu firm, z którymi pracowałem.

**Wcześniej mówili pan o szacunku, że mamy go do siebie więcej.**

Bo mamy. Idziemy w dobrą stronę, tylko myślę, że ciągle za wolno.

**Zakładam, że dobrą miarą szacunku jest to, jak rozwiązują się konflikty w miejscu pracy: polubownie czy sędowo. Coś się zmienia w tej sprawie?**

Tak. Zmienia się. Relacje w miejscu pracy są dzisiaj mniej emocjonalne. Więcej dyplomacji i mniej konfliktu. Po obu stronach. Ale też obie strony są bardziej świadome swoich praw, więc jak się nie dogadają, to nie mają już takich oporów przed pójściem do sądu.

**A co ze zwolnieniami? W latach 90. po prostu się**

zwalniało i cześć, a dzisiaj – w dobie rosnącego szacunku i deficytu siły roboczej – nawet o zwalnianego pracownika trzeba się zatroszczyć, żeby się nie rozeszło, że nie dbamy o ludzi?

Wciąż daleko nam do ideału. Niedawno pomagałem przy dużym procesie zwolnień w firmie o dominującej pozycji w regionie. W mojej opinii ona była w stanie zalać pracę wszystkim zwalnianym – ze względu na świetne relacje z biznesem dookoła. Niestety nie byłam w stanie przekonać zarządu. Zdecydowano dać odpawę i na tym poprzestano.

**„Outplacementu” nie było? Uznano, że kasa wszystko złatwi?**

Tak jest prościej. Szkoda.

**To podobnie jak z premiami motywacyjnymi, których jest pan przeciwnikiem.**

Premie są niekorzystne zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracowników.

**Dla pracowników?**

Oczywiście. Pracownik wolałby po prostu wyższe wynagrodzenie zasadnicze, bo to oznacza wyższy komfort pracy, większe bezpieczeństwo czy np. wyższą zdolność kredytową. No ale okazuje się, że łatwiej wywalczyć premię niż podwyżkę, więc pracownicy walczą o premie, a nie o podwyżki. Co do pracodawców, to premie obniżają produktywność i wyniki. Kiedyś prowadziłem projekt w firmie zatrudniającej kilka tysięcy osób i utrzymującej agresywny system premiowy – premie były wysokie i silnie skorelowane z wynikami pracy. Problem był taki, że firma przez cztery lata z rzędu nie poprawiała wyników. Okazało się, że na zachodzie w porównywalnych przedsiębiorstwach produktywność wzrosła w tym czasie o 30 proc. Winny był właśnie system premiowy. Na krótką metę zwiększa on aktywność pracowników, ale premia motywuje nie do pracy, tylko do premii. Taki system powoduje także bardzo silną presję na obniżenie „targetów”, czyli celów wynikowych firmy. Ta presja

połączona poczuciem kadry menedżerskiej, że skoro ma premia, to nie musi zarządzać, sprawia, że firma staje w miejscu. Także technologicznie.

**Jak to?**

Firmy nie inwestują w nowoczesne technologie, bo w krótkiej perspektywie bardziej opłaca się podnosić wydajność, fundując premie. Inwestycje w rozwój technologii wydają się menedżerom zbędne, a to skutkuje zapóźnieniem. To premiowe skrzywienie to także skutek braku dobrej organizacji pracy. Istnieje cała masa technik podnoszenia efektywności pracy i trzeba je po prostu stosować, a nie ograniczać się do inżynierii premiowej. Jednocześnie powinno temu towarzyszyć wydajność produkcji i jeśli pracownicy przez trzy kolejne miesiące utrzymują te wyższe normy, to ich premia się automatycznie włącza do wynagrodzenia zasadniczego.

**Rozumiem, że gdyby zlikwidować premie w całej gospodarce, mielibyśmy skok zarówno produktywności, jak i średnich wynagrodzeń? Bez wątpliwości.**

**To dlaczego to zbawienne rozwiązanie nie rozprzeźrza się jak wirus po całej gospodarce?**

Z przyzwyczajenia do złych rozwiązań. Menedżerowie skarżą się, że premia u nich nie działała, więc sugerują, żeby je zlikwidować, na co zwykle słyszę: „To jak będziemy motywować ludzi?”. Błędne koło. Słowo „motywować” to choroba polskiej gospodarki. Naszych menedżerów zajmuje motywowanie ludzi zamiast podnoszenia efektywności pracy i rentowności firmy. Od 2016 r. prowadziłem wśród kadry menedżerskiej badanie, z którego wynika, że jedna trzecia zadań polskich pracowników jest nierentowna i niepotrzebna. A to zapewne i tak zbyt optymistyczna opinia menedżerów. Sądzę, że realnie jest gorzej.

**Co w relacjach pracownik – pracodawca zmieniła pandemia?**

Dla ludzi zajmujących się zarządzaniem pandemią to eldorado zmian. Takiej masy doświadczeń i obserwacji w życiu nie mieliśmy. To wszystko trwałe odbije się na relacjach w pracy, na efektywności. Te zmiany już właściwie zaszły. Pracuje dużo dla banków, a tam przed pandemią praca zdalna była ze względu na kwestie bezpieczeństwa danych nie do pomyslenia. Dzisiaj banki pracują zdalnie. Kiedyś problemem było rozczłonkowanie firm na kilka lokalizacji. Dzisiaj tego problemu nie ma. Pamiętam obawy przy pierwszym lockdownie, jak będziemy zdalnie kontrolować pracowników. Dzisiaj mało kto już o tym myśli. Nawet stworzyłem aplikację do mierzenia efektywności pracy zdalnej, ale zapotrzebowania nie ma. Bo z kontrolą pracowników nie ma problemu. Efektywność wzrosła, koszty spadły.

**I nie zarobił pan na aplikacji... No, nawet straciłem (śmiech). Padł mit, że nie da się kontrolować pracowników, którzy pracują w domu. Przeciwnie, organizacja pracy się poprawiła. Spotkania zaczynają i kończą się dokładnie wtedy, gdy są umawiane, są na temat. Dyscyplina wzrosła. Skokowo.**

**A kwestia szacunku? Jak budować szacunek do osoby, którą się zatrudniło za pomocą Zooma i nigdy w życiu nie podało się jej ręką? W biznesie szacunek do człowieka to szacunek do niego jako fachowca i do efektów jego pracy, nie jest to więc taki „osobisty” szacunek jak w relacjach prywatnych. Pracownik używa pracodawcy swój czas i kompetencje. Skoro dysponujemy nie człowiekiem, tylko jego czasem i kompetencjami, to kontrola pracownika nie jest potrzebna. Planować i kontrolować trzeba zadania i efekty. Gdy pracujemy zdalnie, szef ma większą motywację, by skupić się na wykorzystaniu naszego czasu i kompetencji, a nie nas. To on musi zaplanować pracę, sprawdzić jej wykonanie, dopytać, czy nie potrzeba im pomocy itd.**

**Czyli pandemia przewrotnie przyspieszy zmiany jakościowe na rynku pracy?**

Gwałtownie. To będzie... Nie, to już jest przewrót. Zasadnicza zmiana w kwestii zaufania i szacunku do drugiego człowieka w miejscu pracy.

**Nie obawia się pan, że tak jak pandemia jest tymczasowa (oby!), tak zmiany na rynku pracy będą ulotne? Ze zwycięży siła złych przyzwyczajeń?**

Nie. Nie wrócimy do tego, co było przed pandemią. Na pewno kontakt fizyczny jest ważny i potrzebny i trzeba będzie wypracować odpowiednie proporcje, ale firmy broniące się radykalnie przed pracą zdalną padną. Fizyczna obecność potrzebna jest tylko w fabrykach, ale te znikają, bo je automatyzujemy. I przy usługach, ale te się cyfryzują.

**Nie wrócimy do biur?**

Niektórzy wrócą. Nie wrócimy do kontrolowania i mikrozarządzania pracownikami. ©

