

*Wellington Associates jest dobrze prosperującą firmą analityczną. Ma 200 pracowników i około tysiąca zadowolonych klientów. Pracownikom oferuje elastyczny czas pracy, opiekę socjalną i konkurencyjne zarobki. To, czy wszyscy są z tego zadowoleni, okaże się w dniu referendum, w którym prawdopodobnie dojdzie do powołania organizacji związkowej. Czy nowoczesna firma lat 90. tak samo wykorzystuje ludzi, jak jakaś huta?*

## **Czy tej firmie jest potrzebny związek zawodowy?** Constatnie von Hoffman / Przełożył Andrzej Ehrlich



Właśnie rozpoczęła się cotygodniowa narada kierownictwa. Jane Wellington, założycielka i dyrektor naczelny Wellington Associates, firmy zajmującej się analizami przemysłu wysokiej techniki, zajęła swoje miejsce i wyciągała egzemplarz porządku dziennego, kiedy Elvin Cusack, szef zasobów ludzkich, podniósł palec i powiedział: "Nie chcę, żeby nasza narada zbieczyła z właściwego tematu jeszcze zanim się zaczęła. Mamy problem, o którym wszyscy obecni powinni się dowiedzieć możliwie najwcześniej".

Cusack był najpogodniejszym człowiekiem, jakiego Wellington kiedykolwiek znała, ale z wyrazu jego twarzy odczytała, że sprawa jest poważna. Zapytała: "O co chodzi?"

"Powiedziano mi właśnie - około dwóch godzin temu - że Związek Pracowników Biurowych przystąpił do kampanii werbunkowej wśród niektórych naszych pracowników".

"To żaden problem" - powiedział z drugiej strony stołu konferencyjnego Neil Whetson, szef systemów informacyjnych. "Cusack, twój wyraz twarzy przez chwilę mnie zaniepokoił. Jane zrobiła wszystko, żeby u nas były najwyższe płace i najlepsze świadczenia w całej branży".

Cusack potrząsnął głową: "Im nie idzie o analityków, tylko o personel pomocniczy".

"Co takiego?" - głos zabrała Elaine Bellows, kierująca grupą badań nad nowymi mediami, ale Wellington patrząc na obecnych dostrzegła to pytanie na każdej twarzy. Pomyślała, że na jej własnej też je zapewne było widać. Nigdy nie przyszło jej na myśl, że mogłoby się wydarzyć coś takiego. Przypomniała sobie dzień sprzed niemal dwudziestu lat, kiedy zakładała firmę. Wówczas - a zresztą później także, aż do chwili, kiedy firma zaczęła zatrudniać więcej niż 30 osób - sama przeprowadzała rekrutację nowych pracowników. Teraz istniał cały dział zasobów ludzkich, a Wellington Associates zatrudniało ponad 200 ludzi, analizując i prognozując zmiany w technice na potrzeby ponad tysiąca klientów. Czy rzeczywiście tak się zmieniła od tamtego czasu, że nie dostrzegła narastającego niezadowolenia wśród personelu pomocniczego firmy?

Wellington przerwała swoje rozmyślenia. Bellows mówiła dalej: "Nie mają żadnych szans. Jesteśmy organizacją profesjonalistów, a nie jakąś hutą". 27-letnia Bellows była najnowszym i najmłodszym w

historii firmy szefem jednostki. Cechowała się śmiałym, impulsywnym stylem zarządzania, który motywował wielu pracowników, ale zrażał innych. W tej chwili Wellington potrafiła zrozumieć tych, których Bellows irytowała. Cusack jednak nie dał się zbić z tropu. Powiedział: "Nie byłbym tego taki pewny. Związek został zaproszony. Widocznie część naszych pracowników biurowych jest bardzo niezadowolona".

"Wyrzuc ich" - powiedział Whetson, lekko się uśmiechając. Cusack odpowiedział: "Nie sądzę, żebyś naprawdę tak myślał, a zresztą jestem prawie pewny, że takie posunięcie byłoby nielegalne. Nie mówiąc już o problemach public relations, jakie by to wywołało".

Wellington zabrała głos: "Tak. Trzymajmy się od tego z daleka. Muszę jednak powiedzieć, że jest to przykry wstrząs. Jakie mamy realne opcje?" Rozejrzała się wokół stołu konferencyjnego.

"Ci ludzie to zwykli malkontenci" - powiedział Whetson, tym razem przyjmując poważny wyraz twarzy. "Płacimy najlepiej. Umożliwiamy korzystanie z elastycznego czasu pracy. Mamy dobre systemy opieki lekarskiej i stomatologicznej, a nawet mamy ośrodek opieki dziennej nad dziećmi. Zapewniamy hojny pakiet urlopowy. I nie zapominajmy o tym, że mamy dobrą markę. Kiedy ludzie od nas odchodzą, w swoich życiorysach powołują się na nazwę Wellington Associates. To się bardzo liczy w naszej branży".

Wellington zmarszczyła brwi. Powiedziała: "Neil ma rację. Ale nie wiem, czy to wszystko ma teraz znaczenie. Elvin, co się dzieje? Kto ci o tym powiedział?"

Cusack pomyślał przez chwilę przed zabraniem głosu. "Po pierwsze, chciałbym was przeprosić. Jestem tu już niemal od dwóch lat i powinienem był dostrzec, że zbliża się coś takiego. Jeżeli ktoś tu popełnił błąd, to właśnie ja".

Wellington skinęła dłonią, jak gdyby mówiąc "wracaj do rzeczy". Cusack skłonił głowę i ciągnął dalej: "Po drugie, pozwólcie mi przez chwilę mówić o tym, co mi powiedziano dziś rano. Słuchałem co ma do powiedzenia jeden z moich własnych pracowników, który postawił warunek, że nie ujawnię jego nazwiska. Neil może i wymienił kilka liczących się spraw, ale sądząc z tego, co usłyszałem, firma wygląda zupełnie inaczej z punktu widzenia personelu pomocniczego.

Po pierwsze, jest to firma dwupoziomowa. Wellington Associates zrobi niemal wszystko dla profesjonalistów, których uważamy za nasz najważniejszy zasób. Zasługują na to; wiele od nich wymagamy. A jak wskazują wyniki firmy, spełniają to, czego oczekujemy.

Ale nie postępujemy tak samo w stosunku do personelu pomocniczego. Na początek płacimy im dobrze, ale kierujemy się bardzo surowymi zasadami w sprawach podwyżek. Nawet najlepsi nasi pracownicy biurowi rzadko kiedy dostają więcej niż 5 procent podwyżki, a normą jest u nas 2 albo 3 procent. Kiedy chodzi o czas pracy, postępujemy w sposób dość sztywny. W dużej mierze nie umożliwiamy pracownikom administracyjnym korzystania z tego elastycznego czasu pracy, o którym wspominał Whetson.

Osoba, która ze mną rozmawiała, przyznaje, że nie możemy się godzić na stosowanie elastycznego czasu pracy przez większość pracowników pomocniczych, bo po prostu ktoś tu musi być od dziewiątej rano do piątej po południu, żeby odbierać telefony i tak dalej. Ale to nie wszystko. Wymagamy od naszych pracowników pomocniczych, żeby się dostosowali do elastycznego czasu pracy, stosowanego przez profesjonalistów. Jeżeli Bill DiBuono z jednostki strategii sieciowych przez tydzień pracuje po godzinach, żeby dokończyć pracę nad projektem, to jego asystentka, Mary Stiles, też musi dłużej pracować. A chociaż wielu naszych analityków może sporą część swoich prac wykonywać w domu, to nie da się w domu prowadzić kartoteki ani sporządzać kopii, a to jest kolejne ograniczenie. Chociaż tyle trąbimy o naszym elastycznym czasie pracy, w rzeczywistości nie odnosi się to do wszystkich w jednakowym stopniu.

Podobnie jest ze świadczeniami. Stosujemy system podwójny. Firma ponosi określony procent kosztów opieki zdrowotnej. Ale postawmy sprawę uczciwie. Nikt w tym pokoju nie płaci więcej niż 6 procent swojej pensji na ubezpieczenie zdrowotne. Ludzie na niższym szczeblu płacą około 15 procent. A pracownicy pomocniczy płacą około 20 procent i do ręki dostają znacznie mniej pieniędzy. Jak się okazuje, jedynie niewielu spośród nich korzysta z systemu dziennej opieki nad dziećmi, który jest dość kosztowny".

Cusack przerwał, rozglądając się wokół stołu. Wellington sprawiała wrażenie zaniepokojonej, Whetson rozgniewanego. Bellows i inni menedżerowie patrzyli na Cusacka, oczekując, że jeszcze coś powie.

"Mów dalej" - powiedziała Wellington.

Cusack mówił dalej: "Dobrze. Weźmy też nasz pakiet urlopowy. Jeżeli jest się pracownikiem wyższego szczebla, zaczyna się od trzech tygodni urlopu i może się korzystać z praktycznie biorąc nieograniczonego czasu wolnego na sytuacje awaryjne. Jeżeli jest się pracownikiem pomocniczym, dostaje się trzy tygodnie urlopu dopiero po pięciu latach pracy, a wszystkie zwolnienia chorobowe nie wynikające z przepisów prawa wymagają zgody przełożonego i zatwierdzenia przez moje biuro".

W tym momencie Wellington ostro przerwała: "Świadomie zdecydowaliśmy się na nasz system świadczeń i wiemy, że jest bardzo konkurencyjny".

Cusack powiedział: "Zgoda. I nigdy nie miałem problemów z naszym pakietem. Ale dopiero dzisiaj rano zdałem sobie sprawę, ile niechęci wzbudza nasza polityka. Muszę jednak powiedzieć, że moim zdaniem, to nie nasze płace i nie nasze pakiety świadczeń - nawet nie nasz dość przypadkowy system elastycznego czasu pracy - doprowadziły do tej sytuacji. Tak jak mnie to przedstawiono, kluczem do sprawy jest kwestia szacunku".

W tym miejscu kilka osób wokół stołu jęknęło. Cusack powiedział: "Właśnie tak samo pomyślałem. Ani wy, ani ja nie dostrzegamy tu problemu. Ale widocznie ludzie odnoszą wrażenie, że naszym zdaniem, kiedy odejdzie ktoś z personelu pomocniczego, to bez trudu możemy znaleźć kogoś na jego miejsce. W pewnym stopniu uważam, że tak właśnie jest - zwłaszcza wobec tak dobrych wyników osiągniętych teraz przez firmę. Jednakże zdaniem personelu pomocniczego, nie liczymy się z ludźmi, którzy od lat u nas pracują.

Jednym z zarzutów, które mi dziś postawiono, jest to, że rzadko kiedy, jeżeli w ogóle, awansujemy ludzi z wewnątrz. Mamy wśród personelu pomocniczego takich, którzy pracowali w tej dziedzinie od dziesięciu lat. Wszyscy wiemy, że jeżeli chce się szybko dowiedzieć, co się dzieje w Technice Interakcyjnej, trzeba porozmawiać z Edem Mixnerem. Czy ktoś pomyślał o tym, żeby zrobić z niego analityka?"

"Proponuję, żebyśmy teraz dali sobie spokój ze wskazywaniem ludzi palcem" - przerwała Bellows. Dział Techniki Interakcyjnej podlegał właśnie jej. "Mixner nie ma kwalifikacji na analityka".

"Przepraszam" - powiedział szybko Cusack, podnosząc rękę. "Nie chciałem wymieniać konkretnej osoby. Chcę tylko wskazać na większy problem. Stwarzamy naszym pracownikom pomocniczym jedynie ograniczone możliwości uczenia się. Profesjonalistom zwracamy koszty uczestnictwa w praktycznie biorąc każdym warsztacie, w którym chcą uczestniczyć. Wciąż wysyłamy ich na konferencje, sympozja, seminaria czy cokolwiek innego. Zwracamy koszty pracownikom biurowym jedynie, jeżeli na kursie otrzymają ocenę co najmniej dobrą, a nie zwalniamy ich w ciągu dnia na udział w zajęciach.

Powtarzam, że chociaż nie ja wprowadziłem taką politykę, to odkąd zacząłem tu pracować, stosowałem ją bez zastrzeżeń. Z mojego punktu widzenia była - i jest - słuszna. Nadal uważam, że zapewniamy naszym pracownikom pomocniczym dobre warunki. Jedynie kiedy się je porówna z tym,

co dajemy naszym profesjonalistom - jak to ktoś bez owijania w bawełnę zrobił wobec mnie dziś rano - to zaczynają wyglądać dość nędznie".

Bellows, zniecierpliwiona, powiedziała: "Na litość Boską, przecież mówimy tylko o sekretarkach".

Wellington odpowiedziała spokojnie: "Ja też zaczynałam pracę jako sekretarka. Zaszłam daleko tylko dlatego, że mój szef dostrzegł moje zainteresowanie jego firmą. Zaczął udostępniać mi czasopisma fachowe i przedstawiać mnie swoim klientom oraz wpływowym znajomym. Wreszcie zachęcił mnie, żebym wróciła do nauki w szkole".

"Co, jak pamiętam, robiłaś w czasie wolnym od pracy" - powiedział Whetson, jeden z nielicznych ludzi, pracujących w firmie od chwili jej założenia przez Wellington.

"Tak. No dobrze" - powiedziała Wellington, marszcząc brwi. "Wiele musimy tu przemyśleć i przedyskutować - kiedy wszyscy będziemy mieli trochę czasu na zastanowienie się nad sytuacją. Elvin, czy ustalono termin referendum wśród załogi? A jeżeli tak, to czy związek może wygrać?"

Cusack przerzucił leżące przed sobą papiery, a następnie podniósł głowę. "Nie sądzę, żeby już ustalono termin referendum; tak, uważam, że związek mógłby wygrać. Jak rozumiem, regionalni przywódcy związkowi chcą z tego zrobić pokazową kampanię. Uważają, że ich przyszłość zależy od tego, czy uda im się zorganizować pracowników umysłowych i chcą z naszej firmy zrobić przykład. Jak słyszałem, ma to być „prawda o firmie lat dziewięćdziesiątych”. Zdaje mi się, że ogólnokrajowy związek chce na to przeznaczyć sporo pieniędzy".

Whetson uzupełnił: "A my wydamy dużo pieniędzy, jeżeli zostaniemy zmuszeni do prowadzenia intensywnej negocjacji".

Wellington rozpoczęła: "Na początek sądzę, że powinniśmy się spotkać z grupą naszych pracowników pomocniczych i dowiedzieć się co myślą".

"Jane, nie!" - wtrąciła się Bellows. "Potrzebujemy porady prawnej, zanim chociażby szepniemy komuś z naszego personelu pomocniczego, że wiemy cokolwiek o tej sytuacji".

Wellington znowu rozpoczęła: "Jestem pewna, że możemy delikatnie wysondować naszych najbliższych asystentów, żeby wyczuć, czy groźba jest tak realna, jak nam się tu wydaje?"

Tym razem przerwał jej Cusack: "Obawiam się, że Elaine ma rację. Musimy najpierw poradzić się adwokata. Bałem się dziś rano powiedzieć cokolwiek więcej niż „aha” albo „i co dalej?”.

Wellington, sfrustrowana, powiedziała: "Ale wciągnięcie do tego prawnika doprowadzi do jeszcze większych tarć od tych, które już wystąpiły. Nie mam pojęcia, co robić. I jestem naprawdę zła. Dlaczego nasi pomocniczy pracownicy nie zwrócili się najpierw do nas, jeżeli uważają, że ich traktujemy niesprawiedliwie? Moi asystenci mogli ze mną porozmawiać - dlaczego tego nie zrobili? Czy w ogóle wiedzą o tym wszystkim?"

Wellington uświadomiła sobie, że podnosi głos. Odchrząknęła i mówiła dalej: "Czuję się tak, jak gdyby postawiono przede mną problem, ale nie dano mi żadnej szansy na jego rozwiązanie. Muszę powiedzieć, że nie uważam naszej polityki za niesprawiedliwą. Jestem skłonna słuchać i w pewnych granicach jestem skłonna do kompromisów. Po prostu nie jesteśmy taką firmą, w której działa związek zawodowy. Czy aż do tego stopnia utraciliśmy kontakt z ludźmi, z którymi pracujemy?" Rozejrzała się po sali. "Jaki jest nasz następny krok?"

**Constantine von Hoffman jest niezależnym autorem i redaktorem, z siedzibą w Bostonie.**