

**Zygmunt Mietlewski**

Akademia Morska w Gdyni

**Ryszard Walkowiak**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

## **METODYKA IDENTYFIKOWANIA KIERUNKÓW RESTRUKTURYZACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH GOSPODARKI PUBLICZNEJ**

### **1. Wstęp**

Obecnie, jak nigdy dotąd, fundamentalnym wyzwaniem dla menedżerów staje się opanowanie **zarządzania zmianą** opartą na kapitale wiedzy członków zespołu pracowniczego, a nie tylko pojedynczych pracowników wchodzących w skład tego zespołu, np. określonych specjalistów. Menedżer chcący odnieść sukces w zarządzaniu nie może opierać się tylko na swojej intuicji, nabytej merytorycznej wiedzy i doświadczeniu, powinien w tym celu opanować i stosować systemowe podejście. Wiedza może stanowić zaledwie warunek konieczny, ale jednocześnie niewystarczający do skutecznego wykorzystywania metod zarządzania. Chodzi o sposoby myślenia i rozumienia przydatności różnych metod w rozwiązywaniu określonego problemu w istniejących i przewidywanych uwarunkowaniach. Stosowanie określonej metodyki pozwala na uzyskanie efektów w następujących trzech zakresach:

- 1) w zakresie wiedzy:
  - znajomość aspektów podejmowania i realizacji zmian w przedsiębiorstwie,
  - znajomość branży dotyczącej projektowanych zmian w przedsiębiorstwie;
- 2) w zakresie postaw:
  - rozwinięcie zachowań innowacyjnych,
  - rozwinięcie pozytywnego nastawienia do zmian w zespole zadaniowym,
  - rozwinięcie motywacji do większego wykorzystania osobistego potencjału twórczego;
- 3) w zakresie umiejętności:
  - samodzielne wykonanie projektu zmian oraz aplikacji strategii do jego wdrożenia,
  - poprawa efektywności własnej pracy,

- efektywne posługiwanie się nabytą i uporządkowaną wiedzą w zakresie zarządzania zmianą.

Opierając się na przywołanej triadzie efektów, autorzy artykułu przeprowadzili badania, których celem było dogłębne poznanie teoretycznych i praktycznych problemów związanych z zarządzaniem zmianą (restrukturyzacją) w przedsiębiorstwie publicznym.

## 2. Istota, rodzaje i strategie restrukturyzacji

Restrukturyzacja to proces zmian orientowany na przenoszenie zasobów z poziomu o niższej produktywności na poziom o wyższej produktywności. Podstawowym celem restrukturyzacji jest osiągnięcie bądź odzyskanie pierwszoplanowej pozycji producenta w danej dziedzinie wyrobów i usług w kraju i za granicą przez stworzenie warunków do przetrwania i przewyciężenia kryzysu oraz realizacji strategii rozwoju.

W literaturze przedmiotu spotyka się różne propozycje restrukturyzowania przedsiębiorstw, m.in.:

- restrukturyzację podmiotową (częstkową) w obszarach organizacji i zarządzania, ekonomiki oraz rynku,
- restrukturyzację kreatywną (niezależną) – samoistne osiągnięcie określonych celów lub wywarcie wpływu na otoczenie i jego zmiany,
- restrukturyzację antycypacyjną – przewidując istotne zmiany w otoczeniu, przygotowujemy i przeprowadzamy zmiany strukturalne,
- restrukturyzację dostosowawczą (adaptacyjną) – odpowiednio szybkie wprowadzanie zmian strukturalnych w firmie w odpowiedzi na zidentyfikowane w otoczeniu zmiany,
- restrukturyzację naprawczą – bezpośrednie zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- restrukturyzację operacyjną (diagnostyczno-projektową) – usprawnienie systemów zarządzania i procesów eksploatacyjnych (przekształcenie formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich). Restrukturyzacja ta obejmuje analizę rozwiązań ekonomiczno-organizacyjnych, ocenę wariantów i wybór rozwiązania projektowego oraz ocenę przebiegu restrukturyzacji.

Wymienione rodzaje restrukturyzacji są wdrażane za pomocą następujących strategii:

- strategia odchudzania – m.in. zmniejszenie stanu zatrudnienia, pozbycie się niepracujących aktywów itp.,
- strategia wycofania – rezygnacja z rynków z różnych względów uznanych za nierentowne,
- strategia zawężania – zaprzestanie produkcji wyrobów i usług, które firma uznaje za nierentowne,
- strategia okrajania – kombinacja wszystkich wymienionych strategii.

Wybór przez menedżerów ścieżki restrukturyzacji i odpowiadającej jej strategii przekłada się na rezultat, który jest miarą ich kompetencji, albowiem od jakości kompetencji, przede wszystkim menedżerów, zależy, czy przedsiębiorstwo będzie wypełniać kolejne karty swojej historii. Obecnie, jak nigdy przedtem, kompetencje kadry kierowniczej i pozostałych pracowników są dominującym zasobem. Aby przedsiębiorstwo mogło wygrywać swoje strategie, musi zasób ten integrować tak, żeby otrzymywane rezultaty były efektem synergii kompetencji wszystkich pracowników. Wykorzystanie przez przedsiębiorstwo zbiorowej mądrości pracowników jest sposobem na skuteczne przeprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie. Wprawdzie, jak mówi przysłowie, jedna jaskółka wiosny nie czyni, ale badania przeprowadzone przez autorów zdają się tę tezę potwierdzać.

### 3. Zakres, organizacja i metody badań

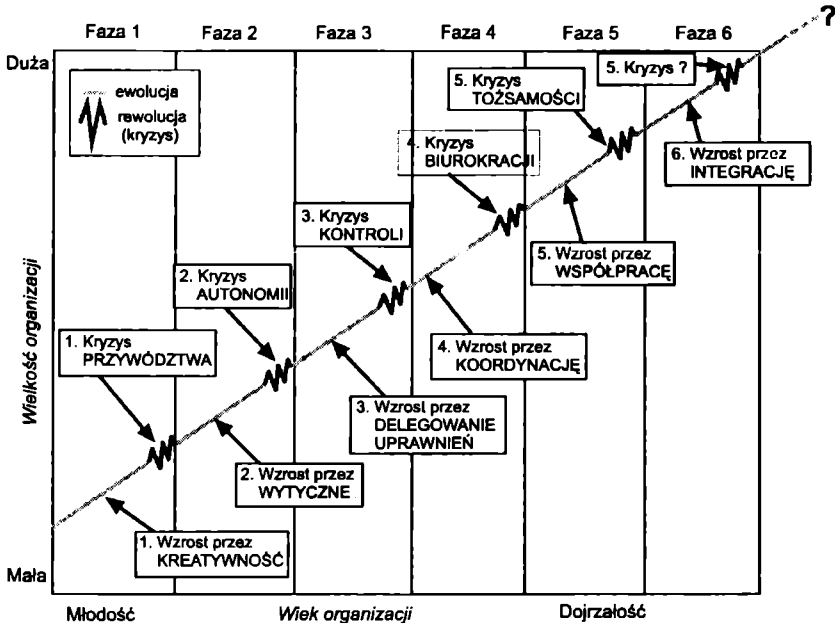
Badania nad identyfikacją kierunków zmian przeprowadzono w jednym z dużych przedsiębiorstwach publicznych, działającym na terenie województwa warmińsko-mazurskiego na przełomie pierwszego i drugiego kwartału bieżącego roku. W badaniu wzięła udział kadra kierownicza z różnych poziomów zarządzania.

Badania przeprowadzono na podstawie następującego scenariusza. Na początku objaśniono istotę i cel przeprowadzania zmian (restrukturyzacji) w przedsiębiorstwie. Wyeksponowano rodzaje restrukturyzacji i zwrócono uwagę na różnorodność metod stosowanych podczas wprowadzania zmian. Podkreślono, że kadra kierownicza powinna spojrzeć na restrukturyzację jak na problem badawczy, który należy najpierw zidentyfikować (bo problemu może nie być), a następnie rozwiązać. Po tych objaśnieniach i odpowiedziach na zadawane przez kierowników pytania przystąpiono do wspólnego wyspecyfikowania celów przedsiębiorstwa. Podstawą identyfikacji celów było pytanie główne: jaki(e) cel(e) określa(ją) sens funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym pracujesz? Zidentyfikowane cele zbilansowano, a następnie podzielono na cele jakościowe, ilościowe oraz inne cele. Z szerokiego, jak się okazało, spektrum wybrano tylko te cele, co do których istniała pełna zgodność. Poszczególnym celom przypisano wagi, których wartości zidentyfikowano na podstawie repertuaru oszacowań relacji w porównywaniu parami według T. Saaty'ego i rozwiązaniu macierzy kwadratowej. Dalej, posługując się metodą V. Pareto, zidentyfikowano grupę celów wiodących, a spośród nich cel dominujący. Identyfikacja celów wiodących jest istotna z uwagi na sytuację, w której mogłoby się zdarzyć tak, iż przedsiębiorstwo nie byłoby stać np. z powodu finansowego, na to, aby zrealizować w pierwszej kolejności cel dominujący. Wówczas najpierw należy realizować któryś z celów wiodących, znajdujących się według analizy Pareto na drugim, trzecim i dalszych miejscach. Tak też i było w badanym przedsiębiorstwie. Następnie, na podstawie analizy SWOT, zidentyfikowano sprzyjające i niesprzyjające wdrożeniu przyjętego celu czynniki mikro- i makrootoczenia. Wnioski wynikające z tej części badań stanowiły podstawę do uruchomienia ostatniej fazy badań, tj. wyznaczenia kierunków restrukturyzacji.

## 4. Wyniki badań

### 4.1. Diagnoza rozwoju organizacyjnego

Każda organizacja przechodzi przez pewne etapy rozwoju organizacyjnego. Etapy te można diagnozować, posługując się różnymi narzędziami badawczymi. Na potrzeby tego opracowania wykorzystano model rozwoju organizacji według L.E. Greinera (rys. 1).



Rys. 1. Zmodyfikowany model L.E. Greinera

Źródło: [Moszkowicz, Skonieczny 1999, s. 181].

Według L.E. Greinera, w rozwoju przedsiębiorstwa występują przemienne procesy ewolucyjne (stopniowy i harmonijny rozwój) oraz rewolucyjne (wstrząsy i zamieszania) wywołujące sytuacje kryzysowe. W samoocenie kadry kierowniczej, firma w której pracują, znajduje się obecnie na etapie „wzrostu przez wytyczne”<sup>1</sup>. Ta faza rozwoju organizacji oznacza formalizację działań polegającą na określaniu ścisłych reguł działania dla każdego ogniwa (komórki organizacyjnej) przedsiębiorstwa oraz dla przedsiębiorstwa jako całości. W praktyce przekłada się to na zwracanie uwagi na czynności planistyczne, ewidencję kosztów oraz uzyskiwane rezultaty. Często wprowadza się budżetowanie (całościowe lub częściowe) w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. W firmach pozostających w tej fazie rozwoju występuje zazwyczaj hierarchiczny (administracyjny) mechanizm koor-

<sup>1</sup> Kwestionariusz diagnostyczny zaczerpnięty z [Clarke 1997, s. 26-30].

dynacji polegający na odgórnym wydawaniu poleceń i przeprowadzaniu kontroli. Decyzje wydawane są na najwyższym szczeblu zarządzania, na którym dokonuje się syntezy i oceny efektów działania. Taki styl zarządzania jest często konieczny w firmach poddawanych silnym naciskom zewnętrznym (tak jest istotnie w przypadku badanej firmy – naciski ze strony zarówno właściciela, jak i społeczeństwa) i przynosi wymierne efekty ekonomiczne. Niemniej jednak styl dyrektywny powoduje niewykorzystywanie potencjału kierowników niższych szczebli zarządzania, co w konsekwencji może doprowadzić do „kryzysu autonomii”. Nadmienić należy również, że zdiagnozowany styl zarządzania najczęściej nie uzyskuje akceptacji społecznej wewnątrz przedsiębiorstwa.

Dla zapewnienia dalszego wzrostu wartości przedsiębiorstwa (trzeci etap rozwoju) zarządowi firmy zasugerowano delegowanie uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania.

#### 4.2. Nastawienia wobec zmian

Przechodzenie do kolejnych faz rozwoju organizacyjnego wymaga przeprowadzenia zmian. Ich efektywność zdeterminowana jest przekonaniem o potrzebie zmian oraz nastawieniami wszystkich pracowników, a szczególnie kadry kierowniczej wobec zmian.

W diagnozie: *Jak niepewne jest Twoje środowisko pracy*<sup>2</sup> uzyskano wynik mniejszy, ale bliski 35 pkt (średnia arytmetyczna). Dla badanego przedsiębiorstwa oznacza to, iż zmiany mogą i powinny być „spowolnione”, tzn. firma dysponuje czasem, który należy przeznaczyć na kompleksowe przygotowanie się do zmian, które to niewątpliwie należy ustawicznie wprowadzać. Kompleksowość zaś oznacza konieczność wieloaspektowego rozpatrzenia obszarów zmian, tj. struktury organizacyjnej, działalności marketingowej, finansów i rachunkowości, techniki i technologii oraz potencjału kompetencyjnego zatrudnionych pracowników.

Z diagnozy *Przyszłość firmy*<sup>3</sup> wylania się obraz menedżerów skupionych głównie na działalności operacyjnej i „na dniu dzisiejszym” oraz sentymentalnie spoglądających w przeszłość. W skali pięciopozycyjnej uzyskano (wynik średni) odpowiednio: 30, 56, 40, 30, 21 wskazań. Środkowa pozycja skali oznacza terażniejszość, lewa strona – przeszłość, prawa zaś – przyszłość. Większościowy wynik po prawej stronie skali byłby korzystniejszy, gdyż oznaczałby „spoglądanie” menedżerów w przyszłość i skupianie się na celach strategicznych. Zdiagnozowany stan jest charakterystyczny dla osób legitymujących się długim stażem pracy, co w większości ma miejsce w odniesieniu do kadry kierowniczej badanej firmy. Nie oznacza to, że osoby te nie mogą być kreatywnymi liderami zmian, albowiem kreatywność ta wynika z nastawień i postaw poszczególnych osób.

*Nastawienie kadry kierowniczej wobec zmian*<sup>4</sup> jest w badanej firmie w miarę korzystne. Uzyskany wynik oznacza, statystycznie rzecz ujmując, brak wpływu zmian na nastawienia kadry kierowniczej. W jej opinii zmiany nie wpłyną (brak

<sup>2</sup> Kwestionariusz diagnostyczny zaczerpnięto z [West 2000, s. 88-90].

<sup>3</sup> Kwestionariusz diagnostyczny zaczerpnięto z [Szczawiński 1999, s. 13].

<sup>4</sup> Kwestionariusz diagnostyczny zaczerpnięto z [Czerska 1996, s. 165-167].

wpływu) na jej sytuację ekonomiczną i społeczną oraz na poziom jej osobistego bezpieczeństwa. Jednocześnie zanotowano większościowe opinie o średnim – pozytywnym wpływie zmian na poziom satysfakcji z pracy. Trzeba podkreślić również, że w opinii kierowników przedsiębiorstwo (czytaj zarząd) właściwie przygotowuje się do wprowadzenia zmian.

### 4.3. Kierunki restrukturyzacji

W kontekście powyższego można stwierdzić, że na dzień wykonania diagnozy nie występuje konieczność restrukturyzacji zatrudnienia w rozumieniu redukcji etatów (liczby zatrudnionych). Jednakże, zmierzając do stanu optymalnego, należy wprowadzić do strategii firmy modyfikację polegającą na przyjęciu kierunków racjonalizacji zatrudnienia (przesunięcia w grupach zatrudnienia). Restrukturyzacja powinna mieć charakter rozciągniętej w czasie tzw. restrukturyzacji dostosowawczej (adaptacyjnej), i iść w dwóch kierunkach. Kierunek pierwszy to opracowanie strategii uwzględniającej wprowadzenie do przedsiębiorstwa rozwiązań technologicznych według standardów światowych w zakresie domeny działalności przedsiębiorstwa. Natomiast kierunek drugi to tworzenie ośrodków odpowiedzialności (centrów zysku). Proponowane kierunki restrukturyzacji wymagają ze strony właściciela, kierownictwa i pracowników przedsiębiorstwa odpowiedniego przygotowania merytorycznego i mentalnościowego.

Sugerowane zmiany będą powodować konieczność adaptacji – dostosowania struktury zatrudnienia. Racjonalizacja tej struktury determinowana będzie technologią. W praktyce będzie się to wiązało nie tylko z zakupem *know how*, ale i z koniecznością rozwiązania następującego, dylematu: „postawić” na dotychczas zatrudnionych pracowników i szkolić ich, licząc na to, że sprostają oni nowej sytuacji i staną się integralną częścią wprowadzanych technologii, czy też pozyskać w ich miejsce pracowników nowych, odpowiednio przygotowanych przez rynek.

Przyszłościowe działania wynikające z zaproponowanych kierunków restrukturyzacji wymuszają na pracownikach nową jakość ich kompetencji. Dotyczyć to będzie przede wszystkim pracowników zatrudnionych na stanowiskach administracyjno-biurowych i inżynierijno-technicznych, głównie dlatego, że w tej grupie zatrudnionych należy szukać możliwości przesunięć do kategorii pracowników bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych.

Dobre praktyki zarządzania wskazują, że tam, gdzie pracowników traktuje się jako koszt, a nie zasób strategiczny, restrukturyzacja polegająca na redukcji etatów przynosi przedsiębiorstwu korzyści w krótkim okresie, w dłuższej zaś perspektywie czasowej korzyści są wątpliwe. Wynika to z tego, że przeszkolenie, w celu uaktualnienia i rozwoju kompetencji, dotychczas zatrudnionych pracowników jest wielokrotnie tańsze niż pozyskanie nowych specjalistów. Oczywiście w tych szacunkach uwzględnia się predyspozycje pracowników i ich możliwości wynikające z barier wiekowych, stanu zdrowia, intelektu oraz uregulowań prawnych (Kodeks pracy, układ zbiorowy itp.).

#### 4.4. Wnioski końcowe

Obserwacje poczynione podczas szkoleń oraz wykonane diagnozy upoważniają do sformułowania poniższych wniosków:

1. Badane przedsiębiorstwo znajduje się na etapie wzrostu wartości firmy. Wzrost ten osiąga się m.in. poprzez dyrektywny styl zarządzania, który nie jest akceptowany przez pracowników, będąc jednocześnie dobrą i charakterystyczną praktyką zarządzania na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwa.
2. Zmiany w przedsiębiorstwie są konieczne, nie muszą być jednak wprowadzane radykalnie. Powinny dotyczyć struktury organizacyjnej, procesów oraz stylów zarządzania.
3. Kadra kierownicza w badanym przedsiębiorstwie przejawia pozytywne nastawienia wobec zmian. Niemniej jednak czas pracy upływa im głównie na działalności operacyjnej oraz na sentymentalnym spoglądaniu w przeszłość.
4. Kierownicy są dobrymi fachowcami („rzemieślnikami”), ale jednocześnie wykazują niewystarczającą orientację na strategię firmy, w dużej mierze brakuje im też cech przywódczych, niezbędnych podczas zmian.
5. W przedsiębiorstwie nie ma obecnie podstaw do redukcji etatów w jakiegokolwiek grupie zatrudnienia.

W świetle tych wniosków zarekomendowano następujące działania na najbliższą przyszłość:

- kadre kierowniczą należy wzmocnić w zakresie umiejętności formułowania celów i ustalania hierarchii ich ważności oraz określania czynników przewagi konkurencyjnej,
- strukturę organizacyjną należy zmienić w taki sposób, aby sprzyjała efektywnej realizacji strategii przedsiębiorstwa,
- wskazane jest szkolenie dotyczące kultury organizacji w celu zdiagnozowania profilu norm kulturowych firmy; produktem szkolenia powinien być projekt korekty wartości i norm kulturowych, które sprzyjałyby integrowaniu załogi wokół silnej pozycji przedsiębiorstwa,
- należałoby się zastanowić nad „szerszym” delegowaniem uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności na niższe poziomy zarządzania,
- zarząd przedsiębiorstwa powinien od kadry kierowniczej egzekwować więcej indywidualizmu i kreatywności,
- zarząd przedsiębiorstwa i szefowie działających w przedsiębiorstwie związków zawodowych powinny uświadamiać pracownikom, że dziś żadne przedsiębiorstwo nie może dać gwarancji dożywotniego zatrudnienia.

#### 5. Podsumowanie

Zarówno teoretycy, jak i praktycy organizacji i zarządzania są dzisiaj zgodni w tym, iż zmiana to proces. Ci menedżerowie, którzy to rozumieją, radzą sobie, jak pokazuje praktyka gospodarcza, z turbulentnym otoczeniem biznesu. W badanej firmie mądrość zarządu polega na tym, że jest on świadomy tego, iż zmiana to proces, w który należy się angażować, aby mieć nad nim pełną kontrolę. W bada-

nym przedsiębiorstwie zaproponowano ewolucyjny przebieg restrukturyzacji. Wychodząc z założenia, że pracownicy są zasobem strategicznym, w proces zmian włączono najpierw kadrę kierowniczą, a poprzez nią pozostałych pracowników. W ten sposób przygotowano restrukturyzację wspólnie z pracownikami, przez co uzyskano zwiększony poziom akceptacji i zaangażowania w projektowane do wdrożenia zmiany.

## Literatura

- Antoszkiewicz J., (1996), *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa.
- Bieniok H. i in. (1997), *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa.
- Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Czermiński A. (1982), *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (1995), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Moszkowicz M., Skonieczny J. (1999), *Kryzys tożsamości i wzrost przez integrację – kolejny człon modelu Greinera*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, AE, Wrocław.
- Pelka B. (1996), *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzmem*, Orgmasz, Warszawa.
- Szczawiński A. (1999), *Konkurencja kompetencji*, „Neumann Management Review”, nr 4.
- West M.A. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa.

## IDENTIFICATION OF TRENDS OF CHANGES IN COMPANIES OF THE PUBLIC ECONOMY

### Summary

The change always means restructuring in the company. It is the purpose of restructuring moving resources from lower levels of productivity to higher ones. Restructuring is being united in Poland wrongly. The main reason is that it refers to people, who often lose their jobs because of restructuring. It means that people only in theory are the most valuable resource in company. It's wrong because people are the most valuable resource for the company in the contemporary economy. Authors are presenting in the report the authoring method of identifying trends of changes in the company which is involving the whole leadership into the process of changes (of restructuring). This process is highly humanized – oriented to people.