

Edward Szczepanik

Restrukturyzacja przedsiębiorstw

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (5), 5-11

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Edward Szczepanik

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Restrukturyzacja przedsiębiorstw ukazana jest jako jedno z wielu narzędzi usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstw, zmierzających do osiągnięcia sukcesu na konkurencyjnym rynku. W artykule wyeksponowano problematykę restrukturyzacji zatrudnienia wskazując na zalety uaktywnienia wielu komórek organizacyjnych, zmiany zakresu ich działalności, korzyści z restrukturyzacji związane z obniżeniem kosztów pracy i zwiększenia efektywności przedsiębiorstw. Wykazano również obszary restrukturyzacji w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, restrukturyzacja personalna, organizacyjna, obszary restrukturyzacji, proces restrukturyzacji.

Jedynym z najważniejszych czynników związanych z restrukturyzacją przedsiębiorstw, bez względu na branżę są zmiany w strukturze zatrudnienia reformowanych podmiotów.

W Polsce pojęcie restrukturyzacji jest rozumiane jako „narzędzie” przystosowania przedsiębiorstw do warunków wynikających ze zmian w transformacji gospodarki z „centralnie sterowanej” na „gospodarkę rynkową”. Termin ten zazwyczaj odnosi się do radykalnej zmiany w odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji, systemu *zarządzania*, a także zmiany stanu prawno-organizacyjnego przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia sukcesu w „walce” z konkurencją na rynku.

Restrukturyzację stanowi zatem ogół czynności, procesów zmierzających do poprawy efektywności wykorzystywania wszystkich zasobów w prowadzonej działalności gospodarki. Jednakże, niezależnie od rodzaju i zakresu (zasięgu) restrukturyzacji, dotyczy ona, czy to bezpośrednio, czy pośrednio pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Powodując zmiany w zakresie, szczególne-

go czynnika wytwórczego jakim jest czynnik ludzki. restrukturyzację zatrudnienia możemy określić jako funkcję zadań ilościowych i jakościowych:

- zmiany ogólnej liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie (zwolnienia),
- racjonalizację struktury zatrudnienia,
- zmianę (poprawę) kwalifikacji zatrudnionych w celu lepszego ich przygotowania do pracy w przedsiębiorstwie (w tym mieści się wykonywanie nowych zadań, które wynikają z restrukturyzacji)¹.

Do najczęściej stosowanych zmian w ramach restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwach należą zmiany w ogólnej liczbie pracowników (zwolnienia) oraz racjonalizacja struktury. Zmiany te, zwłaszcza zmniejszenie zatrudnienia, są środkiem, który przystosowuje przedsiębiorstwa do zmian wynikających z otoczenia, nie powinny zaś być postrzegane jako cel sam w sobie.

W rozwiniętych gospodarkach rynkowych restrukturyzację zatrudnienia naturalnie powodują czynniki obiektywne:

- postęp techniczno-organizacyjny,
- coraz większa specjalizacja produkcji,
- stały wzrost wydajności pracy.

W wyniku tych tendencji, przy stale „rosnącej” konkurencji, a co się z tym wiąże przy nieustannym „obcnianiu kosztów” zmiany zatrudnienia znajdują się na pierwszym miejscu wśród rozwiązań, które wprowadza się jako pierwsze.

Oczywiście w tym procesie nie należy zapominać o pracownikach. Redukowanie zatrudnienia powinno przebiegać płynnie, „ze zrozumieniem” sytuacji przedsiębiorstwa przez pracowników, z jednoczesnym szukaniem „dróg” rozwiązania problemu pracy na osi: pracodawca – pracownik – związki zawodowe – władze lokalne.

Przerosty i zła struktura zatrudnienia w Polsce, jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych były zjawiskiem wszechobecnym i dotyczyły praktycznie każdego polskiego przedsiębiorstwa.

W każdym przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstw nie należy zapominać, że redukcja zatrudnienia powinna się łączyć z szeroko rozbudowanym systemem rekonwersji zawodowej czyli systemem adaptacyjnym pracowników do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku pracy².

Przywrócenie do pracy (ponowne zatrudnienie) pracowników, których zwolniono bądź których zamierza się zwolnić powinno być stale monitorowane i mocno związane z polityką mikro i makro ekonomiczną gminy, regionu i kraju. Problem ten powinien być rozwiązywany przez program gminnych, powiatowych, wojewódzkich biur pracy, poprzez wszelkie możliwe kursy zawodów (prowadzące do przekwalifikowania), doksztalcanie, doradztwo z zakresu wyboru zawodu, a także doradztwo prawnicze, psychologiczne, doradztwo na temat globalizacji

¹ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Warszawa 1999, s. 154.

² E.M. Egegan, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Warszawa 1999.

rynku pracy (kursy języków obcych i informacja o możliwości pracy za granicą w ramach EU)³.

Oczywiście proces ten powinien być ściśle skoordynowany ze związkami zawodowymi (przede wszystkim w przypadku dużych przedsiębiorstw), systemem ubezpieczeń społecznych oraz systemem zdrowotnym kraju. W tak rozumianym „idealnym” modelu rekonwersja zawodowa wiąże się z wzięciem odpowiedzialności za adaptację zawodową pracowników przez wszystkich, zaczynając od pracodawcy, a kończąc na władzach państwa czy obecnie w sytuacji Polski władzach EU.

Model ten będzie oczywiście „kulawy” bez osobistego wkładu (pracy) pracownika – bezrobotnego, czy „zredukowanych” grup pracowniczych, którzy objęci zostali programem zwolnień.

W związku z tym realizacja celów restrukturyzacji zatrudnienia powinna opierać się na następujących założeniach:

1. Zmiany w zatrudnieniu powinny zwiększać możliwości ilościowe, jakościowe produkcji, a co się z tym wiąże powinny prowadzić do konkurencyjności wyrobów na rynku (dobra cena produktu) poprzez odpowiednią zmianę organizacji pracy, obecnej załogi zakładu, a dopiero w drugiej kolejności poprzez zmiany w strukturze załogi (zwolnienia i redukcja załogi czy też zwolnienia i przyjęcie nowych, potencjalnie lepiej przygotowanych do pracy pracowników).

2. Zmiany w zatrudnieniu powinny pasować do przyjętej przez właściciela (dyrekcję) polityki przyszłościowej przedsiębiorstwa (m.in. zakres i skala produkcji, rynki zbytu, sieć sprzedaży, konkurencyjność itd.) oraz zmiany na innych obszarach (zakup nowych, bardziej wydajnych maszyn, wprowadzenie komputerów do administracji itd.).

3. Zmiany w zatrudnieniu powinny prowadzić do wyższej wydajności pracy pracowników i do wzrostu zarobków⁴.

Zaczęty w 1990 r. w Polsce proces restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych dał asumpt do budowy wniosków na temat zmian w strukturze zatrudnienia. Jedną z pierwszych badających ten problem była A. Zakrzewska-Bielawska⁵. Objęła ona swoimi badaniami 65 dużych, polskich przedsiębiorstw z trzech sektorów gospodarki: przemysłu lekkiego, energetyki i budownictwa.

Podstawowym powodem podjęcia przez te zakłady restrukturyzacji zatrudnienia w latach 1996-2000 była zbyt duża liczba zatrudnionych oraz niewłaściwa struktura zatrudnienia w stosunku do zmienionych warunków rynkowych.

³ D. Thierry, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*, Warszawa 1995.

⁴ W. Gabrusewicz, J. Galicki, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej – Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej*, Krynica 1994, pod red. R. Borowieckiego, Kraków 1995.

⁵ A. Zakrzewska-Bielawska, *Cechy i skutki restrukturalizacji organizacyjnej i kadrowej na przykładzie dużych przedsiębiorstw*, praca doktorska pod kierunkiem naukowym prof. S. Lachiewicza, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002. Za A. Zakrzewska-Bielawska, *Zmiany w strukturze zatrudnienia restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, z. 38, Łódź 2003, s. 21-28.

Podstawowym celem zmian kadrowych była redukcja zatrudnienia do obniżonej produkcji i możliwości zbytu często złej jakości produkcji. W tym czasie proces restrukturyzacji zatrudnienia odbywał się przede wszystkim przez redukcję zatrudnienia w zakładach i wiązał się z koniecznością likwidacji nadmiaru stanowisk pracy (także w pionie administracyjnym) i budzenia się z myślenia w kategoriach efektywności ekonomicznej, z odrzuceniem obowiązków socjalnych zakładu pracy, ludzi bezproduktywnych dla zakładu (m.in. zakładowych komórek partyjnych, rozbudowanych komórek socjalnych, związków zawodowych itd.).

Patrząc na zmiany w strukturze zatrudnienia i biorąc pod uwagę stanowiska pracy badająca zauważyła, że zwolnienia objęły przede wszystkim pracowników związanych z produkcją, administracją i biurem, ale nie na stanowiskach kierowniczych. Było to związane z automatyzacją produkcji, a także ze zwolnieniami osób (biurokratów), którzy byli związani z poprzednim systemem gospodarczym. Na podobne zmiany w swoich badaniach zwróciła uwagę inna badaczka I. Świątek-Barylska⁶, która zauważyła także, że w pierwszej fazie restrukturyzacji przedsiębiorstwa zwolnienia dotyczyły przede wszystkim pracowników administracyjnych, natomiast po prywatyzacji badanych przedsiębiorstw zwolnienia dotknęły pośrednio i bezpośrednio produkcyjnych. W obu przypadkach spadek zatrudnienia dotyczył kadry zarządzającej (5%).

Zwolnienia objęły przede wszystkim osoby z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym, a także pracowników powyżej 55 roku życia (większość tych osób to pracownicy bezpośrednio produkcyjni, natomiast ci, którzy ukończyli 55 lat mieli często także mniejszą przydatność zawodową, a także mogli przejść na wcześniejszą emeryturę). Dość duży spadek zatrudnienia w grupie wiekowej do 40 lat można wytłumaczyć tym, że ludzie ci mieli większą możliwość zawodowego przekwalifikowania się i przejścia do innych firm. Najmniejsza skala zwolnień dotknęła pracowników z wykształcenie wyższym i średnim, ponieważ reformatorzy słusznie uważali, że ta grupa może stanowić bazę dla dalszej restrukturyzacji firmy.

Badania nad restrukturyzacją zatrudnienia wykazały rzecz oczywistą, że restrukturyzacja zatrudnienia w Polsce w początkowych 10 latach transformacji ustrojowej i gospodarczej wiązała się przede wszystkim z redukcją personelu. Redukcja taka oczywiście szybko przynosiła wymierne korzyści dla firm poprzez obniżkę kosztów pracy, racjonalizację stanowisk w firmach, szukanie oszczędności w płacach, dostosowywanie płac do efektów produkcyjnych itd. Jakościowym zaś efektem zmian w wielkości zatrudnienia było: zmniejszenie ilości stanowisk produkcyjnych i administracyjnych, odmłodzenie kadry (przede wszystkim w administracji i kierownictwie zakładów) i nieznaczna poprawa struktur wykształcenia przedsiębiorstwa. W wymiarze makroekonomicznym redukcje pracowników w ramach restrukturyzacji przedsiębiorstw spowodowały wzrost bezrobo-

⁶ I. Świątek-Barylska, *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Łódź 1998.

cia, a próby przeciwdziałania temu procesowi przez państwo często miały się z celem (programy szkoleniowe często nie odpowiadały zapotrzebowaniom na określonych pracowników na danym terenie gospodarczym (kształcono fryzjerów, kiedy potrzebni byli informatycy).

Do typowych obszarów restrukturyzacji należą:

1. Organizacja i zarządzanie – analizujemy tu strukturę organizacyjną pracowników, rachunkowość zarządczą, zarządzanie operacyjne, system oceny efektywności nowych projektów w firmie, zarządzanie projektami, kulturę organizacyjną firmy.

2. Marketing – badając ten obszar zwracamy uwagę na: bazy danych o klientach, bazy danych o konkurencji, system kreowania sprzedaży lub zdobywania zleceń, wizerunek firmy, politykę promocji.

3. Systemy informatyczne – analizując ten obszar zwracamy uwagę na: system finansowo-księgowy, system informacji zarządczej, bazy danych marketingowych, zarządzanie projektami i informatyczne wsparcie tych procesów.

4. Zasoby ludzkie i systemy motywacyjne – zaliczamy tu do analizy: system wynagradzania, system motywacyjny, kluczowi pracownicy, szkolenia.

5. Majątek trwały – analizowane elementy to wykorzystanie majątku, posiadanie nieruchomości, zbędny majątek, zakupy maszyn i urządzeń, zwiększenie wykorzystania majątku, polityka inwestycyjna firmy wraz z systemami analiz efektywności nowych inwestycji.

6. Kapitał pracujący – aby zbadać jego efektywność analizujemy sływ należności, zapasy, okres spłaty zobowiązań, okres finansowania.

7. Koszty operacyjne – badamy tu strukturę kosztów, jak również analizujemy możliwości racjonalizacji kosztów stałych oraz możliwości optymalizacji kosztów zmiennych firmy.

8. Kontrola właścicielska nad podmiotami zależnymi – w przypadku firm tworzących grupę kapitałową może to być poważne pole do poszukiwania sposobów zwiększania jej efektywności. Badając ten obszar zwracamy uwagę na: sposoby współpracy grupy firm, praktyczną rolę Rad Nadzorczych firm zależnych, udziały w zarządach tych firm i ewentualnych spółek zależnych.

9. Współpraca z partnerami strategicznymi – rozważamy tu obszary: marketing i promocja, współpraca operacyjna, współpraca kapitałowa.

Zagadnienia przedstawione powyżej są przykładowymi, które analizujemy w większości przypadków. Mogą one być wzbogacone o zagadnienia ściśle wynikające ze specyfiki danej branży.

Proces restrukturyzacji może przynieść podmiotom gospodarczym wiele wymiernych korzyści. Do najważniejszych rezultatów sprawnie przeprowadzonej restrukturyzacji można zaliczyć:

- usprawnienie procesów w sferze zarządzania oraz w sferze wykonawczej przedsiębiorstwa,
- poprawę wyników finansowych,

- poprawę elastyczności funkcjonowania (szczególnie w obszarze działalności podstawowej),
- stabilizację przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa,
- zwiększenie wiarygodności rynkowej,
- zwiększenie ekonomicznej i rynkowej wartości firmy.

Dynamika procesów rynkowych zmusza wszystkie przedsiębiorstwa do stałego doskonalenia podejmowanych działań. Zmiany te najczęściej mają charakter incydentalny i dotyczą określonej części przedsiębiorstwa. Jednak w przypadku dużych problemów w sferze organizacji zarządzania pojawia się potrzeba przeprowadzenia gruntownych procesów naprawczych. Restrukturyzacja jest narzędziem wprowadzania radykalnych zmian w funkcjonowaniu danego podmiotu, w celu zwiększenia jego ekonomicznej opłacalności, a także dostosowania do zmiennych warunków otoczenia w przyszłości. Mówiąc o restrukturyzacji należy mieć na uwadze daleko idące przekształcenie organizacyjne, prawne, asortymentowe czy personalne. Należy jednak pamiętać, że proces ten powinien z założenia prowadzić do polepszenia sytuacji jednostki poprzez określenie i realizację strategii działania. Jeśli będą one prawidłowo obrane, poprowadzą do zrealizowania określonych założeń, przy czym przyczynią się do sukcesu firmy. Jeśli źle obierzemy strategię restrukturyzacji przedsiębiorstwa możemy spowodować, iż zostanie ono postawione w stan upadłości z czym wiąże się koniec działalności organizacji.

Literatura:

1. Egeman E.M., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Warszawa 1999.
2. Gabrusewicz W., Galicki J., *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej* – Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Krynica 1994, pod red. R. Borowieckiego, Kraków 1995.
3. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Warszawa 1999, s. 154.
4. Świątek-Barylska I., *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Łódź 1998.
5. Thierry D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*, Warszawa 1995.
6. Zakrzewska-Bielawska A., *Cechy i skutki restrukturalizacji organizacyjnej i kadrowej na przykładzie dużych przedsiębiorstw*, praca doktorska pod kierunkiem naukowym prof. S. Lachiewicza, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002.
7. Zakrzewska-Bielawska A., *Zmiany w strukturze zatrudnienia restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, z. 38, Łódź 2003, s. 21-28.

Abstract

Corporate restructuring is shown as one of the many tools improving the functioning of businesses aimed to succeed in a competitive market. The article presents the problems of restructuring of employment indicating advantages of the activation a number of organizational units, change the scope of their activities, the benefits of the restructuring associated with lower labor costs and business efficiency increase. There were also shown areas of restructuring in the Polish and foreign companies.

Keywords: *business, restructuring of personnel, organization, areas of restructuring, the restructuring process.*