

---

# **Restrukturyzacja**

---

# **organizacji**

---

# **i zasobów kadrowych**

---

# **przedsiębiorstwa**

---

pod redakcją

**Stefana Lachiewicza i Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej**

Kraków 2005



OFICyna  
EKONOMICZNA

---

# Spis treści

---

---

|  |           |
|--|-----------|
| Wstęp .....  | 9         |
| <b>1. Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw .....</b> | <b>13</b> |
| <i>Stefan Lachiewicz, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>   |           |
| Pojęcie, cele i cechy restrukturyzacji przedsiębiorstw .....   | 13        |
| Restrukturyzacja jako zmiana radykalna .....   | 19        |
| Przyczyny restrukturyzacji .....   | 24        |
| Rodzaje i obszary restrukturyzacji przedsiębiorstwa .....  | 28        |
| Istota i znaczenie restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej .....  | 36        |
| <b>2. Uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw .....</b>   | <b>46</b> |
| <i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>  |           |
| Zmienność otoczenia jako czynnik restrukturyzacji .....  | 46        |
| Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne .....  | 54        |
| Kultura organizacyjna .....  | 62        |
| Czas jako wyznacznik podjęcia działań restrukturyzacyjnych .....   | 65        |
| Procedura procesu restrukturyzacji .....   | 68        |
| <b>3. Restrukturyzacja własnościowa przedsiębiorstw .....</b>  | <b>85</b> |
| <i>Maciej Szczepańczyk, Halina Zdrajkowska</i>   |           |
| Istota i cele prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych .....   | 85        |
| Metody prywatyzacji .....  | 88        |
| Wpływ prywatyzacji na restrukturyzację przedsiębiorstwa .....  | 99        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4. Obszary i metody restrukturyzacji wewnątrzorganizacyjnej .....</b>   | <b>106</b> |
| <i>Remigiusz Kozłowski, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>   |            |
| „Odczuchanie” przedsiębiorstwa w procesie restrukturyzacji .....   | 106        |
| Outsourcing .....  | 114        |
| Spłaszczanie struktur organizacyjnych .....  | 119        |
| Rynkowa reorientacja a organizacja przedsiębiorstwa .....  | 126        |
| <b>5. Restrukturyzacja organizacji w aspekcie relacji zewnętrznych .....</b>   | <b>137</b> |
| <i>Remigiusz Kozłowski, Stefan Lachiewicz</i>  |            |
| Rola współdziałania i aliansów przedsiębiorstw .....   | 137        |
| Wpływ fuzji i przejęć na organizację przedsiębiorstwa .....  | 144        |
| Struktury holdingowe w procesie restrukturyzacji firm .....  | 153        |
| Inne nowoczesne formy organizacji przedsiębiorstw .....  | 161        |
| <b>6. Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi .....</b>  | <b>176</b> |
| <i>Jacek Jarczyński, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>  |            |
| Zarządzanie potencjałem ludzkim w przedsiębiorstwie .....  | 176        |
| Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na zmiany w sferze planowania<br>zatrudnienia oraz rekrutacji i selekcji personelu ..... | 179        |
| Doskonalenie technik oceny i motywowania pracowników .....   | 194        |
| Metody działań w sferze kształcenia i rozwoju personelu .....  | 205        |
| <b>7. Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie .....</b>  | <b>214</b> |
| <i>Jacek Jarczyński, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>  |            |
| Istota i cele restrukturyzacji zatrudnienia .....  | 214        |
| Ewolucyjne metody obniżania poziomu zatrudnienia .....   | 226        |
| Radykalne metody obniżania poziomu zatrudnienia .....  | 231        |
| Rekonwersja zawodowa i outplacement jako metody łagodzenia<br>negatywnych skutków restrukturyzacji zatrudnienia .....            | 235        |
| <b>8. Pracownicy wobec restrukturyzacji .....</b>  | <b>247</b> |
| <i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>  |            |
| Reakcje ludzi na zmiany w organizacjach .....  | 247        |

|   |            |
|---|------------|
| Oczekiwania i obawy pracowników związane z restrukturyzacją .....                                 | 254        |
| Wpływ restrukturyzacji na warunki pracy personelu .....   | 258        |
| <b>9. Rola organów nadzoru właścicielskiego w działaniach restrukturyzacyjnych ...</b>            | <b>267</b> |
| <i>Stefan Lachiewicz, Marek Matejun</i>   |            |
| Nadzór właścicielski w spółkach kapitałowych .....  | 267        |
| Rola i zadania akcjonariuszy i rady nadzorczej w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa ..... | 274        |
| Napięcia i konflikty między zarządem a organami nadzoru właścicielskiego .....                    | 280        |
| <b>10. Kadra kierownicza w procesie restrukturyzacji .....</b>                                    | <b>294</b> |
| <i>Stefan Lachiewicz</i>  |            |
| Rola kadry kierowniczej w przedsięwzięciach restrukturyzacyjnych .....                            | 294        |
| Zmiany w strukturze i formach przygotowania polskich menedżerów .....                             | 300        |
| Opinie kadry kierowniczej na temat restrukturyzacji przedsiębiorstw .....                         | 306        |
| <b>11. Efekty restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w polskich przedsiębiorstwach .....</b>  | <b>316</b> |
| <i>Henryk Goździkowski, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>  |            |
| Ocena skutków restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach .....                                | 316        |
| Szanse i bariery w procesie restrukturyzacji .....  | 322        |
| Zakres i skutki restrukturyzacji w sektorze hutniczym .....                                       | 327        |
| Bibliografia .....  | 337        |
| Indeks .....  | 345        |

---

# Wstęp

---

W książce omówiono zagadnienia związane z restrukturyzacją dwóch podstawowych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa – organizacji firmy i zasobów kadrowych. Oba te obszary są najsilniej dotknięte procesami restrukturyzacyjnymi, najwięcej bowiem zmian dotyczy zwykle sfery organizacyjnej (łączenie, podział, usunięcie lub wydzielenie jednostek organizacyjnych) i kadrowej (redukcja zatrudnienia, przesunięcia i rotacja pracowników, zmiany w metodach doboru personelu, przekwalifikowanie).

W ostatnich latach ukazało się w Polsce wiele publikacji dotyczących restrukturyzacji przedsiębiorstw w szerokim ujęciu, brakuje jednak opracowań poświęconych poszczególnym obszarom restrukturyzacji. Niniejsza książka – przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych i menedżerskich, uczestników kursów i szkoleń z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, a także dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw, rad nadzorczych i grup właścicielskich – powinna wypełnić tę lukę.

Praca ma charakter zbiorowy, a została przygotowana przez zespół ośmiu autorów związanych z Instytutem Zarządzania Politechniki Łódzkiej, którzy w latach 2000–2003 pracowali nad pięcioma tematami badawczymi dotyczącymi zagadnień restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej. Wyniki tych badań zostaną szeroko wykorzystane w poszczególnych rozdziałach niniejszej książki jako praktyczna ilustracja przedstawianych treści teoretycznych.

Aby ujednoczyć sposób prezentacji wyników przeprowadzonych badań, poniżej krótko je scharakteryzowano, przypisując im następujące oznaczenia, które będą stosowane w dalszych rozważaniach:

- *Próba I* – badaniami objęto 65 polskich przedsiębiorstw z sektora przemysłu lekkiego, energetyki i budownictwa, poddanych restrukturyzacji. Były to przedsiębiorstwa duże, w których zatrudnienie ogółem przed rozpoczęciem działań restrukturyzacyjnych wynosiło powyżej 249 osób. Badania prowadzono od sierpnia do grudnia 2001 roku w ramach prac nad rozprawą doktorską Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej *Cechy i skutki restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej na przykładzie dużych przedsiębiorstw*, korzystając z grantu Komitetu Badań Naukowych.

- *Próba II* – badaniami objęto 115 pracowników zatrudnionych w trzech dużych przedsiębiorstwach z terenu województwa łódzkiego (37 osób w przedsiębiorstwie włókienniczym, 37 osób w firmie energetycznej i 41 osób w przedsiębiorstwie budowlanym). Badano osoby zajmujące różne stanowiska pracy (od kadry kierowniczej do pracowników fizycznych), w różnym wieku (od 30 do powyżej 50 lat) i z różnym wykształceniem (od wyższego do podstawowego). Badania przeprowadzono we wrześniu i październiku 2001 roku.
- *Próba III* – badaniami objęto 22 przedsiębiorstwa różnych branż z regionu łódzkiego. Były to przedsiębiorstwa przekształcone z dawnych dużych firm państwowych, w których podjęto duże zmiany strukturalne i własnościowe. Analizy przeprowadzono w 2003 roku w ramach badań własnych Instytutu Zarządzania Politechniki Łódzkiej.
- *Próba IV* – badaniami objęto 16 krajowych firm telefonii stacjonarnej, które spełniały następujące kryteria: uzyskały koncesję na prowadzenie działalności telekomunikacyjnej z prawem do oferowania usług telefonii stacjonarnej, do końca 2001 roku rozpoczęły działalność usługową (niezależnie od jej skali), prowadziły usługi telefonii stacjonarnej jako główną działalność firmy, kierowały ofertę usług do klientów zewnętrznych (a nie tylko, na przykład, do podmiotu nadrzędnego). Badania przeprowadzono od września do grudnia 2002 roku w ramach prac nad rozprawą doktorską Remigiusza Kozłowskiego *Kierunki zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*.
- *Próba V* – badaniami objęto 43 polskie spółki kapitałowe (17 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i 26 spółek akcyjnych). Celem analiz było określenie charakteru i rozwoju stosunków między organami nadzoru właścicielskiego a kadrami zarządzającą w spółkach kapitałowych oraz uzyskanie opinii kadry kierowniczej najwyższego szczebla na temat wpływu tych relacji na sprawność zarządzania, efektywność funkcjonowania i rozwój badanych spółek, w tym także na procesy restrukturyzacji. Analizy przeprowadzono w 2003 roku w ramach badań własnych Instytutu Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

We wszystkich próbach zastosowano metodę ankiety, w próbie IV i V posłużono się także metodą wywiadu swobodnego.

Książka składa się z jedenastu rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono podstawowe pojęcia i typologie restrukturyzacji przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem roli restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej. Rozdział drugi poświęcono szeroko rozumianym uwarunkowaniom procesów restrukturyzacyjnych. W rozdziale trzecim omówiono restruktu-

ryzację własnościową, zwracając uwagę na istotną w latach transformacji polskiej gospodarki problematykę prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Rozdział czwarty dotyczy restrukturyzacji organizacji przedsiębiorstwa z punktu widzenia stosunków wewnątrzorganizacyjnych, a rozdział piąty – w aspekcie zależności zewnętrznych. W rozdziałach szóstym i siódmym skupiono się na zagadnieniach restrukturyzacji w sferze zasobów ludzkich, zwracając uwagę na zmiany zachodzące w liczebności i strukturze zatrudnienia oraz w metodach zarządzania zasobami ludzkimi. Rozdziały ósmy, dziewiąty i dziesiąty poświęcono omówieniu roli trzech podstawowych grup w organizacji – właścicieli, pracowników i kadry kierowniczej – w procesach restrukturyzacji. Różnice w poglądach na cele, zakres i sposób prowadzenia restrukturyzacji, konflikty na tym tle oraz wspólne działania to główne aspekty tej części rozważań. Ostatni rozdział dotyczy skutków, szans, barier i zagrożeń restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Wiele miejsca poświęcono tutaj analizie efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw w sektorze hutnictwa.

Autorzy dziękują wszystkim, którzy przyczynili się do wydania tej książki, przyjmując jednocześnie na siebie odpowiedzialność za wszelkie niedostatki i niedociągnięcia.

*Stefan Lachiewicz, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska*