

Stefan Lachiewicz*

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska**

ANALIZA DYSFUNKCJI W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI ZASOBÓW KADROWYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Restrukturyzacja zasobów kadrowych jest jednym z najczęstszych i najtrudniejszych przedsięwzięć, jakie występują w polskich przedsiębiorstwach po 1989 roku. Towarzyszy jej wiele skutków pozytywnych, ale także określone dysfunkcje oraz zjawiska patologiczne.

W opracowaniu zwrócono uwagę na ten drugi obszar skutków restrukturyzacji zasobów kadrowych. Ich analizy dokonano na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w pierwszych latach XXI wieku, a więc w okresie znacznego jeszcze nasilenia procesów restrukturyzacyjnych w polskiej gospodarce.

Restrukturyzacja zasobów kadrowych jako obszar potencjalnych dysfunkcji i zjawisk patologicznych w przedsiębiorstwie

W obszarze gospodarki personalnej polskich przedsiębiorstw dokonuje się, na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat, szereg radykalnych zmian wskutek transformacji systemowej. Towarzyszące procesom prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw działania w kierunku racjonalizacji zatrudnienia wiążą się niejednokrotnie z redukcją i wymianą personelu, ale też z tworzeniem nowych miejsc pracy. Przeprowadzenie restrukturyzacji w zasobach ludzkich jest o wiele trudniejsze i bardziej złożone niż rekonstrukcja innych zasobów przedsiębiorstwa.

* Prof. dr hab., Politechnika Łódzka.

** Dr inż., Politechnika Łódzka.

Ze względu na występującą zależność funkcjonalną między różnymi zasobami firmy, praktycznie wszelkim działaniom restrukturyzacyjnym (wprowadzaniu nowych technologii, zmianie profilu działalności, ograniczaniu produkcji czy zmianie lokalizacji itd.) towarzyszą ruchy kadrowe. Te ruchy kadrowe mogą obejmować zmianę lub rozszerzenie kwalifikacji, pozyskiwanie nowych specjalistów, albo redukcję zbędnej siły roboczej oraz zmianę metod i technik zarządzania personelem. Restrukturyzacja i przyjęte sposoby jej przeprowadzania w znacznym stopniu komplikuje cały proces zarządzania zasobami ludzkimi, co wpływa na wizerunek oraz wartość firmy. Przykładem specyficznych warunków zarządzania zasobami ludzkimi w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie jest konieczność jednoczesnego kierowania wieloma grupami pracowników, wśród których można wymienić:¹

- pracowników pozostających na swoich dotychczasowych stanowiskach, którzy wymagają jednak dostosowania zarówno kwalifikacji, jak i nawyków działania do odmiennego sposobu funkcjonowania firmy;
- pracowników zmieniających stanowisko w ramach organizacji; różnego rodzaju przedsięwzięcia wspierające stanowią warunek, aby owa zmiana zakończyła się powodzeniem;
- pracowników odchodzących z organizacji (zarówno zwalnianych w wyniku restrukturyzacji, jak i tych, którzy nie widzą dla siebie miejsca w nowych warunkach lub którzy znaleźli atrakcyjniejsze miejsce zatrudnienia);
- pracowników nowoprzyjmowanych.

Z drugiej strony restrukturyzacja, jeżeli ma zakończyć się sukcesem, wymaga obecności w firmie osób, które zdolne będą do podjęcia wyzwań wynikających z konieczności działania w nowych warunkach. Zarządzanie każdą z wymienionych grup nakłada na osoby odpowiedzialne za restrukturyzację firmy obowiązek podjęcia szeregu przemyślanych działań, wymagających znajomości wszystkich dziedzin polityki personalnej przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja zasobów kadrowych obejmuje dwa obszary zmian, a mianowicie:²

- restrukturyzację zasobów w sensie ilościowo – strukturalnym, która dotyczy przede wszystkim liczebności zatrudnienia, wymiany kadry, fluktuacji personelu oraz zmian w strukturze osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie (restrukturyzacja zatrudnienia);

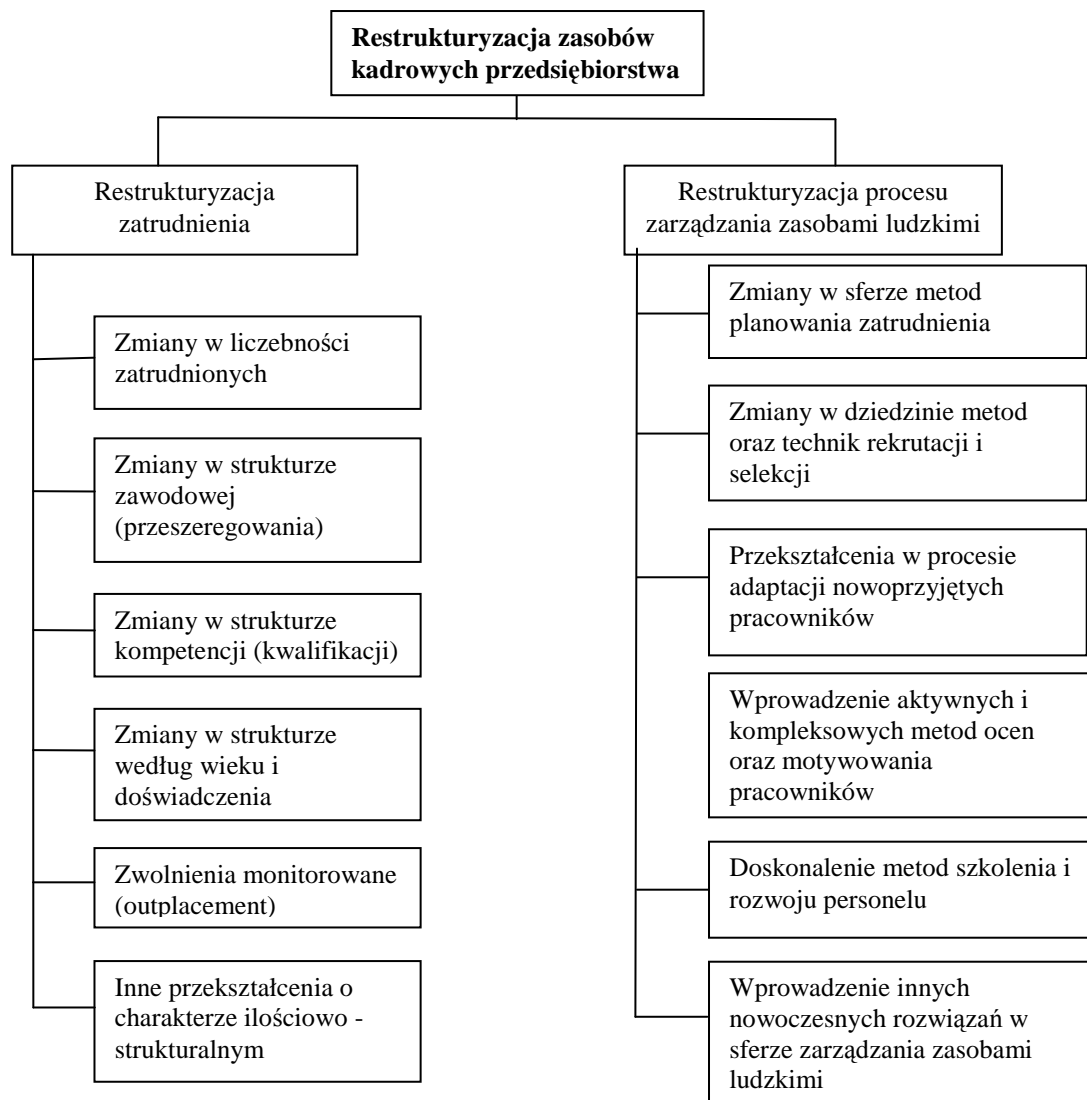
¹ M. Sidor-Rządkowska: *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 61.

² S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska [red.]: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2005, s.40-42.

- restrukturyzację procesu zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującą przede wszystkim sferę zmian w metodach doboru, adaptacji, motywowania i doskonalenia kadry przedsiębiorstwa.

Ogół różnorodnych przedsięwzięć w tych dwóch obszarach przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek nr 1. Przedsięwzięcia wchodzące w zakres restrukturyzacji zasobów kadrowych przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne

Pierwszy z tych obszarów - **restrukturyzacja zatrudnienia** to proces, którego celem jest maksymalne dostosowanie czynnika ludzkiego do potrzeb przedsiębiorstwa, co w polskich realiach przybierało najczęściej postać redukcji zatrudnienia. Do innych działań w tym obszarze można zaliczyć:

- racjonalizację struktury w układzie zawodowym (np. zwiększenie liczby handlowców kosztem ograniczenia zatrudnienia w produkcji) i organizacyjnym (przegrupowania pomiędzy komórkami organizacyjnymi i szczeblami zarządzania);
- zmiany w sferze poziomu i charakteru kwalifikacji, prowadzące do wzrostu kompetencji personelu lub przekwalifikowania pracowników do wykonywania innych zadań niż dotychczas;
- zmiany w strukturze zatrudnienia według wieku i stażu pracy, prowadzące często do "odmłodzenia" kadry pracowniczej lub do tworzenia preferencji dla określonego typu doświadczeń zawodowych;
- usprawnienia organizacji pracy, w celu stworzenia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, zgodnych z wymaganiami zdrowotnymi;
- zmianę zasad gospodarowania czasem pracy personelu, prowadzącą do wyższej efektywności pracy ludzi i wyposażenia technicznego (elastyczność zatrudnienia).

Ogół wymienionych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych można podzielić ze względu na ich przebieg i skutki na dwie grupy:

- działania redukujące zatrudnienie, związane ze zwolnieniami pracowników i ograniczeniem liczebności stanowisk pracy, co prowadzi do oszczędności ekonomicznej;
- działania korygujące strukturę zatrudnienia, zmierzające do osiągnięcia wyższej jakości i efektywności pracy personelu poprzez wymianę kadr, przesunięcia, awanse, przekwalifikowania i szkolenia pracowników.

Drugi obszar - **restrukturyzacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi** można rozpatrywać w dwóch wymiarach: operacyjnym i strategicznym. Wymiar operacyjny zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się do efektywnego prowadzenia bieżących działań związanych z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją, selekcją oraz derekrutacją personelu, kierowaniem pracą zespołów, ocenianiem, wynagradzaniem i szkoleniem pracowników oraz sterowaniem produktywnością i kosztami pracy. Do ważnych funkcji na tym poziomie zarządzania zalicza się również monitoring systemu personalnego istniejącego w danej organizacji i jego usprawnianie. Z kolei wymiar strategiczny zarządzania zasobami ludzkimi polega na antycypowaniu przyszłego kapitału ludzkiego, umożliwiającego osiągnięcie

przewagi konkurencyjnej przez dostarczanie wartości dla interesariuszy, a następnie tworzenie programów służących do osiągnięcia założonych celów³.

Restrukturyzacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje pewne działania kierunkowe, które polegają na doskonaleniu poszczególnych wymiarów funkcji personalnej, jak:

- zmiany w sferze metod planowania zatrudnienia, uwzględniające metody i rozwiązania wypracowane w dziedzinie zarządzania strategicznego, a szczególnie w odniesieniu do strategii personalnych,
- zmiany w dziedzinie stosowanych metod oraz technik rekrutacji i selekcji personelu umożliwiające bardziej skuteczną penetrację rynku pracy oraz selektywny dobór pracowników,
- przekształcenia w obszarze adaptacji nowoprzyjętych pracowników, idące w kierunku przyspieszenia procesu dochodzenia do pełnej sprawności zawodowej i emocjonalnej,
- wprowadzenie aktywnych i kompleksowych metod oceny oraz motywowania pracowników, zapewniających osiągnięcie wysokiej efektywności pracy i optymalne wykorzystanie kompetencji personelu,
- doskonalenie metod szkolenia i rozwoju personelu w celu powiększania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa,
- wprowadzenie innych nowoczesnych rozwiązań, umożliwiających bardziej skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi firmy (np. zarządzanie czasem i inne).

Tak rozumiana restrukturyzacja zasobów kadrowych przedsiębiorstwa jest, więc istotną dziedziną działań restrukturyzacyjnych o charakterze naprawczym i rozwojowym, a z drugiej strony stanowi ważny obszar wspierający przedsięwzięcia restrukturyzacyjne w innych dziedzinach przedsiębiorstwa, np. w sterze finansów, organizacji czy marketingu. Potencjalne możliwości pojawienia się, zatem w tym obszarze pewnych dysfunkcji czy patologii należy uznać za zjawisko oczywiste. Przez dysfunkcje będziemy na użytek tego opracowania rozumieć sytuację niewłaściwego lub niesprawnego spełniania określonych funkcji (zadań) przez określony podmiot (np. osobę, zespół, kadre kierowniczą czy przedsiębiorstwo jako całość).

Dysfunkcje w przedsiębiorstwie mogą przyjmować charakter pewnego nadmiernego „przerostu” (nadmiaru) określonej funkcji, na przykład tzw. „hipertrofia kontroli”, czyli nadmiar procedur kontrolnych, zbytnia częstotliwość i szczegółowość kontroli (kontrola dla kontroli) lub też z niedorozwojem pewnych funkcji. Niedorozwój ten może przejawiać się w niedostatecznym spełnianiu wyznaczonych funkcji przez określony podmiot czy podsystem

³ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 37.

przedsiębiorstwa, np. niewłaściwy dobór personelu lub też niesprawny system szkoleń organizowanych przez działy zarządzania zasobami ludzkimi.

Występowanie dużej skali dysfunkcji, o nasilającym się poziomie może prowadzić do wystąpienia w przedsiębiorstwie **zjawisk patologicznych**, które będziemy rozumieć jako względnie trwałą niesprawność powodującą marnotrawstwo zasobów organizacji.

Na podstawie różnorodnych badań⁴ i analiz literaturowych można mówić o następujących typowych **dysfunkcjach, czy patologiach w procesie restrukturyzacji zasobów kadrowych** przedsiębiorstw, o charakterze makroekonomicznym i wewnątrzorganizacyjnym, jak:

- wzrost bezrobocia na skutek zwolnień kadrowych;
- w większości negatywne nastawienie społeczeństwa do wszelkich działań restrukturyzacyjnych, które w opinii społecznej kojarzone są głównie z redukcją zatrudnienia;
- niemożność podjęcia nowej pracy przez zwolnionych pracowników, zwłaszcza starszych i słabo wykwalifikowanych;
- brak troski ze strony kierownictw przedsiębiorstw o tracących miejsca pracy pracowników, co potęguje niezadowolenie i frustrację społeczeństwa; działania w ramach outplacementu (procesu aktywnego wspierania osób zwolnionych z dotychczasowego miejsca zatrudnienia) sprowadzają się jedynie do uczestnictwa w programach szkoleniowych wyposażających w nowe kwalifikacje i umiejętności bez rozpoznania potrzeb rynku, nieskoordynowanych z lokalnymi programami rozwoju gospodarczego, co daje niezwykle mizerne efekty, często stając się formą marnotrawienia pieniędzy przeznaczonych na aktywną walkę z bezrobociem;
- opór pracowników wobec zmian na skutek zagrożenia ich osobistych interesów (zajmowanej pozycji, władzy, dostępu do zasobów, swobody w podejmowaniu decyzji itp.) oraz braku zaufania i niezrozumienia działań restrukturyzacyjnych, wywołanych często niedostateczną informacją na temat przyczyn, intencji i spodziewanych konsekwencji zmian oraz brakiem bądź ograniczoną partycypacją pracowników w opracowywaniu programu restrukturyzacji;
- pogorszenie atmosfery pracy i stosunków społecznych w przedsiębiorstwie spowodowane spadkiem poziomu integracji po odejściu zwolnionych pracowników oraz zwiększoną skalą wymagań i większą dyscypliną pracy;

⁴ Zobacz szerzej: Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A., *Opinie pracowników dużych przedsiębiorstw na temat procesów restrukturyzacyjnych*, *Organizacja i Kierowanie* nr 3 / 2003, s. 117-133.

- skutki psychospołeczne, wyrażające się w utracie poczucia własnej wartości wśród pracowników, uczuciu strachu i zagrożonego bezpieczeństwa, nieufności do przełożonych i otoczenia, depresji, poczuciu trudnej do wyjaśnienia krzywdy, gniewu, często wręcz agresji, co wpływa na spadek wydajności pracy;
- obniżone morale pracowników, wypalenie zawodowe, wzmożony stres, mniejsza satysfakcja z pracy oraz narastanie konfliktów i mniejsze przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa;
- pozorność lub niewielkie zmiany w metodach zarządzania zasobami ludzkimi w restrukturyzowanych firmach, wynikające z braku znajomości i umiejętności zastosowania najnowszych technik oraz braku środków finansowych na ich wdrożenie, z uwagi na trudną sytuację ekonomiczno – finansową polskich firm podejmujących restrukturyzację.

Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w badanych przedsiębiorstwach

Występowanie powyższych skutków restrukturyzacji potwierdzają wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 2001 roku na próbie 65 dużych przedsiębiorstwach z sektora przemysłu lekkiego, energetyki i budownictwa z terenu całej Polski oraz wyniki badań z 2003 roku przeprowadzone na próbie 27 przedsiębiorstw z różnych branż regionu łódzkiego. W każdym z badanych przedsiębiorstw podjęto restrukturyzację zasobów kadrowych.

Zmiany w obszarze zasobów ludzkich w badanych firmach zmierzały przede wszystkim w kierunku zmniejszenia zatrudnienia. W grupie 65 analizowanych przedsiębiorstw w 12 z nich zatrudnienie zmniejszyło się od 15 do 10%, w 18 firmach od 10 do 5%, a w 11 od 5 do 0%. Tylko w 7 przedsiębiorstwach zatrudnienie wskutek procesu restrukturyzacji wzrosło. Zwolnienia dotknęły przede wszystkim pracowników bezpośrednio produkcyjnych oraz administracyjnych i biurowych na stanowiskach niekierowniczych. Można uzasadnić to faktem automatyzacji produkcji oraz celowym ograniczeniem liczebności stanowisk i komórek administracyjnych, które były nadmiernie rozbudowane w poprzednim systemie gospodarczym. Natomiast w najmniejszym stopniu spadek zatrudnienia dotyczył kadry zarządzającej (tę kategorię pracowniczą najczęściej zredukowano w badanym okresie średnio o 5%). Analizując zmiany w strukturze zatrudnienia według wieku i wykształcenia zauważono, że zwolnienia objęły w największym stopniu osoby o wykształceniu podstawowym (w 96,1% badanych firm) i zasadniczym zawodowym (90,2%) oraz pracowników powyżej 55 roku życia (86,3%). Dość duża skala spadku zatrudnienia wystąpiła

także w grupie wiekowej do 40 lat (84,2%), co można uzasadnić większymi możliwościami przekwalifikowania się zawodowego tych osób i znalezienia pracy w innych firmach. Natomiast najmniejsza skala zwolnień pracowników z wykształceniem wyższym i średnim świadczy o działaniach mających na celu poprawę struktury według wykształcenia w badanych przedsiębiorstwach.

Podobne tendencje można zauważyć także w drugiej grupie badanych firm. We wszystkich nastąpiło zmniejszenie zatrudnienia, przy czym najczęściej do 20% załogi. Ograniczenia liczebności personelu realizowano zarówno metodami ewolucyjnymi, jak i radykalnymi. Szczegółowe dane na ten temat prezentuje tabela 1.

Tabela nr 1. Charakter i zakres zwolnień pracowników w badanych firmach

Lp	Rodzaj zwolnienia	Ogółem (wszystkie przedsiębiorstwa) 65 =100%		Ogółem (wszystkie przedsiębiorstwa) 27 =100%	
		N*	%**	N	%
Metoda radykalna		14	21,5	13	48,1
1.	Zwolnienia grupowe				
2.	Zwolnienia indywidualne przez zakład pracy	54	83,1	24	88,9
Metoda ewolucyjna		57	87,7	23	85,2
3.	Renty i emerytury				
4.	Zwolnienia dobrowolne z inicjatywy pracownika	55	84,6	24	88,9
5.	Wygaśnięcie umowy na czas określony	50	76,9	23	85,2
6.	Inny rodzaj zwolnienia	46	70,8	22	81,5

*) N – oznacza **średnią liczbę** przedsiębiorstw, w których wystąpił dany rodzaj zwolnienia w badanym okresie

***) % - udział procentowy w poszczególnej kategorii

Źródło: Badania własne

Z danych przedstawionych w tabeli 1 wynika, że zwolnienia grupowe stanowiły najmniejszą grupę zwolnień w badanych przedsiębiorstwach (ten rodzaj zwolnień zastosowano tylko w 14 firmach w pierwszej badanej zbiorowości i w 13 w drugiej). Dominowały one przede wszystkim w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego, co można tłumaczyć faktem załamania się tego sektora przemysłu w połowie lat dziewięćdziesiątych na skutek napływu, na polski rynek, tanich artykułów z państw azjatyckich i skromną ofertą rodzimych przedsiębiorstw. Najczęstszymi rodzajami zwolnień stosowanymi przez analizowane przedsiębiorstwa, w badanym okresie były zwolnienia indywidualne przez

zakład pracy (odpowiednio w 83,1% i 88,9% badanych firm), renty i emerytury (87,7% i 85,2%) oraz zwolnienia dobrowolne z inicjatywy pracownika (84,6% i 88,9%).

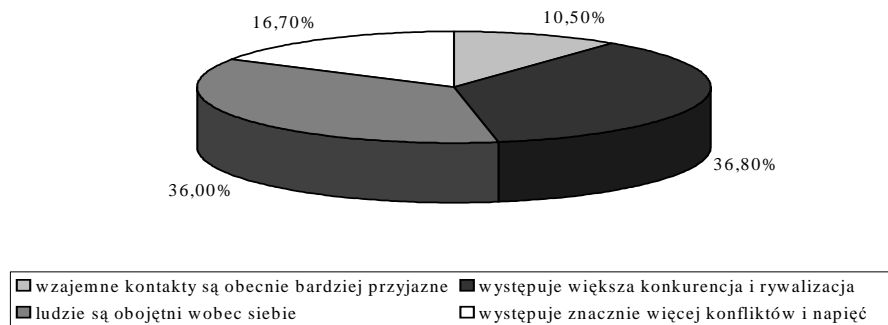
Zmniejszenie zatrudnienia w badanych firmach spowodowało określone skutki społeczne. W wymiarze makroekonomicznym przyczyniło się do zwiększenia bezrobocia. Miało także to wpływ na atmosferę i relacje pracownicze wewnątrz firmy. W grupie 27 łódzkich przedsiębiorstw stosunek do restrukturyzacji kształtował się różnie w zależności od grupy zawodowej. Najbardziej pozytywne nastawienie do wprowadzanych zmian miała kadra kierownicza najwyższego szczebla, czyli zarząd i dyrektorzy (średnia ocena uzyskana w tej grupie pracowniczej wyniosła 4,25)⁵ oraz kadra kierownicza średniego szczebla zarządzania, czyli kierownicy poszczególnych działów (średnia ocen równa 3,55). O wysoce pozytywnym nastawieniu do przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych w tych grupach świadczy także wartość mediany, która wyniosła tu 4. Oznacza to, że 50 % badanych respondentów oceniła stosunek tych grup, jako sprzyjający wprowadzaniu zmian. Obojętny stosunek, (tzn. ani nie negatywny ani nie pozytywny) do działań restrukturyzacyjnych w badanych przedsiębiorstwach prezentowała kadra kierownicza w sferze bezpośredniego nadzoru, tzn. np. mistrzowie czy brygadziści. Średnia ocena wystawiona przez respondentów w tej grupie pracowniczej wyniosła 3,18. Zaś stosunek pracowników administracyjno – biurowych na stanowiskach niekierowniczych oraz pracowników na stanowiskach robotniczych został oceniony najniżej w badanej próbie, a zatem jako w większości negatywny (średnie 2,88 i 2,51).

Na atmosferę społeczną wewnątrz przedsiębiorstwa ma wpływ wiele czynników. Oprócz wspomnianego wcześniej charakteru i zakresu zwolnień, wpływają na nią także relacje pracowników z kadrami kierowniczą, poziom wymagań i norm pracy, dyscyplina, warunki, komfort i higiena pracy, system motywacyjny, możliwość wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności itp. Istotną dysfunkcją przy restrukturyzacji zasobów kadrowych jest to, że często atmosfera pracy w przedsiębiorstwie ulega pogorszeniu w stosunku do tej sprzed okresu zmian, mimo iż restrukturyzacja zmierza do usprawnień. Przykładem mogą być wyniki badań przeprowadzone na próbie 115 osób⁶ z trzech dużych łódzkich przedsiębiorstw przemysłowych, w których miała miejsce restrukturyzacja (rysunek 2).

⁵ Respondentów poproszono o ocenę w skali 1-5 stosunku wybranych grup pracowniczych do przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przeprowadzonych w ich przedsiębiorstwie w ostatnich latach (przy czym 1 oznaczała stosunek bardzo negatywny, zaś 5 bardzo pozytywny).

⁶ Ankiety wypełniały osoby zajmujące różne stanowiska pracy, w różnym wieku i z różnym wykształceniem. Badania przeprowadzono w 2001r.

Rysunek nr 2. Ocena obecnej atmosfery społecznej w przedsiębiorstwie w porównaniu do tej sprzed okresu restrukturyzacji w opinii badanych osób



Źródło: Badania własne

Większość ankietowanych osób oceniło obecną atmosferę jako bardziej niekorzystną w stosunku do poprzedniej. Występuje obecnie większy poziom obojętności względem siebie (36%) oraz konkurencja między ludźmi (36,8%). Na większą rywalizację wskazywali przede wszystkim pracownicy administracyjni, z wykształceniem wyższym lub średnim, w wieku do 50 lat, ze stosunkowo krótkim stażem pracy (do 10 lat). Spowodowane to może być tym, że większe możliwości awansu, a co za tym idzie realizacji kariery zawodowej mają osoby z wykształceniem wyższym i średnim. Ludzie ci zazwyczaj zajmują stanowiska kierownicze i administracyjne w swoich firmach. Chcąc awansować rywalizują między sobą w myśl zasady, kto lepszy ten wygra. Opinię o tym, że ludzie są obecnie nastawieni obojętnie wobec siebie i nie interesują się problemami innych wyrażali głównie pracownicy starsi, powyżej 50 roku życia, z długim stażem pracy (powyżej 30 lat), o wykształceniu podstawowym bądź zasadniczym zawodowym, zajmujący stanowiska produkcyjne w swoich przedsiębiorstwach. Ludzie ci, z uwagi na to, że długo już pracują w swoich firmach pamiętają atmosferę pracy z okresu gospodarki centralnie planowanej, kiedy pracowników było więcej niż pracy i ludzie interesowali się bardziej życiem innych. Opinia o występującej obecnie większej skali konfliktów i napięć wśród pracowników, rozkładała się w miarę równomiernie w poszczególnych kategoriach respondentów. Częściej niż inni wskazywali na tę odpowiedź jedynie pracownicy pośrednio produkcyjni. Podobnie, w miarę równomierny rozkład w przyjętych grupach respondentów uzyskała odpowiedź, że współpraca i wzajemne kontakty między ludźmi są obecnie bardziej przyjazne i zrównoważone.

Restrukturyzacja zasobów kadrowych powinna mieć wpływ na zmianę technik wykorzystywanych w poszczególnych obszarach funkcji personalnej. Powinny być wdrażane nowoczesne podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, dostosowane do potrzeb

pracowników i sprzyjające większej efektywności przedsiębiorstwa. W badanych 65 firmach zauważono jednak w tym względzie kolejne dysfunkcje. Dokonując analizy min.: źródeł rekrutacji i selekcji, instrumentów motywowania pracowników do pracy, zakresu szkoleń i innych metod w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jakie stosowano w badanych przedsiębiorstwach przed i po procesie restrukturyzacji zasobów kadrowych zauważono, że proces ten wpłynął tylko w pewnym stopniu na zmianę w wykorzystywaniu określonych metod zarządzania personelem. Wybrane wyniki uzyskanych odpowiedzi prezentuje tabela nr 2.

Tabela nr 2. Metody zarządzania personelem przed i po procesie restrukturyzacji w badanych firmach

Metody zarządzania personelem	Korzystanie z danej metody zarządzania personelem							
	przed i po procesie restrukturyzacji		tylko przed procesem restrukturyzacji		tylko po procesie restrukturyzacji		ani przed ani po procesie restrukturyzacji	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Planowanie zatrudnienia przy użyciu metod statystycznych itp.	15	23,1	11	16,9	8	12,3	31	47,7
Okresowe oceny pracowników z użyciem arkuszy ocen, rankingów	8	12,3	13	20,0	24	36,9	20	30,8
Sporządzanie planów karier na stanowiskach kierowniczych i specjalistów	2	3,1	1	1,5	7	10,8	55	84,6
Tworzenie rezerwowej kadry kierowniczej (kadry sukcesorów)	12	18,5	16	24,6	11	16,9	26	40,0
Przemieszczenia i rotacja pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa	43	66,2	7	10,8	13	20,0	2	3,1
Elastyczne regulowanie wymiaru czasu pracy w poszczególnych dniach	7	10,8	3	4,6	19	29,2	36	55,4
Przygotowywanie pracowników do radzenia sobie na rynku pracy w przypadku zwolnień	0	0,0	1	1,5	10	15,4	54	83,1
Przekwalifikowanie pracowników do nowych umiejętności i zawodów	18	27,7	2	3,1	28	43,1	17	26,2

*) N - oznacza liczbę firm

**) % - udział procentowy w całej próbie (65 = 100%)

Źródło: Badania własne

W znacznej grupie badanych przedsiębiorstw (43,1 %) zaczęto coraz częściej przekwalifikowywać pracowników do nowych umiejętności i zawodów, stosować okresowe oceny ich pracy przy użyciu arkuszy ocen i rankingów (36,9%) oraz elastycznie regulować wymiar czasu pracy (29,2 %). Metodą powszechnie stosowaną w analizowanych firmach pozostało przemieszczanie i rotacja pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa (66,2 %).

Sporadyczne wykorzystywanie, przez badane firmy, najbardziej nowoczesnych, ogólnie znanych w krajach zachodnich metod zarządzania kadrami, do których zaliczyć należy: sporządzanie planów karier zawodowych, przygotowywanie pracowników do radzenia sobie na rynku pracy w przypadku zwolnienia (outplacement) czy tworzenie kadry sukcesorów, pozwala przypuszczać, że w wielu polskich dużych przedsiębiorstwach, mimo pewnych unowocześnień, stosuje się nadal standardowe i nieco uproszczone techniki i metody zarządzania czynnikiem ludzkim.

Podobnie, znajomość i umiejętność wykorzystania najnowszych metod rekrutacji i selekcji kandydatów jest wciąż bardzo słaba, mimo że kadrze kierowniczej zależy na pozyskaniu i utrzymaniu najlepszych pracowników.

W badanych dużych przedsiębiorstwach mimo przeprowadzania działań restrukturyzacyjnych w obszarze zasobów ludzkich, kadra kierownicza nadal nie wykorzystuje pełnego arsenału technik motywacyjnych. Dość silną barierą okazuje się tutaj szeroko zakorzenione w świadomości pracowników postrzeganie płacy w kategoriach socjalnych oraz oderwanie jej wysokości od rzeczywistych kwalifikacji i efektów pracy. Pozytywnym skutkiem procesu restrukturyzacji zatrudnienia, który wpłynął na system wynagrodzeń jest zwrócenie większej uwagi, niż przed okresem zmian, na pozapłacowe instrumenty motywowania pracowników, które jednocześnie nabrały większego znaczenia w opinii pracowników.

W większości badanych restrukturyzowanych przedsiębiorstw nastąpiło zwiększenie zakresu szkoleń i poziomu wydatków przeznaczonych na ten cel. Jednakże i tu formy i metody szkolenia pozostawiają wiele do życzenia.

Można zatem przypuszczać, że zmiany metod i technik zarządzania personelem w badanych przedsiębiorstwach były niewystarczające, bądź też były to zmiany pozorne, które z punktu widzenia najnowszych tendencji i podejść w zarządzaniu można zakwalifikować jako standardowe i tradycyjne.

Podsumowanie

Transformacja systemowa polskiej gospodarki spowodowała określoną zmianę w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi. Liczne procesy zmian strukturalnych, prowadzące do eliminacji nierentownych przedsiębiorstw, znajdujących się w sytuacji kryzysu ekonomiczno - finansowego, wiązały się także z podjęciem działań w kierunku racjonalizacji zatrudnienia, redukcji i wymiany personelu, tworzenia nowych miejsc pracy oraz zmian w zakresie systemu szkoleń i rozwoju personelu. Wszelkie działania podejmowane w sferze restrukturyzacji zasobów kadrowych miały na celu poprawę efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa. Jednakże na tym tle można zauważyć pewne dysfunkcje pomniejszające efekty procesów restrukturyzacyjnych, jak np. pogorszenie atmosfery i wydajności pracy czy niska sprawność rozwiązań w zakresie zarządzania personelem. Dlatego działania restrukturyzacyjne podejmowane w przedsiębiorstwach powinny być przemyślane i uporządkowane, tak by przyczyniały się do sukcesu przedsiębiorstwa i tworzenia mu warunków do długofalowego rozwoju, a nie do powiększania zakresu dysfunkcji oraz zjawisk patologicznych w firmie bądź w jej otoczeniu.

Bibliografia

Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A. [red.], *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A., *Opinie pracowników dużych przedsiębiorstw na temat procesów restrukturyzacyjnych*, Organizacja i Kierowanie nr 3 / 2003.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2003.

Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.