

A. Zakrzewska – Bielawska, *Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na sytuację społeczno - zawodową pracowników produkcyjnych*, [w:] *Pracownicy produkcyjni - problemy zarządzania*, S. Borkowska, Z. Janowska i S. Lachiewicz (red.), seria *Monografie Politechniki Łódzkiej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej Łódź 2006, s. 123-132.

WPLYW RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA NA SYTUACJĘ SPOŁECZNO - ZAWODOWĄ PRACOWNIKÓW PRODUKCYJNYCH

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

1. Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo aby istnieć na rynku, osiągać na nim przewagę konkurencyjną i rozwijać się musi znajdować się w stanie równowagi zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Jednakże na skutek zmian zachodzących przede wszystkim w otoczeniu przedsiębiorstwo często zostaje wytrącone ze stanu równowagi. Wówczas aby ją ponownie osiągnąć kierownictwo przedsiębiorstwa podejmuje różne przedsięwzięcia dostosowawcze zorientowane zarówno na otoczenie, jak i na zasoby własne. Wprowadzane są zmiany, które mogą mieć różny kierunek, zasięg, czas i siłę.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest specyficznym typem zmiany, określanej często mianem zmiany radykalnej. Jest to zmiana kompleksowa, o dużym zakresie przeobrażeń i dotyczy najczęściej całego przedsiębiorstwa lub znacznej jego części. Restrukturyzacja jest zatem sumą przedsięwzięć zmierzających do zmian w ramach struktury składników (dziedzin) i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzących do jego odnowienia i wzrostu efektywności działania oraz możliwości rozwojowych [1,s.16] Procesy restrukturyzacyjne w polskich przedsiębiorstwach lat 90 były dość powszechne i wszechstronne, zwłaszcza w jednostkach państwowych. Było to wynikiem transformacji systemowej, która rozpoczęła się w Polsce w 1989r. Wszechstronność działań restrukturyzacyjnych przejawia się w tym, że zmiany mogą dotyczyć wszystkich obszarów aktywności przedsiębiorstwa, jak: techniki i technologii, organizacji i systemu zarządzania, ekonomiki i rynku oraz stanu prawno - organizacyjnego [2,s.16-17]. Niezależnie jednak od rodzaju i zasięgu tych zmian dotyczą one zawsze bezpośrednio lub pośrednio pracowników w przedsiębiorstwie, warunkując ich życie zawodowe i osobiste.

Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na sytuację społeczno - zawodową pracowników produkcyjnych posiada swoją specyfikę. Przejawia się ona w konieczności dostosowania wielkości produkcji i jej kosztów do potrzeb rynku.

A. Zakrzewska – Bielawska, Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na sytuację społeczno - zawodową pracowników produkcyjnych, [w:] Pracownicy produkcyjni - problemy zarządzania, S. Borkowska, Z. Janowska i S. Lachiewicz (red.), seria Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej Łódź 2006, s. 123-132.

Wynikiem tego często jest zmniejszenie liczby stanowisk produkcyjnych, co stanowi realne zagrożenie dla tych pracowników i ich rodzin. Z drugiej strony zmiany technologiczne powodują zmiany systemów pracy i procesów produkcyjnych. Pracownikom stawia się nowe wyzwania, często zwiększa się poziom wymagań i norm pracy. To z kolei wpływa na atmosferę społeczną w przedsiębiorstwie oraz stosunki pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami wykonawczymi. Ponadto działania restrukturyzacyjne wpływają także na warunki pracy i determinują zarządzanie kadrami w odniesieniu do różnych grup zawodowych. Można zatem stwierdzić, że proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa wyzwała określone oczekiwania i obawy w środowisku pracowników obsługujących systemy produkcyjne. W celu ich określenia podjęto w 2001 roku badania ankietowe w trzech firmach z regionu łódzkiego [4,s.249-280]. Były to przedsiębiorstwa duże (o zatrudnieniu w 2000 r. powyżej 250 osób), w których prowadzono różne działania restrukturyzacyjne w latach dziewięćdziesiątych. Firmy te reprezentowały trzy sektory gospodarki: przemysł lekki, energetykę i budownictwo. Ankietę wypełniło 54 pracowników produkcyjnych, w tym 31 bezpośrednio produkcyjnych i 23 pośrednio produkcyjnych. Byli to głównie mężczyźni (78%) oraz osoby w trzech przedziałach wiekowych: do 30 roku życia (20,4%), pomiędzy 41 a 45 rokiem życia (20,4) i powyżej 50 lat (30%) z wykształceniem zasadniczo zawodowym (63%) oraz średnim (22%).

2. Oczekiwania i obawy pracowników produkcyjnych w związku z restrukturyzacją przedsiębiorstwa w świetle badań

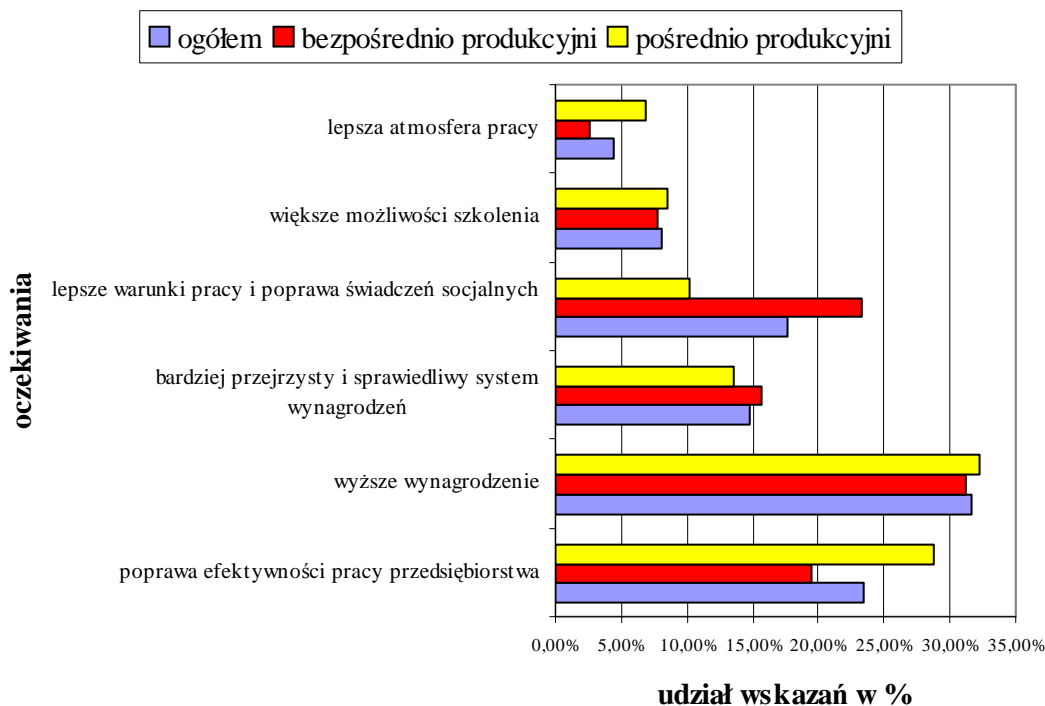
Wśród **oczekiwań** związanych z procesem restrukturyzacji przedsiębiorstwa ankietowani pracownicy produkcyjni najczęściej wymieniali wyższe wynagrodzenie (31,65% badanych), poprawę efektywności pracy przedsiębiorstwa (23,46%), lepsze warunki pracy i poprawę świadczeń socjalnych (17,72%), zaś w najmniejszym stopniu badani pracownicy oczekiwali lepszej atmosfery pracy (4,39%) i większych możliwości szkolenia (8,10%).

Szczegółowe dane przedstawione zostały na rysunku 1.

Analizując uzyskane wyniki w odniesieniu do pracowników pośrednio i bezpośrednio produkcyjnych można zauważyć pewne różnice. Pracownicy bezpośrednio produkcyjni w znacznie większym stopniu niż pracownicy pośrednio produkcyjni oczekiwali lepszych warunków pracy i poprawy świadczeń socjalnych i w mniejszym lepszej atmosfery oraz poprawy efektywności pracy przedsiębiorstwa. Świadczy to o tym, że pracownicy bezpośrednio produkcyjni postrzegają zmiany restrukturyzacyjne przez wąsko pojmowany interes własny, odsuwając tym samym interes organizacji na plan dalszy. Byli to najczęściej ludzie o wykształceniu zawodowym, którzy pracę traktowali przede wszystkim jako źródło dochodów, a nie

A. Zakrzewska – Bielawska, *Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na sytuację społeczno - zawodową pracowników produkcyjnych*, [w:] *Pracownicy produkcyjni - problemy zarządzania*, S. Borkowska, Z. Janowska i S. Lachiewicz (red.), seria *Monografie Politechniki Łódzkiej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej Łódź 2006, s. 123-132.

miejsce dla dalszego rozwoju kwalifikacji zawodowych i nawiązywania kontaktów międzyludzkich.



Rys. 1. Oczekiwania pracowników produkcyjnych związane z procesem restrukturyzacji

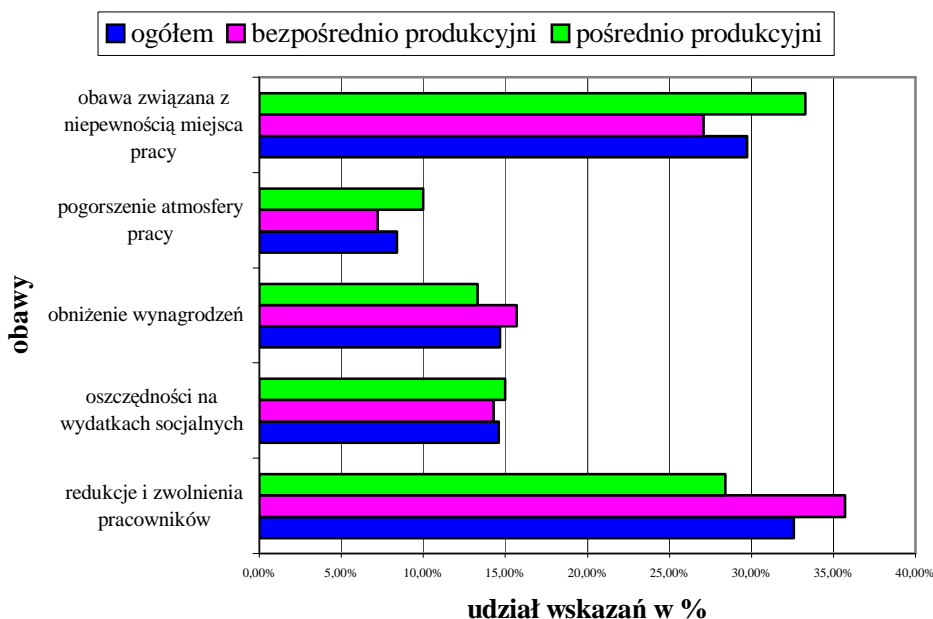
Źródło: *Badania własne*

Jednocześnie obawy niespełnienia oczekiwań pracowników kształtują podstawowe zagrożenia związane z restrukturyzacją przedsiębiorstwa. Pracownicy produkcyjni największe obawy dostrzegają w: redukcjach i zwolnieniach (32,6%) oraz związanej z tym niepewności miejsca zatrudnienia (29,7%), obniżeniu wynagrodzeń i oszczędnościach na wydatkach socjalnych (14,6%) oraz pogorszeniu atmosfery pracy (8,4%). Przedstawia to rysunek 2.

Pracownicy bezpośrednio produkcyjni bardziej obawiają się redukcji i zwolnień oraz obniżki wynagrodzeń, zaś pośrednio produkcyjni pogorszenia atmosfery oraz utrzymania danego stanowiska pracy. Wynika to z faktu, że osoby na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych były dość często zwalniane w związku z procesem automatyzacji produkcji i wprowadzaniem nowych technologii.¹

¹ Na podobne zmiany wskazała także I. Świątek – Barylska która w badanych przez siebie spółkach zaobserwowała, że w trakcie głębokich przekształceń zwolnienia objęły przede wszystkim grupę pracowników administracyjnych, zaś po prywatyzacji badanych spółek w większym stopniu pracowników pośrednio i bezpośrednio produkcyjnych [3, s. 153].

A. Zakrzewska – Bielawska, *Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na sytuację społeczno - zawodową pracowników produkcyjnych*, [w:] *Pracownicy produkcyjni - problemy zarządzania*, S. Borkowska, Z. Janowska i S. Lachiewicz (red.), seria *Monografie Politechniki Łódzkiej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej Łódź 2006, s. 123-132.



Rys. 2. Obawy pracowników produkcyjnych związane z procesem restrukturyzacji

Źródło: Badania własne

Wpływ na taki rozkład obaw pracowników produkcyjnych ma możliwość znalezienia zatrudnienia na poziomie takich samych dochodów i warunków pracy. Zdecydowana większość badanych osób stwierdziła, że byłoby im trudno (42,5%) i bardzo trudno (51,8%) znaleźć podobną pracę. Tylko 3 pracowników bezpośrednio produkcyjnych wskazało, że łatwo byłoby im się zatrudnić na podobnych warunkach w innym przedsiębiorstwie. Byli to mężczyźni w wieku 30, 41 i 42 lata z wykształceniem zawodowym budowlanym. Z uwagi na bardzo liczną grupę firm działających w tej branży pracownicy ci nie obawiali się bezrobocia.

Przedstawione obawy pracowników produkcyjnych w związku z procesem restrukturyzacji, jak również ich oczekiwania, które są często trudne do spełnienia w ramach istniejących polskich uwarunkowań, przyczyniają się do tego, że proces restrukturyzacji postrzegany jest bardziej pozytywnie w swojej fazie początkowej, kiedy ludzie wyrażają więcej nadziei, że dokonywane zmiany poprawią ich byt w przedsiębiorstwie - niż w fazie końcowej.

3. Warunki i cechy pracy pracowników produkcyjnych po restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa powinna stworzyć warunki sprzyjające dużej efektywności pracy, aktywnym postawom wobec pracy, korzystnej dyscyplinie i utożsamianiu się osób zatrudnionych z firmą. Cele te można osiągnąć gwarantując ciągłość zatrudnienia pracownikom, poprawiając im warunki pracy, kształtując odpowiednią atmosferę pracy i relacje między przełożonym a podwładnymi.

Zmiany w zakresie techniki i technologii, jak wspomniano wcześniej, prowadzą do przydzielania pracownikom produkcyjnym nowych zadań, zdobywania nowych umiejętności czy zwiększania norm i dyscypliny pracy. Ocenę respondentów w tej kwestii przedstawiają tabele 1 - 2.

Analizując przedstawione wyniki można stwierdzić, że najwięcej osób było zdania, że poziom wymagań i norm pracy utrzymuje się mniej więcej na tym samym poziomie co przed okresem restrukturyzacji (53,85%) lub też uległ umiarkowanemu zwiększeniu- o około 50% (30,86%). Tylko cztery osoby spośród pracowników bezpośrednio produkcyjnych wskazały na podwojenie wymagań i norm pracy, a trzy osoby z tej grupy oraz jeden przedstawiciel pracowników pośrednio produkcyjnych wskazało na mniejszy ich poziom.

Tabela 1

Ocena pracowników produkcyjnych w zakresie poziomu wymagań i norm pracy w porównaniu do rozwiązań obowiązujących przed okresem restrukturyzacji

Poziom wymagań i norm pracy	Pracownicy produkcyjni ogółem 54=100%		Pracownicy bezpośrednio produkcyjni 31=100%		Pracownicy pośrednio produkcyjni 23=100%	
	N*	%	N	%	N	%
uległ znacznemu zwiększeniu (o około 100%)	4	7,64	4	13,30	0	0,00
uległ umiarkowanemu zwiększeniu (o około 50%)	17	30,86	6	20,00	10	45,50
utrzymuje się mniej więcej na tym samym poziomie	29	53,85	18	56,70	12	50,00
uległ zmniejszeniu	4	7,66	3	10,00	1	4,50
Razem	54	100,0	31	100,0	23	100,0

*) N - liczba osób w próbie z danej grupy % - udział procentowy w danej kategorii

Źródło: Badania własne

A. Zakrzewska – Bielawska, *Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na sytuację społeczno - zawodową pracowników produkcyjnych*, [w:] *Pracownicy produkcyjni - problemy zarządzania*, S. Borkowska, Z. Janowska i S. Lachiewicz (red.), seria *Monografie Politechniki Łódzkiej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej Łódź 2006, s. 123-132.

Tabela 2

Ocena pracowników produkcyjnych w zakresie dyscypliny pracy po restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Ocena poziomu dyscypliny pracy	Pracownicy produkcyjni ogółem 54=100%		Pracownicy bezpośrednio produkcyjni 31=100%		Pracownicy pośrednio produkcyjni 23=100%	
	N*	%	N	%	N	%
pracownicy są bardziej zdyscyplinowani z uwagi na większy poziom wymagań i lęk o utratę pracy	43	79,62	25	80,60	18	78,30
nic nie zmieniło się w tym zakresie	7	12,98	3	9,70	4	17,40
pogorszenie dyscypliny pracy z uwagi na brak ciągłości pracy oraz częstą zmianę planów	4	7,40	3	9,70	1	4,30
Razem	54	100,0	31	100,0	23	100,0

*) N - liczba osób w próbie z danej grupy % - udział procentowy w danej kategorii

Źródło: Badania własne

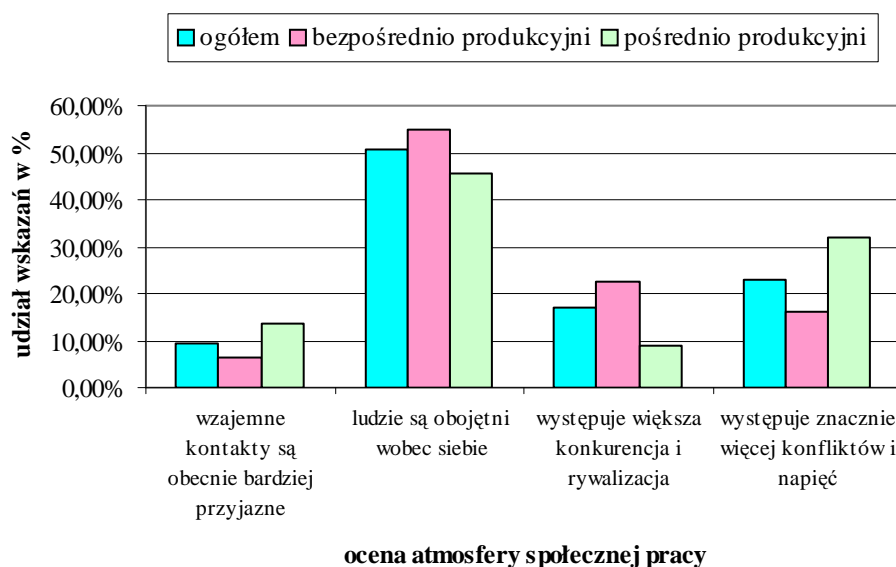
Znaczna większość ankietowanych uznała, że pracownicy są obecnie bardziej zdyscyplinowani (80,6% pracowników bezpośrednio produkcyjnych i 78,3% pośrednio produkcyjnych), siedem osób wskazało, że nic w tym zakresie się nie zmieniło i jest to bardziej dyscyplina na pokaz, a tylko zdaniem czterech osób nastąpiło pogorszenie dyscypliny pracy z uwagi na brak ciągłości pracy oraz częstą zmianę planów.

Należy zauważyć, że zwiększone wymagania i towarzysząca im dyscyplina pracy, z jednej strony wspomagają proces restrukturyzacji, przyczyniając się do zmiany filozofii zatrudnienia i roli przedsiębiorstwa, jako miejsca pracy. Bowiem odchodzenie od zatrudnienia socjalnego i przechodzenie na tory realizmu ekonomicznego prowadzi nieuchronnie do podnoszenia poziomu wymagań. Jednak z drugiej strony, spowodowało to, że atmosfera społeczna w przedsiębiorstwie staje się mniej przyjazna w porównaniu do tej sprzed okresu zmian. Obrazuje to rysunek 3.

Najwięcej badanych uznało, że ludzie stali się obojętni wobec siebie (50,8%). Pracownicy bezpośrednio produkcyjni częściej wskazywali na występowanie większej konkurencji i rywalizacji (22,6%), zaś pośrednio produkcyjni na znacznie większą liczbę konfliktów i napięć (31,8%). Wpływ na taką ocenę atmosfery społecznej w przedsiębiorstwie mają niewątpliwie obawy pracowników produkcyjnych związane z niepewnością miejsca pracy i zagrożeniem zwolnienia. Pracownicy ci chcąc pozostać w firmie traktują swoich współpracowników jako rywali w związku z czym częściej dochodzi między nimi do konfliktów. Z drugiej strony wykazują obojętność, nie chcą nawiązywać bliskich kontaktów

A. Zakrzewska – Bielawska, *Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na sytuację społeczno - zawodową pracowników produkcyjnych*, [w:] *Pracownicy produkcyjni - problemy zarządzania*, S. Borkowska, Z. Janowska i S. Lachiewicz (red.), seria *Monografie Politechniki Łódzkiej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej Łódź 2006, s. 123-132.

międzyludzkich w pracy, by uchronić się przed poczuciem straty, w przypadku zwolnienia osób, które się polubiło.



Rys. 3. Ocena obecnej atmosfery społecznej w przedsiębiorstwie w porównaniu do tej sprzed okresu restrukturyzacji

Źródło: Badania własne

Duży wpływ na atmosferę społeczną w przedsiębiorstwie mają także kontakty kadry kierowniczej z podwładnymi. Większość pracowników bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych wskazało, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa niewiele zmieniła w tym zakresie i kontakty te są takie same jak poprzednio- przed okresem zmian (35,2% badanych). Część ankietowanych uznała, że kierownicy stali się bardziej surowi i więcej wymagają (27,7%), a zdaniem 22,7% ankietowanych kierownicy są bardziej formalni i zachowują większy dystans. Najmniejsza liczba badanych pracowników (14,8%) wskazała na poprawę tych stosunków i większą wspólnotę interesów. Warto dodać, że wpływ na zróżnicowanie oceny tych kontaktów ma styl kierowania poszczególnych przełożonych.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa wpływa także na warunki i cechy pracy robotników. Dobrze zaplanowana i wdrożona powinna doprowadzić do ich poprawy, tak aby pracownicy odczuli osobiste korzyści z przeprowadzonego procesu zmian. Niestety w polskich przedsiębiorstwach nie zawsze tak się dzieje. W tabeli 3 przedstawiono opinię badanych osób na temat poszczególnych cech wykonywanej przez siebie pracy po restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

A. Zakrzewska – Bielawska, *Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na sytuację społeczno - zawodową pracowników produkcyjnych*, [w:] *Pracownicy produkcyjni - problemy zarządzania*, S. Borkowska, Z. Janowska i S. Lachiewicz (red.), seria *Monografie Politechniki Łódzkiej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej Łódź 2006, s. 123-132.

Tabela 3

Ocena cech i warunków związanych z wykonywaną pracą na stanowiskach produkcyjnych

Warunki i cechy pracy	Pracownicy produkcyjni ogółem N=54		Pracownicy bezpośrednio produkcyjni N=31		Pracownicy pośrednio produkcyjni N=23	
	\bar{x} *	Sd	\bar{x}	Sd	\bar{x}	Sd
Wykorzystanie posiadanej wiedzy i doświadczenia	2,77	1	2,59	1,28	2,95	0,72
Warunki pracy, komfort i higiena pracy	2,49	1,06	2,03	1,05	2,95	1,07
Świadczenia socjalne	2,04	1	1,59	0,82	2,5	1,18
Możliwość szkolenia	1,63	1,1	1,51	0,85	1,76	1,18
System okresowych ocen	2,40	1,03	2,43	0,94	2,38	1,12
Wynagrodzenie	1,92	0,86	1,68	0,7	2,17	1,03
Możliwość realizacji kariery zawodowej	1,75	1,81	1,5	0,65	2	0,97

*) \bar{x} - średnia

Sd - odchylenie standardowe

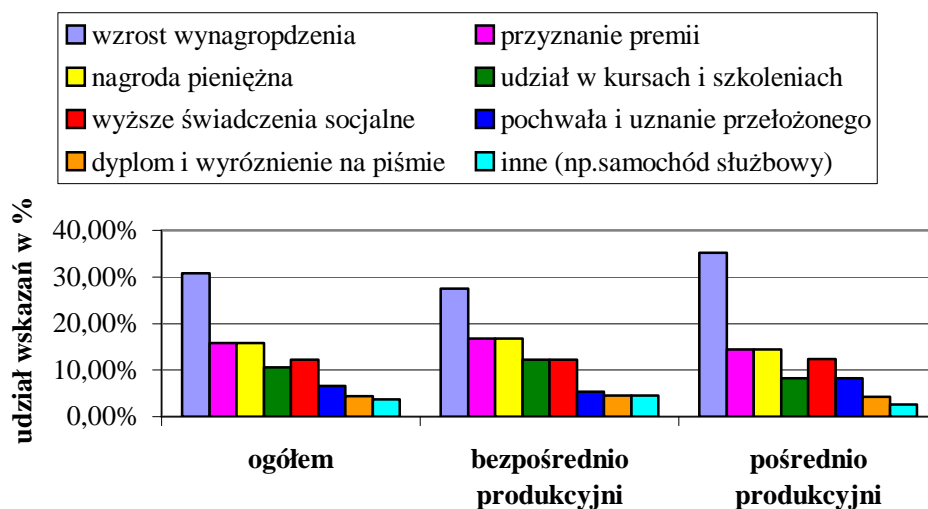
Źródło: *Badania własne*

Z wartości przedstawionych w tabeli 3 wynika, że wszystkie warunki i cechy pracy badani pracownicy produkcyjni ocenili poniżej przeciętnej, co świadczy o ich niezadowoleniu. Najwyżej oceniono wykorzystanie posiadanej wiedzy i doświadczenia (średnia na poziomie 2,77) oraz komfort i higienę pracy (2,49), zaś najniżej możliwość szkolenia (1,63), wynagrodzenie (1,92) oraz możliwość realizacji kariery zawodowej (1,75). Należy również zauważyć, że pracownicy bezpośrednio produkcyjni ocenili poszczególne elementy niżej niż osoby na stanowiskach pośrednio produkcyjnych. Ci ostatni najbardziej niezadowoleni są z możliwości szkolenia i realizacji kariery zawodowej oraz wynagrodzenia, a dopiero w dalszej kolejności z systemu okresowych ocen pracowniczych i świadczeń socjalnych. Zaś pracownicy bezpośrednio produkcyjni niżej niż wynagrodzenia ocenili poziom świadczeń socjalnych. Niskie wartości odchyłeń standardowych świadczą o małym zróżnicowaniu ocen wystawionych przez respondentów. Można na tej podstawie wnioskować, że przeprowadzone w badanych przedsiębiorstwach działania restrukturyzacyjne nie tylko nie poprawiły warunków i cech pracy pracowników produkcyjnych, a wręcz wpłynęły na negatywną ich ocenę.

Kolejną kwestią, do której ustosunkowali się respondenci była ocena czynników motywujących do bardziej efektywnej pracy. Ankietowani pracownicy produkcyjni mieli za zadanie uszeregować hierarchicznie osiem czynników (od najważniejszego do najmniej ważnego), do których zaliczono: wzrost wynagrodzenia, przyznanie premii, nagrodę pieniężną, udział w kursach i szkoleniach, wyższe świadczenia

A. Zakrzewska – Bielawska, *Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na sytuację społeczno - zawodową pracowników produkcyjnych*, [w:] *Pracownicy produkcyjni - problemy zarządzania*, S. Borkowska, Z. Janowska i S. Lachiewicz (red.), seria *Monografie Politechniki Łódzkiej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej Łódź 2006, s. 123-132.

socjalne, pochwałę i uznanie przełożonego, dyplom i wyróżnienie na piśmie oraz inne (jak np. samochód służbowy). Wyniki prezentuje rysunek 4 .



Rys. 4. Czynniki motywujące do bardziej efektywnej pracy w ocenie pracowników produkcyjnych

Źródło: Badania własne

Dokonując analizy danych przedstawionych na rysunku 4 można zauważyć, że zachęty pieniężne takie, jak: wzrost wynagrodzenia, przyznanie premii czy nagroda pieniężna są wciąż najważniejsze dla pracowników produkcyjnych. Zaś najmniej motywują ich dyplomy, wyróżnienia czy inne czynniki (np. telefon czy samochód służbowy). Pracowników pośrednio produkcyjnych bardziej niż bezpośrednio mobilizują do działania pochwały i uznanie przełożonego. Ponadto wyższe świadczenia socjalne są dla nich ważniejsze niż udział w kursach i szkoleniach, podczas gdy pracownicy bezpośrednio produkcyjni ocenili motywacyjność tych dwóch elementów na jednakowym poziomie.

Biorąc pod uwagę możliwość awansu respondenci uznali, że zależy on w największym stopniu od poziomu kwalifikacji (25,8% badanych), dobrych stosunków z przełożonymi (21,05%), efektów pracy (19,1%) oraz stażu pracy (18,27%), w mniejszym od osobistych predyspozycji (np. od przedsiębiorczości, 12,94%) i w znikomym stopniu od chęci rozwoju i szkolenia się (3,75%). Pracownicy pośrednio produkcyjni uzależniali go bardziej od kwalifikacji zawodowych i uzyskiwanych wyników, zaś bezpośrednio produkcyjni od relacji z przełożonymi i stażu pracy.

Skutki działań restrukturyzacyjnych większość pracowników produkcyjnych oceniło negatywnie, wiązało się to ze zwolnieniami kadrowymi, które w znacznym stopniu dotknęły ich środowiska zawodowego oraz pogorszeniem warunków, cech i atmosfery pracy w ich przedsiębiorstwach.

A. Zakrzewska – Bielawska, Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na sytuację społeczno - zawodową pracowników produkcyjnych, [w:] Pracownicy produkcyjni - problemy zarządzania, S. Borkowska, Z. Janowska i S. Lachiewicz (red.), seria Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej Łódź 2006, s. 123-132.

4. Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa wpłynęła w znacznym stopniu na sytuację społeczno - zawodową pracowników produkcyjnych. Na skutek przeprowadzonych zmian spodziewali się oni przede wszystkim wyższego wynagrodzenia, bowiem to właśnie bodźce materialne motywują ich do większego wysiłku i lepszych efektów pracy. Tymczasem ocenili oni wysokość swoich wynagrodzeń po restrukturyzacji na dość niskim poziomie. Pogorszeniu uległa także atmosfera społeczna w opinii badanych robotników. Wskazywali oni na większą obojętność w relacjach międzyludzkich oraz wzrost napięć i konfliktów, przy niezmiennych kontaktach z przełożonymi. Jednocześnie podkreślano większe zdyscyplinowanie załogi z uwagi na wzrost poziomu wymagań, lęku o utratę pracy czy niepewności związanej ze znalezieniem nowego zatrudnienia zapewniającego takie same dochody i warunki pracy. Na taką sytuację pracowników produkcyjnych miał wpływ charakter przeprowadzonych zmian. Bowiem w badanych przedsiębiorstwach podjęta została restrukturyzacja naprawcza, która często ograniczała się do bieżących reakcji na pojawiające się problemy, a jej głównym celem było wyprowadzenie firmy z kryzysu. Wydaje się, że w miarę stabilizacji sytuacji w tych przedsiębiorstwach podjęte będą działania w ramach restrukturyzacji rozwojowej, które przyczynią się do stworzenia pracownikom produkcyjnym możliwości rozwoju, poprzez wzrost produkcji i skali działalności oraz szanse podniesienia ich statusu zawodowego i kwalifikacji.

Literatura

- [1] **Lachiewicz S., Zakrzewska - Bielawska A.**, Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- [2] **Malara Z.**, Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Monografie nr 32, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001
- [3] **Świątek – Barylska I.**, Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych, Wyd. Proxima , Łódź 1998
- [4] **Zakrzewska – Bielawska A.**, Cechy i skutki restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej na przykładzie dużych przedsiębiorstw, Praca doktorska pod kierunkiem naukowym S. Lachiewicza, Uniwersytet Łódzki, Łódź.2002