

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska *

Skutki procesu restrukturyzacji w świetle ocen pracowniczych

Wprowadzenie

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa definiowana jest często, jako radykalna zmiana jego strategii działania, prowadząca do odzyskania jego konkurencyjności na rynku i progowej rentowności [Makowski (2002), s.170]. Podstawowym celem restrukturyzacji jest zatem poprawa efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa, uzyskiwana najczęściej drogą przebudowy istniejącej struktury ekonomicznej w kierunku nadania jej cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności [Nalepka (1998), s.23]. Natomiast zasadniczymi celami kierunkowymi, realizowanymi w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw jest „odchudzenie firmy” (polegające m.in. na redukcji poziomu zatrudnienia, eliminacji zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego), zwiększenie konkurencyjności (np. poprzez podniesienie jakości i atrakcyjności wyrobów, zastosowanie właściwej formy organizacyjno – prawnej czy decentralizację zarządzania), zwiększenie integracji działań (np. dzięki wprowadzeniu systemu controllingu przez tworzenie jednostek biznesu, doskonaleniu struktury organizacyjnej czy sprawniejszemu systemowi przekazywania informacji) i podnoszenie kultury organizacyjnej (co może być osiągnięte poprzez szkolenia i inne formy edukacji zatrudnionych, tworzenie przyjaznej atmosfery czy autonomii w działaniu).

Wobec tak postawionych celów, restrukturyzacja ma zmienić przedsiębiorstwo i przystosować jego działalność do sprawnego funkcjonowania w warunkach rynkowych.

Należy jednak zaznaczyć, że sama zmiana nie jest warunkiem wystarczającym w restrukturyzacji. Musi to być zmiana korzystna, pozwalająca przedsiębiorstwu przystosować swoją działalność w sposób, który byłby adekwatny do nowych warunków i zapewniałby wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja jest zatem procesem złożonym, na który składa się wiele zmian. O skuteczności przeprowadzenia tego procesu decyduje znaczna liczba składników, z których najważniejsze to:

- ◆ dobrze opracowany projekt zmian i harmonogram ich wprowadzenia,
- ◆ właściwi ludzie na właściwych miejscach,
- ◆ umiejętność wykorzystania otoczenia zewnętrznego (szans rynkowych),
- ◆ umiejętność pokonywania chwilowych trudności,
- ◆ ciągły nadzór i kontrola wprowadzanych zmian [Berliński i inni (2003), s. 65-66].

* dr inż. Agnieszka Zakrzewska – Bielawska jest adiunktem w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

Dobrze przygotowany i wdrożony program restrukturyzacji, uwzględniający powyższe elementy powinien przynieść przedsiębiorstwu określone skutki, do których można zaliczyć m.in.: zwiększenie sprawności zarządzania, lepsze wykorzystanie majątku firmy, ograniczenie kosztów działalności, lepsze wykorzystanie umiejętności i kwalifikacji pracowniczych, wzrost wydajności zatrudnionych, wyższą efektywność i rentowność przedsiębiorstwa oraz dopływ nowych technologii i szanse na rozwój firmy. Można zatem stwierdzić, że proces restrukturyzacji powoduje określone zmiany w sferze społecznej, ekonomicznej i strukturalnej działalności przedsiębiorstwa. Jednocześnie zmiany te posiadają swoją specyfikę w odbiorze pracowniczym, wynikającą przede wszystkim z faktu bardzo silnego powiązania ze sferą zarządzania zasobami ludzkimi zarówno w aspekcie operacyjnym, jak i strategicznym.

Przeprowadzane w przedsiębiorstwie zmiany w różnym stopniu wpływają na ludzi, zależy to od liczby i charakteru czynników warunkujących ich życie zawodowe i osobiste. Zmiana radykalna, a taką jest niewątpliwie restrukturyzacja, nie musi być, wbrew powszechnym opiniom, trudno akceptowana przez pracowników. Bowiem czasami zmiana radykalna jest łatwiejsza do zaakceptowania niż mała zmiana, ponieważ niewiele elementów nowej strategii przypomina stare procedury [Carr (1998), s. 73]. W związku z tym niewielki jest bagaż doświadczeń, które mogłyby zakłócić cały proces reorganizacji.

Innym istotnym elementem mającym wpływ na odbiór pracowniczy jest szybkość i przewidywalność wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie. Często można zaobserwować, że im wolniej przebiegają zmiany, tym bardziej boleśnie są one odbierane przez pracowników. Bowiem im więcej jest czasu na zastanawianie się nad przyszłością, tym większe to wzbudza w ludziach rozdrażnienie, strach i niechęć. Z drugiej strony im szybciej dokonywane są zmiany, a ludzie rozumieją czego się od nich oczekuje, tym szybciej odnajdują się w nowych realiach i tym łatwiej poradzą sobie ze zmianami, które nastąpią w ich życiu [Carr (1998), s.73].

Nie można jednak zapomnieć, że procesowi wdrażania zmian w przedsiębiorstwie, a zatem i restrukturyzacji towarzyszy zawsze poczucie niepewności i zagrożenia ze strony pracowników. Przejawia się to w istnieniu naturalnego oporu pracowników wobec zmian w organizacji. Negatywne reakcje pracowników są bardziej widoczne w okresie niestabilności gospodarczej, kiedy to każda zmiana w środowisku pracy jest postrzegana przez pracowników jako zagrożenie ich miejsc pracy. Nawet firmy, które działały, opierając się na zarządzaniu zmianami w przeciągu poprzednich kilku lat, mają problemy z pozyskaniem zaangażowania pracowników w proces wprowadzania zmian organizacyjnych [Carr (1998), s. 37].

Dla określenia reakcji pracowniczych wobec działań restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie przeprowadzono w 2001 r. badania ankietowe w trzech firmach z regionu łódzkiego. 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 budownictwo¹ []. Celem badań było m.in. uzyskanie opinii pracowników na temat tego, jak restrukturyzacja zmieniła atmosferę pracy, kontakty personelu z kadra kierowniczą, poziom wymagań i dyscypliny, jak również poszczególne elementy zarządzania i warunki ich pracy.

Skutki działań restrukturyzacyjnych w opinii pracowników na podstawie badań

Ankiety wypełniło 115 osób, w tym 37 respondentów (32,2 % całej próby) pochodziło z firmy włókienniczej, 37 osób (32,2 %) z energetycznej i 41 badanych (35,6 %) reprezentowało przedsiębiorstwo budowlane. Aby otrzymać, jak najbardziej obiektywną opinię pracowników na temat skutków przeprowadzonych w ich przedsiębiorstwach zmian, ankietowano osoby na różnych stanowiskach pracy, w różnym wieku i z różnym wykształceniem.

Dominującą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 41 – 50 lat (22,9 %), z wykształceniem średnim (42,1 %) bądź zasadniczym zawodowym (32,5 %), zajmujące stanowiska produkcyjne (27,2 %) oraz administracyjno – biurowe (20,0 %) i pracujące w swych przedsiębiorstwach od 11 do 20 lat (34,5 %).

Działania restrukturyzacyjne, jakie były prowadzone w badanych firmach wiązały się głównie ze zmniejszeniem zatrudnienia, głębokimi przeobrażeniami w strukturze organizacyjnej, poprawą płynności i rentowności oraz lepszym wykorzystaniem majątku firmy. Związane one były także z przekształceniami własnościowymi, bowiem wszystkie trzy przedsiębiorstwa były wcześniej jednostkami państwowymi, które poddane były procesom prywatyzacyjnym.

Oceniając skutki restrukturyzacji respondenci wyrazili swoją **opinię na temat obecnej atmosfery pracy** w ich przedsiębiorstwie w porównaniu do tej sprzed okresu zmian oraz dokonali **oceny kontaktów personelu z kadra kierowniczą** po przeprowadzeniu restrukturyzacji. Wyniki uzyskanych odpowiedzi w całej próbie oraz w poszczególnych kategoriach pracowniczych prezentują rysunki 1 i 2.

Zaprezentowane diagramy obrazują, że większość ankietowanych ocenia obecną atmosferę jako bardziej niekorzystną w stosunku do poprzedniej. Występuje teraz większy poziom obojętności względem siebie oraz konkurencja między ludźmi. Zaś kontakty kadry kierowniczej z podwładnymi, 33,9 % ankietowanych oceniło jako takie same jak przed procesem zmian, a 30,4 % oceniło obecnie kierowników jako bardziej surowych i więcej wymagających. Zdaniem 21,7 % osób, kierownicy zachowują się obecnie bardziej formalnie i z większym dystansem do podwładnych, a najmniejsza część ankietowanych (tylko 13,9%) uważała, że ich kontakty z kadra zarządzającą poprawiły się, ze względu na większą wspólnotę interesów.

¹ Szerzej na ten temat w: Zakrzewska – Bielawska (2002).

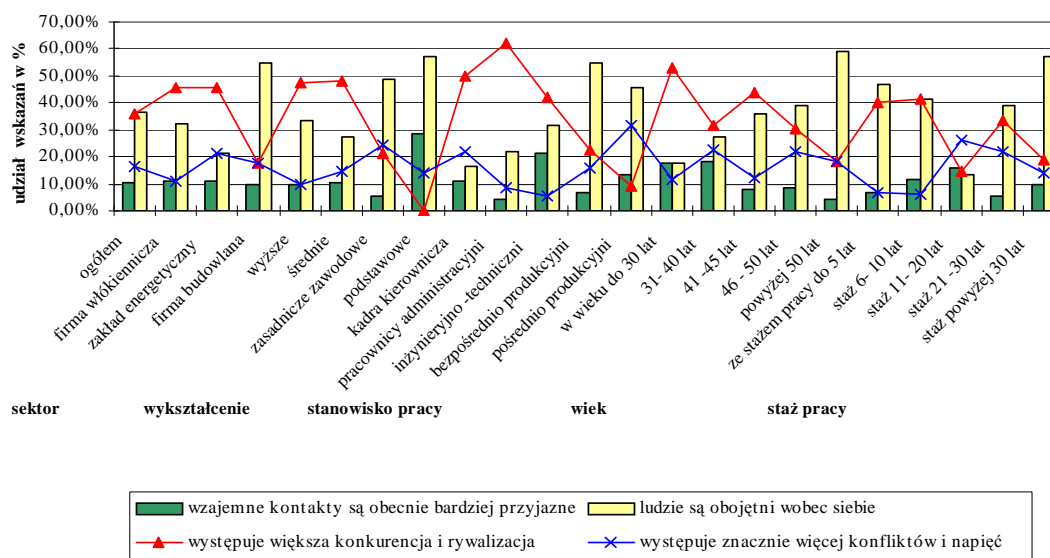
Znaczne różnice w ocenie zarówno obecnych kontaktów, jak i atmosfery pracy uwidaczniają się dopiero przy analizie odpowiedzi poszczególnych kategorii respondentów.

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 to pamiętają atmosferę pracy z okresu gospodarki centralnie - planowanej, kiedy pracowników było więcej niż pracy i ludzie interesowali się bardziej życiem innych. Atmosfera obojętności była podkreślana najbardziej w firmie budowlanej.

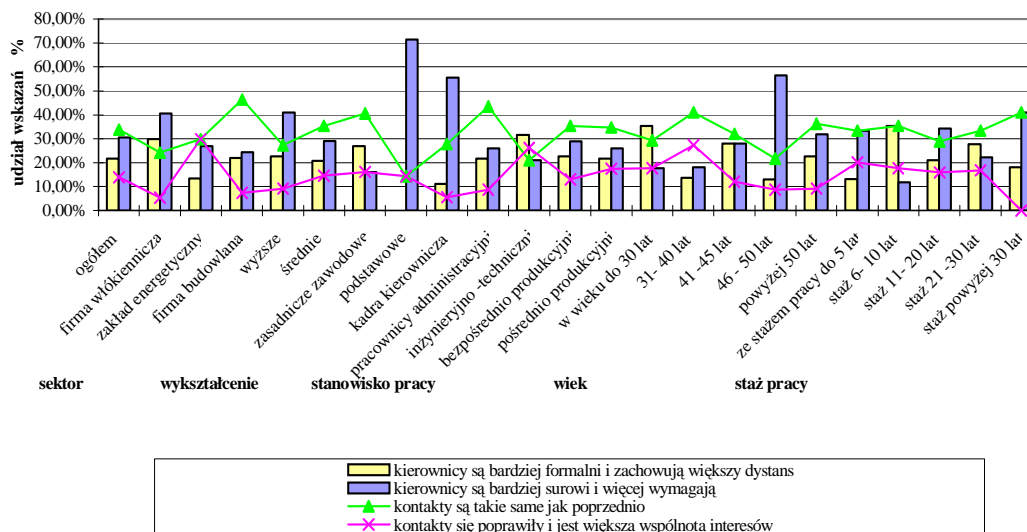
Opinia o występującej obecnie większej skali konfliktów i napięć wśród pracowników, rozkładała się w miarę równomiernie w poszczególnych kategoriach respondentów. Częściej niż inni wskazywali na tę odpowiedź jedynie pracownicy pośrednio produkcyjni.

Rysunek 1 Ocena obecnej atmosfery społecznej w przedsiębiorstwie w porównaniu do tej sprzed okresu zmian



Źródło: badania własne

Rysunek 2. Charakter kontaktów pomiędzy kadrą kierowniczą przedsiębiorstwa a pracownikami po przeprowadzeniu restrukturyzacji.



Źródło: badania własne

Podobnie, w miarę równomierny rozkład w przyjętych grupach respondentów uzyskała odpowiedź, że współpraca i wzajemne kontakty między ludźmi są obecni bardziej przyjazne i zrównoważone. Taką opinię prezentowała w większości tylko grupa osób z wykształceniem podstawowym oraz zajmujących stanowiska inżynierijno – techniczne.

Analizując kontakty kadry kierowniczej z podwładnymi należy stwierdzić, że większość osób z wykształceniem podstawowym, powyżej 46 roku życia, z bardzo krótkim (do 5 lat) lub długim (powyżej 30 lat) stażem pracy była zdania, że kierownicy są obecnie bardziej surowi i więcej wymagają. Opinię tę podzielała także kadra kierownicza i osoby z wykształceniem wyższym.

Odpowiedzi, że nic w zakresie tych kontaktów się nie zmieniło, gdyż wszystko zależy od ludzi, udzieliła zdecydowana większość respondentów z firmy budowlanej, jak również osoby z wykształceniem średnim bądź zasadniczym zawodowym, zajmujące głównie stanowiska administracyjno – biurowe.

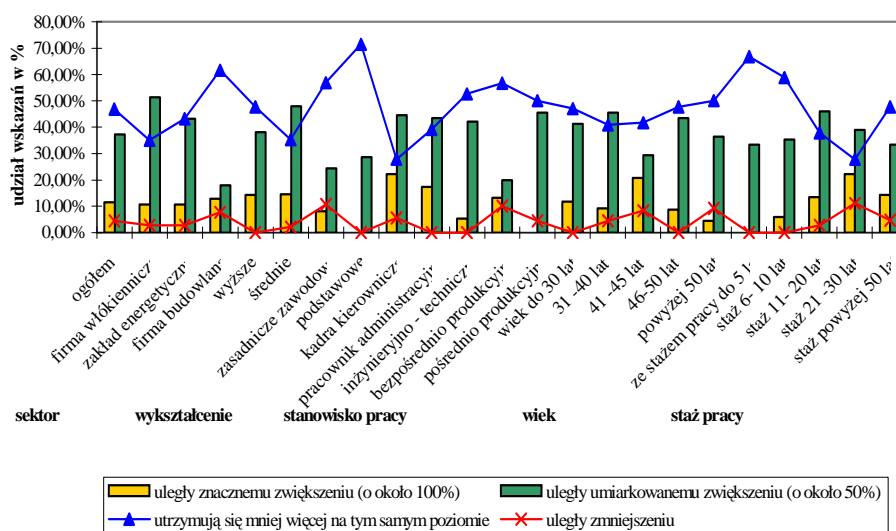
Na poprawę kontaktów wskazano przede wszystkim w zakładzie energetycznym. Tego zdania byli głównie pracownicy inżynierijno – techniczni, w wieku od 31 do 40 lat. Nie podzieliła zaś tej opinii żadna osoba pracująca w swoim przedsiębiorstwie dłużej niż 30 lat.

Natomiast na większe sformalizowanie terażniejszych kontaktów kadry zarządzającej ze swoimi podwładnymi wskazywały w większości osoby młode (do 30 roku życia) ze stażem pracy od 6 do 10 lat i w szczególności z firmy włókienniczej.

Tak zróżnicowane opinie na temat kontaktów podwładnych z kadrą kierowniczą mogą być spowodowane określonym stylem kierowania przełożonych oraz specyfiką pracy w poszczególnych jednostkach organizacyjnych.

Proces restrukturyzacji wpływa również na **poziom dyscypliny, wymagań i norm pracy**. Ocenę respondentów w tej kwestii przedstawiają rysunki 3 i 4.

Rysunek 3. Ocena poziomu wymagań i norm pracy w porównaniu do rozwiązań obowiązujących przed okresem restrukturyzacji



Źródło: badania własne.

Najmniejsza liczba osób, bez względu na rozpatrywaną kategorię pracowniczą, była zdania, że **poziom norm i wymagań pracy** uległ zmniejszeniu (od 0% do 11% respondentów w ramach poszczególnych kategorii respondentów).

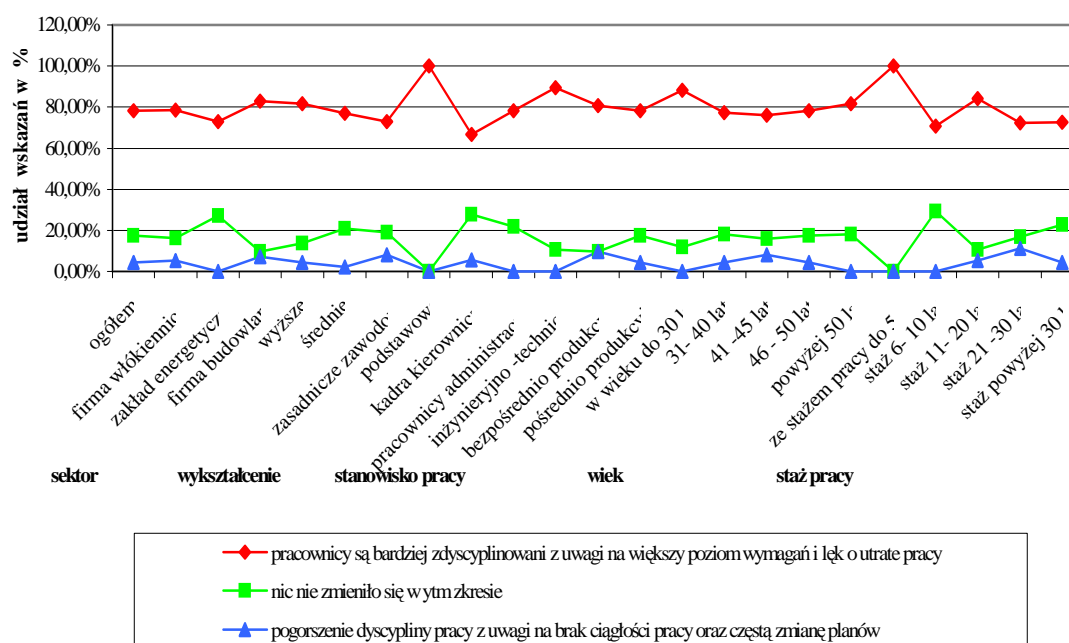
Również niewielka liczba badanych wyraziła pogląd, że poziom norm i wymagań pracy znacznie wzrósł w porównaniu do poprzedniego (o około 100%). Opinię tę wyrażali głównie pracownicy z wykształceniem wyższym bądź średnim, zajmujące stanowiska kierownicze lub administracyjne oraz osoby w wieku 41 – 45 lat i ze stażem pracy w przedziale 21 – 30 lat.

Według większości ankietowanych osób poziom wymagań i norm pracy utrzymuje się jednak mniej więcej na tym samym poziomie co przed okresem zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie lub też uległ umiarkowanemu zwiększeniu (o około 50%). Zgodne jest to z logiką restrukturyzacji. Bowiem w tych działach, gdzie były przerosty zatrudnienia, po dostosowaniu obsady do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa, normy pracy musiały się zwiększyć, ponieważ pracy było tyle samo, a ludzi mniej. Zaś tam, gdzie zatrudnienie było racjonalne, normy pracy utrzymały się na takim samym poziomie.

Ocena dyscypliny, jak wynika z rysunku nr 4, ukształtowała się wyraźnie w układzie trzypoziomowym, bez względu na analizowaną kategorię pracowniczą. Najwięcej badanych osób uważało, że pracownicy są obecnie bardziej zdyscyplinowani (tak sądzi od 66% do 100% respondentów), mniej osób było zdania, że nic w tym zakresie się nie zmieniło i jest to bardziej dyscyplina na pokaz (od 0% do 27,8% respondentów), zaś najmniej badanych osób stwierdziło, że występuje pogorszenie dyscypliny pracy z uwagi na brak ciągłości pracy oraz częstą zmianę planów (od 0% do 9,7% respondentów).

Większe zdyscyplinowanie² pracowników spowodowane jest przede wszystkim zwiększeniem norm i wymagań pracy, jak również obawą przed zwolnieniem, gdyby pracownik nie podolał stawianym mu wymaganiom.

Rysunek 4. Ocena poziomu dyscypliny pracy po wprowadzeniu zmian



Źródło: badania własne.

Rozważając opinie pracowników na temat skutków restrukturyzacji nie można pominąć ich zdania w stosunku do **poszczególnych cech wykonywanej przez nich pracy**. Ocenie badanych osób podlegało: wynagrodzenie, świadczenia socjalne, możliwość szkolenia, możliwość realizacji kariery zawodowej, wykorzystanie posiadanej wiedzy i doświadczenia, warunki, komfort i higiena pracy oraz system okresowych ocen. Respondenci wystawili każdemu elementowi ocenę w skali 1 – 5 (przy czym 1 oznaczała ocenę minimalną, zaś 5 ocenę maksymalną). Tabele 1 - 3 prezentują średnie i odchylenia standardowe ocen

² Na wzrost dyscypliny pracy wskazała także, na podstawie badań przeprowadzonych w Instytucie Nauk Ekonomicznych E. Puchała. Zobacz: [5, s.153]

wystawionych poszczególnym cechom przez całą badaną zbiorowość i poszczególne kategorie respondentów.

Z danych przedstawionych w powyższych tabelach wynika, że najwyżej oceniono wykorzystanie posiadanej wiedzy i doświadczenia oraz warunki, komfort i higienę pracy, zaś najniżej możliwości szkolenia i realizacji kariery zawodowej. Tendencja ta dominowała w całej próbie, bez względu na to, która kategoria pracownicza (wg wykształcenia, stanowiska pracy itp.) była analizowana.

Tabela 1. Ocena cech wykonywanej pracy w ramach całej zbiorowości respondentów i według wykształcenia

Cecha pracy	Wykształcenie									
	Ogółem N*** =115		Wyższe N =22		Średnie N =48		Zasadnicze zawodowe N=37		Podstawowe N= 7	
	X*	Sd**	X	Sd	X	Sd	X	Sd	X	Sd
Wykorzystanie posiadanej wiedzy i doświadczenia	2,97	0,98	3,15	0,99	3,25	0,78	2,31	0,99	2,67	1,97
Warunki pracy, komfort i higiena pracy	2,89	1,05	3,05	1,08	3,21	0,83	2,50	1,02	3,50	0,55
System okresowych Ocen	2,55	0,99	2,82	0,96	2,73	0,89	1,88	0,98	2,14	1,68
Świadczenia socjalne	2,44	1,06	2,90	0,83	2,62	0,74	1,84	0,80	2,43	1,27
Wynagrodzenie	2,39	0,91	2,41	0,87	2,65	1,06	2,39	1,03	3,0	0,71
Możliwość szkolenia	2,16	1,22	2,27	1,45	2,48	1,15	1,54	0,87	2,67	1,51
Możliwość realizacji kariery zawodowej	2,03	1,01	2,09	1,22	2,22	1,01	1,58	0,76	2,67	0,82

* X oznacza średnią respondentów

** Sd oznacza odchylenie standardowe

N*** liczba

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Ocena cech wykonywanej pracy a charakter stanowiska pracy respondentów

Cecha pracy	Charakter stanowiska pracy									
	Kadra kierownicza N = 18		Pracownicy Administrac. N = 23		Inżynier.-techniczni N = 19		Bezpośredn. produkc. N = 31		Pośrednio produkt. N = 23	
	X*	Sd**	X	Sd	X	Sd	X	Sd	X	Sd
Wykorzystanie posiadanej wiedzy i doświadczenia	3,47	0,94	2,95	0,89	3,16	0,69	2,59	1,28	2,95	0,72
Warunki pracy, komfort i higiena pracy	3,44	0,98	3,32	0,72	3,16	0,6	2,03	1,05	2,95	1,07
System okresowych ocen	2,62	1,09	2,64	0,93	2,71	0,98	2,43	0,94	2,38	1,12
Świadczenia socjalne	2,94	1,0	2,74	0,92	2,84	0,76	1,59	0,82	2,5	1,18
Wynagrodzenie	3,06	0,94	2,67	0,48	2,89	0,46	1,68	0,7	2,17	1,03
Możliwość szkolenia	2,78	1,52	2,74	1,09	2,31	1,0	1,51	0,85	1,76	1,18
Możliwość realizacji kariery zawodowej	2,56	1,38	2,0	0,89	2,37	0,89	1,5	0,65	2,0	0,97

Źródło: badania własne.

Tabela 3. Ocena cech pracy a wiek badanych

Cecha pracy	Wiek pracownika									
	Do 30 lat N = 17		31 – 40 lat N = 22		41 – 45 lat N = 25		46 – 50 lat N = 23		Powyżej 50 lat N = 22	
	X*	Sd*	X	Sd	X	Sd	X	Sd	X	Sd
Wykorzystanie posiadanej wiedzy i doświadczenia	3,06	1,18	3,05	0,74	2,65	1,11	3,38	0,97	2,86	0,85
Warunki pracy, komfort i higiena pracy	2,47	1,12	3,5	0,8	2,88	1,05	3,35	0,81	2,43	1,03
System okresowych ocen	2,38	1,26	2,47	0,94	2,70	0,86	2,71	1,2	2,60	0,74
Wynagrodzenie	2,12	0,70	2,64	0,79	2,40	1,0	2,48	1,17	2,23	0,75
Świadczenia socjalne	2,12	1,11	3,09	0,87	2,40	1,04	2,54	1,06	2,09	1,04
Możliwość szkolenia	1,88	0,93	2,27	1,12	2,09	1,38	2,59	1,5	2,05	1,08
Możliwość realizacji kariery zawodowej	1,82	0,88	2,0	0,87	1,83	1,07	2,56	1,25	2,16	0,89

Źródło: badania własne

Porównując badane przedsiębiorstwa należy stwierdzić, że pracownicy firmy budowlanej wystawili oceny najniższe ze wszystkich badanych firm. Świadczy to o tym, że pracujący tam ludzie nie byli zadowoleni z przeprowadzonych w tej firmie zmian, patrząc na nie z punktu widzenia cech swojej pracy.

Średnia ocena wynagrodzenia kształtowała się, w przyjętych kategoriach pracowniczych, w przedziale od 1,68 do 3,06. Najwyżej poziom swoich zarobków oceniła kadra kierownicza, zaś najniżej pracownicy bezpośrednio produkcyjni oraz osoby w wieku 46 – 50 lat.

Świadczenia socjalne były, z jednej strony, obok możliwości szkolenia i realizacji kariery zawodowej najgorzej oceniane, przez pracowników z wykształceniem podstawowym, zaś z drugiej strony, uzyskały najlepszą średnią w grupie osób, charakteryzujących się stażem pracy w przedziale 6 – 10 lat.

System okresowych ocen, w każdej kategorii, uzyskał zbliżoną średnią i kształtował się na poziomie od 2,27 (w grupie osób ze stażem pracy 21 – 30 lat) do 3,0 (w grupie osób z wykształceniem podstawowym).

Podsumowując, można stwierdzić, że oceny wystawione przez respondentów poszczególnym cechom swojej pracy były bardzo rozbieżne, tzn., że danej zmiennej przypisywano równie często 1 (ocenę minimalną), jak i 5 (ocenę maksymalną). Świadczą o tym wysokie wartości odchyleń standardowych. Ponadto, należy zauważyć, że badani pracownicy chętniej wystawiali oceny najniższe (1 i 2) niż 4 i 5, co potwierdzają stosunkowo niskie średnie ocen wszystkich cech, zarówno w całej próbie, jak i w określonych kategoriach pracowniczych. Oznacza to, że przeprowadzone działania restrukturyzacyjne nie wpłynęły pozytywnie na ocenę cech pracy przez pracowników.

Oprócz cech swojej pracy respondenci **ocenili także elementy zarządzania przedsiębiorstwem** po jego restrukturyzacji. Badani pracownicy mieli się ustosunkować do: systemu informacyjnego, jasności i precyzji wydawanych poleceń służbowych, określania zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz do systemu planowania, organizacji i kontroli pracy. Wybrane wyniki uzyskanych ocen prezentują tabele 4 i 5.

Tabela 4. Ocena wybranych elementów zarządzania przedsiębiorstwem w ramach całej zbiorowości respondentów i według wykształcenia

Element zarządzania	Ogółem N*** =115		Wykształcenie							
			Wyższe N =22		Średnie N =48		Zasadnicze zawodowe N=37		Podstawowe N= 7	
	X*	Sd**	X	Sd	X	Sd	X	Sd	X	Sd
System kontroli pracy (np. kontrola jakości)	3,55	0,98	3,62	0,8	3,60	0,82	3,42	1,09	3,5	1,97
Określenie zakresu zadań	3,41	0,89	3,75	0,64	3,44	0,87	3,15	0,90	3,43	1,39

Element zarządzania	Ogółem N*** =115		Wykształcenie							
			Wyższe N =22		Średnie N =48		Zasadnicze zawodowe N=37		Podstawowe N= 7	
	X*	Sd**	X	Sd	X	Sd	X	Sd	X	Sd
Określenie uprawnień i odpowiedzialności	3,39	1,04	3,67	0,91	3,42	0,96	3,18	1,10	3,33	1,63
Wydawanie poleceń służbowych (jasność i precyzyjność)	3,29	1,04	3,85	0,74	3,31	0,97	3,02	1,07	2,85	1,46
System planowania pracy	3,17	0,93	3,18	0,85	3,33	0,85	2,93	0,96	3,14	1,46
Organizacja pracy (np. zaopatrzenie, narzędzia)	2,94	0,01	3,14	0,91	3,08	0,94	2,58	1,05	3,0	1,29
System informacyjny	2,29	1,01	2,77	0,87	2,50	0,99	1,78	0,87	1,71	1,11

* X oznacza średnią

** Sd oznacza odchylenie standardowe

N*** liczba respondentów

Źródło: badania własne.

Tabela 5. Ocena wybranych elementów zarządzania przedsiębiorstwem a charakter stanowiska pracy respondentów

Element zarządzania	Charakter stanowiska pracy									
	Kadra kierownicza N =18		Pracownicy administrac. N = 23		Inżynierijno techniczni N= 19		Bezpośrednio produkcyjni N = 31		Pośrednio produkcyjni N = 23	
	X*	Sd**	X	Sd	X	Sd	X	Sd	X	Sd
System kontroli pracy (np. kontrola jakości)	3,67	0,84	3,87	0,69	3,53	0,77	3,46	1,29	3,2	1,0
Określenie zakresu zadań	3,72	0,75	3,48	0,84	3,53	0,69	3,07	1,05	3,4	0,94
Określenie uprawnień i odpowiedzialności	3,5	1,09	3,52	0,84	3,58	0,77	3,18	1,36	3,25	0,91
Wydawanie poleceń służbowych (jasność i precyzyjność)	3,65	1,0	3,56	0,79	3,42	0,84	2,93	1,12	3,09	1,23
System planowania pracy	3,37	0,88	3,3	0,76	3,5	0,78	2,81	1,07	3,05	0,97
Organizacja pracy (np. zaopatrzenie, narzędzia)	2,89	1,13	3,43	0,84	3,16	0,6	2,59	1,12	2,7	1,03
System informacyjny	2,78	1,0	2,69	0,82	2,47	0,84	1,63	0,84	2,14	1,12

Źródło: Badania własne

Z danych zaprezentowanych w powyższych tabelach wynika, że oceny wystawione przez respondentów poszczególnym elementom zarządzania są znacznie wyższe od ocen wystawionych odpowiednim cechom pracy, które były omówione wcześniej. Oznacza to, że zarządzanie badanymi firmami postrzegane jest, przez zatrudnionych tam pracowników, bardziej pozytywnie, podczas gdy skutki tego zarządzania w postaci konkretnych cech pracy ocenione były przez nich znacznie gorzej (średnio od 1 do 1,5 punktu niżej).

Analizując przedstawione dane można także zauważyć, że wszystkie ankietowane osoby, bez względu na kategorię, w jakiej występują, uważały, że system informacyjny w ich przedsiębiorstwie funkcjonuje najmniej sprawnie, w porównaniu do innych elementów zarządzania. Zaś najwyżej, w całej próbie, oceniony został system kontroli pracy.

Równie wysoko oceniono precyzję i jasność wydawania poleceń służbowych, określanie zakresu zadań oraz określanie uprawnień i odpowiedzialności. Elementy te dostały najwyższe oceny od osób z wykształceniem wyższym, zajmujących stanowiska kierownicze i inżynierjno – techniczne w swoich firmach oraz od osób w wieku 31 –40 lat i powyżej 46 roku życia, ze stażem pracy od 6 do 20 lat. Wysoki poziom ocen tych elementów zarządzania w przypadku kadry kierowniczej może wynikać z faktu, że to właśnie kadra zarządzająca jest odpowiedzialna za ich realizację.

System planowania pracy w badanych firmach oceniony został mniej więcej na tym samym poziomie przez każdą kategorię pracowniczą, a uzyskane średnie wahały się w granicach od 2,93 do 3,5.

Trochę niżej od planowania oceniona została organizacja pracy, przez którą rozumiano np. zaopatrzenie czy wyposażenie w narzędzia. Najwyższą średnią, 3,43, uzyskała ona w grupie pracowników zajmujących stanowiska administracyjne, zaś najniższą, 2,58, w grupie osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym.

Najwyższe oceny dla wszystkich wskazanych elementów zarządzania (najwyższe średnie) wystawili respondenci z wykształceniem wyższym bądź średnim i na stanowiskach administracyjnych, zaś najniższe pracownicy bezpośrednio produkcyjni z wykształceniem zasadniczym zawodowym. W miarę niskie wartości odchyłeń standardowych świadczą o mniejszej rozbieżności w ocenach między ankietowanymi w poszczególnych kategoriach.

Podsumowanie

Oceniając skutki działań restrukturyzacyjnych, większość badanych osób wskazała na wzrost konkurencji i rywalizacji między pracownikami, lub też na większą obojętność w relacjach międzyludzkich, przy nie zmienionych 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.

Należy zauważyć, że zwiększone wymagania i towarzysząca temu dyscyplina pracy, z jednej strony wspomagają proces restrukturyzacji, gdyż przyczyniają się do wdrożenia zmian mających na celu zmianę filozofii zatrudnienia i roli przedsiębiorstwa, jako miejsca pracy. Bowiern 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 przedsiębiorstwach stała się mniej przyjazna w porównaniu do tej sprzed okresu zmian. Fakty te powodują, że w opinii badanych pracowników nastąpiło pogorszenie się generalnego nastawienia do restrukturyzacji w końcowej fazie jej wprowadzania w stosunku do okresu początkowego.

Oceniając skutki restrukturyzacji, w kategorii cech swojej pracy i elementów zarządzania, respondenci uważali, że w swoich przedsiębiorstwach najgorsze są możliwości szkolenia i realizacji kariery zawodowej oraz niesprawny system informacyjny, zaś najlepsze są warunki i higiena pracy oraz możliwość wykorzystania wiedzy i doświadczenia przy sprawnie funkcjonującym systemie kontroli. Oceny wystawiane tym elementom wpłynęły zasadniczo na końcową ocenę skutków przeprowadzonej restrukturyzacji. Pozytywnie oceniło ją 35 % badanych, negatywnie 36 %, zaś 29 % ankietowanych osób nie miało zdania na ten temat.

Podsumowując można stwierdzić, że postawy i reakcje pracownicze towarzyszące procesowi restrukturyzacji oprócz tego, że są w znacznym stopniu uwarunkowane cechami demograficzno – zawodowymi pracowników, to są silnie związane z ich obawami i oczekiwaniami. Główną obawą pracowników jest utrata miejsca pracy, a oczekiwaniem poprawa efektywności przedsiębiorstwa, co z kolei daje nadzieję na utrzymanie dotychczasowego zatrudnienia. Na takie postrzeganie głównych zagrożeń i szans związanych z przeprowadzeniem restrukturyzacji w firmie ma, bez wątpienia, obecna sytuacja na polskim rynku pracy oraz bardzo wysoka w naszym kraju stopa bezrobocia.

Bibliografia

- Berliński L, Gralak H., Sitkiewicz F. (2003), *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami*, tom I, AJG, Bydgoszcz.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J. (1998), *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa.
- Makowski K. (2002), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa .
- Nalepka A. (1998), *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa , Kraków
- Puchała E. (2001), *Zmiany zatrudnienia w przedsiębiorstwach publicznych i sprywatyzowanych*, w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, [red.] E. Mączyńska, wyd. DiG, Warszawa.
- Zakrzewska – Bielawska A. (2002), *Cechy i skutki restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej na przykładzie dużych przedsiębiorstw*, Praca doktorska pod kierunkiem naukowym S. Lachiewicza, Uniwersytet Łódzki, Łódź.