

# Skutki restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej dużych polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego

**Agnieszka  
Zakrzewska –  
Bielawska**

## 1. Pojęcie i cechy restrukturyzacji w sferze zatrudnienia i organizacji

Dekada lat 90 ubiegłego wieku, to okres szerokich i wielostopniowych dostosowań polskich przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej. Wiele firm, by móc dalej funkcjonować w nowym systemie, musiało dokonać głębokich zmian w swoich strukturach, musiało zatem dokonać restrukturyzacji. Powszechność działań restrukturyzacyjnych w polskich przedsiębiorstwach uczyniło z nich proces masowy, który stał się jednym z ważniejszych fragmentów transformacji polskiej gospodarki.

**Restrukturyzacja** stała się zatem środkiem do celu, jakim jest wzrost sprawności organizacyjnej firmy i jej konkurencyjności na rynku, dzięki przebudowie jej systemu w kierunku nadania mu cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności [Penc (1999), s.239].

W praktyce gospodarczej przyczyny podjęcia restrukturyzacji mają dwojaki charakter: naprawczy i rozwojowy. **Restrukturyzacja naprawcza** wynika najczęściej z przedłużającego się kryzysu i złej sytuacji przedsiębiorstwa, a jej celem jest odwrócenie niekorzystnych tendencji ekonomicznych, głównie braku płynności finansowej [Zakrzewska – Bielawska (2000),s.67]. W warunkach polskich restrukturyzacja ta polega głównie na selektywnie prowadzonych działaniach ukierunkowanych na osiągnięcie natychmiastowych efektów. Obejmuje ona między innymi, takie działania, jak: pozbycie się zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego, redukcję personelu, zaostrzenie kontroli jakości, powoływanie nowych komórek organizacyjnych i inne.

**Restrukturyzacja rozwojowa** podejmowana jest znacznie rzadziej i wynika ze świadomej polityki kierownictwa firmy. Oparta jest ona na decyzjach strategicznych i cechują ją m.in.: wysoka innowacyjność techniczna, produkcyjna i marketingowa, ponadprzeciętne ryzyko podejmowanych przedsięwzięć oraz antycypacyjne rozwiązywanie problemów [Kowalczyk – Jakubowska (1992), s.16-17].

---

dr inż.  
**Agnieszka  
Zakrzewska – Bielawska**  
adiunkt,  
Instytut Zarządzania,  
Politechnika Łódzka

Istotną rolę, w działaniach restrukturyzacyjnych spełnia **restrukturyzacja zatrudnienia** rozumiana, jako zespół działań dostosowujących stan i strukturę zasobów ludzkich do warunków umożliwiających sprawną realizację celów przedsiębiorstwa, a zwłaszcza osiągnięcia korzystnych pozycji rynkowych. Do działań tworzących obszar restrukturyzacji zatrudnienia według ocen autorów prac z tego zakresu można zaliczyć [Lachiewicz (2000), s.58]:

- dostosowanie liczebności pracowników do potrzeb firmy;
- zmiany w strukturze zawodowej personelu (np. wzrost udziału pracowników pionu marketingowego i sprzedaży kosztem pionu produkcji czy administracji);
- zmiany w sferze poziomu kwalifikacji, prowadzące do wzrostu kompetencji pracowniczych;
- przegrupowania (przeszeregowania) pracowników pomiędzy pionami czy komórkami organizacyjnymi;
- przekwalifikowanie pracowników, czyli zmiana profilu ich umiejętności, umożliwiającą wykonywanie innych zadań niż dotychczas;
- zmiany w strukturze wiekowej zatrudnionych (pewne odmłodzenie pracowników, zwłaszcza kadry kierowniczej);
- usprawnienie metod rekrutacji, selekcji i szkoleń pracowniczych;
- racjonalizację systemu motywowania personelu, prowadzącą do wprowadzania nowoczesnych form motywacji materialnej i niematerialnej;
- wzrost efektywności wykorzystania czasu pracy zatrudnionych.

Przedstawiony wykaz nie wyczerpuje wszystkich możliwości działań w zakresie restrukturyzacji zatrudnienia, wskazuje natomiast obszary, na które trzeba zwrócić szczególną uwagę.

Niezależnie od koniecznych zmian w wielkości i strukturze zatrudnienia kwestią kluczową pozostaje także pozyskanie akceptacji i aktywnego uczestnictwa pracowników przedsiębiorstwa, w ich restrukturyzacji. Zadanie to jest na ogół trudniejsze niż samo tylko przeprowadzenie zmian w zatrudnieniu, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników pozostających w przedsiębiorstwie i obawiających się zmiany swej dotychczasowej sytuacji zawodowej. Dlatego też należy poznać, jak najlepiej przyczynić oporu pracowników wobec zmian, by móc go zlikwidować lub chociażby w znacznym stopniu ograniczyć.

Każda istotna zmiana dokonana w przedsiębiorstwie musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej. Dlatego też ważnym problemem, w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzających restrukturyzację, jest zmiana systemu organizacyjnego. Z drugiej strony restrukturyzacja organizacyjna powodując poprawę sprawności i efektywności działania przedsiębiorstw, w warunkach coraz szybszej zmienności otoczenia, stanowi potencjalne źródło bezinwestycyjnych efektów, co daje pewną możliwość realizacji restrukturyzacji przy braku środków finansowych.

Przez **restrukturyzację organizacyjną** należy rozumieć: świadome oparte na wynikach badań diagnostycznych i prac projektowych przekształcenie istniejącej struktury, zapewniające z jednej strony lepsze jej przystosowanie do nowych warunków funkcjonowania, a z drugiej sprzyjające podniesieniu sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa [Nalepka (1999), s.227]. Tak sformułowany motyw restrukturyzacji organizacyjnej podkreśla specyfikę działań restrukturyzacyjnych polskich przedsiębiorstw, wynikającą nie tylko z konieczności dostosowania organizacyjnego do naturalnie i ciągle zmieniającego się otoczenia, ale także z konieczności przystosowania polskich firm do nowych wymogów gospodarki rynkowej. Przystosowanie to powinno być powiązane z podniesieniem sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw poprzez udoskonalenie struktury organizacyjnej.

Konieczność przeprowadzenia zmian w sferze organizacji wywołują różnorodne czynniki. Do najważniejszych z nich zalicza się:

- **innowacje dotyczące produktów i ich wytwarzania**, które mogą powodować powstawanie zupełnie nowych rynków, wpływają na łączenie się dotychczasowych rynków lub mogą również spowodować zamknięcie niektórych istniejących rynków. Jeżeli przedsiębiorstwo nie dostosuje się do tych przemian innowacyjnych może utracić swoją mocną pozycję na rynku. Jeżeli zaś szybko dokona potrzebnych zmian w swojej strukturze to utrzyma się, a nawet ma szansę na wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej;
- **przerosty, niewłaściwa struktura zatrudnienia** i związana z nimi niska wydajność pracy. W warunkach polskich dogmat pełnego zatrudnienia oraz rozbudowane funkcje socjalne zatrudnienia

w systemie gospodarki centralnie planowanej sprawiły, iż problem przerostów i złej struktury zatrudnienia jest wręcz powszechny, a jego rozwiązanie pozostaje „żelaznym” punktem niemal każdego programu restrukturyzacji.

- **nieelastyczne struktury organizacyjne**, co przejawia się w: zbyt dużych ich rozmiarach, nadmiernej złożoności, w niewłaściwie ustalonych zakresach działania, w zbyt dużej autonomii funkcjonalnej komórek, nadmiernej centralizacji i dominacji więzi liniowych oraz w złej koordynacji i integracji komórek.

Wobec powyższego za typowe zadania w ramach restrukturyzacji organizacyjnej można uznać:

- redukcję jednostek, komórek i stanowisk organizacyjnych z powodu ograniczenia zakresu działalności;
- wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa komórek i/ lub stanowisk organizacyjnych, których działalność nie wpływa bezpośrednio na przetrwanie przedsiębiorstwa;
- wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa jednostek i komórek organizacyjnych (służb), które mogą być przekształcone w odrębne podmioty gospodarcze (zależne: hierarchicznie – struktura dywizjonalna, kapitałowo – holding lub w pełni samodzielne);
- uproszczenie systemu zarządzania i specjalizacji poprzez tworzenie strategicznych jednostek biznesu;
- decentralizację odpowiedzialności;
- wyraźne rozdzielenie działalności podstawowej (produkcyjnej), pomocniczej i nieprodukcyjnej;
- wzmocnienie wybranych służb i funkcji w przedsiębiorstwie, np. przygotowania działalności podstawowej, zarządzania finansami, marketingu, logistyka;
- nowoczesne ukształtowanie powiązań zewnętrznych i orientacji na klienta;
- przygotowanie jednostek i komórek organizacyjnych do szybkiego reagowania na szanse i zagrożenia wynikające z sytuacji zewnętrznych i wewnętrznych.

Rozwiązania organizacyjne wielu dużych polskich przedsiębiorstw są skomplikowane, a w ich ramach funkcjonują jednostki organizacyjne, których wyłącznym celem jest zapewnienie działalności firmy, a realizowane przez nie zadania nie przynoszą bezpośrednio wymiernych wartości. Z tego powodu restrukturyzacja organizacyjna w polskich firmach stała się koniecznością, by mogły one być bardziej elastyczne i otwarte na kontakt z odradzającym się rynkiem.

## 2. Charakterystyka przemysłu lekkiego w latach 1990 – 2002

W okresie kilku ostatnich lat zaszły istotne zmiany w polskiej gospodarce. Dynamiczne przeobrażenia widoczne były w każdej dziedzinie przemysłu, także w przemyśle lekkim.

**Przemysł lekki** jest gałęzią przemysłu przetwórczego, którego celem jest zaspokojenie podstawowych potrzeb ludności. Dzieli się na:

- przemysł włókienniczy - wytwarzający produkty na bazie surowców naturalnych, jak: (bawełna, len, juta, szał, konopie, wełna, jedwab i inne) oraz sztucznych (włókna syntetyczne dostarczane przez przemysł chemiczny);
- przemysł odzieżowy;
- przemysł skórzano - obuwniczy.

Do najważniejszych produktów przemysłu lekkiego należą: okrycia i ubiory z tkanin, bielizna osobista i domowa (pościelowa, kuchenna, stołowa), galanteria odzieżowa i skórzana, tkaniny, dywany, chodniki, tiule, koronki, futra i obuwie.

Ważną cechą przemysłu lekkiego jest wysoka importochłonność produkcji. Jedynie przemysł odzieżowy jest w mniejszym stopniu zależny od innych krajów, ale pośrednio przez przemysł włókienniczy związek ten jest znaczny. Eksport wyrobów przemysłu lekkiego odgrywał znaczną rolę w eksporcie krajowym, aż do 1979 roku, kiedy to nastąpiło gwałtowne załamanie. Osłabienie dynamiki eksportu nastąpiło po okresie wysokich nakładów inwestycyjnych związanych z odnową parku maszynowego. Zatem zamiast spodziewanych dużych zysków nadeszły mniej oczekiwane trudności. Bowiem dla osiągnięcia sukcesu, bardziej niż nowoczesny park maszynowy pożądane było nowoczesne wzornictwo, rozbudowane kanały dystrybucji i elastyczna polityka cenowa. Ponieważ nie były to mocne strony polskich przedsiębiorstw, to nie mogły one konkurować na równym poziomie z firmami zagranicznymi, co w oczywisty sposób wpłynęło na dynamikę eksportu.

Polski przemysł tekstylny w latach gospodarki centralnie planowanej opierał się wyłącznie na założeniach i wytycznych planów pięcioletnich bądź trzyletnich. Przełomowym stał się rok 1982, w którym zaczęto wprowadzać w życie program restrukturyzacji przemysłu lekkiego. Restrukturyzacja zakładała przede wszystkim wzrost wysoko przetworzonego eksportu, głównie odzieży, bardziej zróżnicowanego pod względem asortymentowym, wzorniczym i oczywiście lepszym jakościowo. Jednakże tym wymaganiom

nie potrafiły sprostać wielkie przedsiębiorstwa państwowe, które do tej pory działały według wytyczonych planów, niejednokrotnie mając nakreślone działania na najbliższe lata. Wskutek tego gwałtownie zaczęła rosnać liczba małych przedsiębiorstw, które bardziej elastycznie reagowały na zmiany mody oraz popytu na rynku zarówno wewnętrznym, jak i zagranicznym i w latach dziewięćdziesiątych przejęły prym w działalności przemysłu lekkiego, a w szczególności przemysłu odzieżowego.

W tabelach nr 1 – 3 przedstawiono liczbę dużych podmiotów gospodarczych przemysłu lekkiego w latach 1990 – 2002.

Z analizy powyższych tabel wynika<sup>1</sup>, że w roku 1991 w porównaniu do roku 1990 liczba dużych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego uległa

zwiększeniu, o 192 przedsiębiorstwa, (tj. o 0,9 %). W latach 1991 – 1993 udział dużych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego w liczbie wszystkich dużych przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce kształtował się na, w miarę, równym poziomie i wynosił 6,3 %.

Począwszy od 1994 r. liczba dużych przedsiębiorstw działających w przemyśle lekkim zmniejszała się w coraz szybszym tempie, a w roku 2002 podmiotów zatrudniających powyżej 249 osób było już tylko 159 (tj. o 56,8 % mniej niż w roku 1998).

Zatem w latach 90. nastąpił znaczny spadek liczby dużych przedsiębiorstw w przemyśle lekkim. Było to zewnętrznym wyrazem głębokiej recesji w tym przemyśle, która spowodowana była między innymi: spadkiem produkcji, ograniczeniem

Tabela 1. Liczba dużych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego w latach 1990 – 1993

Lp.	Rok	Liczba dużych przedsiębiorstw ogółem w gospodarce	Liczba dużych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego	Udział dużych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego w liczbie wszystkich dużych podmiotów (w proc.)
1.	<b>1990</b>	21 654	1 164	5,4
2.	<b>1991</b>	21 368	1 356	6,3
3.	<b>1992</b>	21 168	1 288	6,1
4.	<b>1993</b>	18 891	1 185	6,3

Uwaga: W latach 1990-1993 za **duże** przedsiębiorstwo uznawano jednostkę zatrudniającą powyżej 50 osób w budownictwie i przemyśle i powyżej 20 osób w pozostałych gałęziach gospodarki

Źródło: Wyniki finansowe przedsiębiorstw uspołecznionych I – IV kwartał 1990 r., GUS Warszawa 1991; Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I – IV kwartał dla lat 1991-1993, GUS Warszawa.

Tabela 2. Liczba dużych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego w latach 1994 – 1997

Lp.	Rok	Liczba dużych przedsiębiorstw ogółem w gospodarce	Liczba dużych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego	Udział dużych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego w liczbie wszystkich dużych podmiotów (w proc.)
1.	<b>1994</b>	19 998	1 225	6,1
2.	<b>1995</b>	19 855	1 335	6,7
3.	<b>1996</b>	21 932	1 296	5,9
4.	<b>1997</b>	23 633	950	4,0

Uwaga: W latach 1994-1997 za **duże** przedsiębiorstwo uznawano jednostkę zatrudniającą powyżej 50 osób w produkcji i powyżej 20 osób w pozostałych gałęziach gospodarki

Źródło: Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I – IV kwartał dla lat 1994-1997, GUS Warszawa.

Tabela 3. Liczba dużych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego w latach 1998 – 2002

Lp.	Rok	Liczba dużych przedsiębiorstw ogółem w gospodarce	Liczba dużych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego	Udział dużych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego w liczbie wszystkich dużych podmiotów (w proc.)
1.	<b>1998</b>	3 822	368	9,6
2.	<b>1999</b>	3 534	329	9,3
3.	<b>2000</b>	3 061	252	8,2
4.	<b>2001</b>	2 760	214	7,7
5.	<b>2002</b>	2 633	159	6,0

Uwaga: W latach 1998- 2000 za **duże** przedsiębiorstwo uznawano jednostkę zatrudniającą powyżej **249** osób w każdym sektorze gospodarki

Źródło: Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I – IV kwartał dla lat 1998-2002 , GUS Warszawa

eksportu, masowym i stale rosnącym od 1993 r. importem tanich tekstyliów ze Wschodu, a w szczególności z krajów azjatyckich (Chin, Turcji, Tajlandii), silną konkurencją, wysoką dekapitalizacją maszyn i urządzeń technicznych, przy jednoczesnym braku środków obrotowych na bieżącą działalność oraz brakiem działalności inwestycyjnej i dużymi przerostami zatrudnienia.

Analizując sytuację ekonomiczno – finansową w przemyśle lekkim w omawianym okresie, należy wskazać na znaczny spadek wyniku finansowego oraz duży spadek przeciętnego zatrudnienia w tym przemyśle, co wpłynęło bezpośrednio na liczbę zwolnionych pracowników, a to z kolei na wzrost stopy bezrobocia. Dane na ten temat przedstawiają *tabele nr 4-7*.

Analizując powyższe tabele, można zauważyć, że spadek wyniku finansowego brutto w całej gospodarce nastąpił w roku 1992 (o 42,8 % w stosunku do 1991), w 1998 (o 27,1 % w stosunku do 1997), w 1999 (o 22,4 % w stosunku do 1998), w 2001 (aż o 55,3% w stosunku do 2000) i w roku 2002 (o 13,7 % w porównaniu z rokiem poprzednim), w pozostałych latach wynik ten uległ zwiększeniu. Podobne tendencje zauważono w dynamice wysokości wyniku finansowego brutto osiąganego w przemyśle, wyjątkiem jest tu rok 1996, w którym to nastąpił spadek o 7,2 % w stosunku do roku poprzedniego i rok 2002, w którym nastąpił jego wzrost aż o 87,7% w stosunku do roku 2001.

Tabela 4. Wynik finansowy brutto ogółem w gospodarce, przemyśle i przemyśle lekkim w latach 1991-1993<sup>2</sup> (w mld zł)

Lp.	Sektor gospodarki	Lata		
		1991	1992	1993
1	<b>Gospodarka ogółem:</b> - wynik brutto przedsiębiorstw w całej gospodarce	67 439	38 552	63 989
2	<b>Przemysł:</b> - wynik brutto przedsiębiorstw ogółem	32 577	13 257	32 610
3	<b>Przemysł lekki:</b> - wynik brutto przedsiębiorstw ogółem	- 3 675	- 3 863	- 2 608

Źródło: Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I – IV kwartał dla lat 1991-1993 , GUS Warszawa.

Tabela 5. Wynik finansowy brutto ogółem w gospodarce, przemyśle i przemyśle lekkim w latach 1994-1997<sup>3</sup> (w mln zł)

Sektor gospodarki	Lata			
	1994	1995	1996	1997
<b>Gospodarka ogółem:</b>				
- wynik brutto przedsiębiorstw ogółem	13 152,1	20 075,8	21 395,8	27 365,2
- wynik brutto dużych przedsiębiorstw	12 160,0	19 056,5	18 438,6	24 677,5
<b>Przemysł:</b>				
- wynik brutto przedsiębiorstw ogółem	8 430,7	12 689,6	11 774,4	14 953,4
- wynik brutto dużych przedsiębiorstw	8 019,0	11 564,7	10 857,7	13 737,9
<b>Przemysł lekki:</b>				
- wynik brutto przedsiębiorstw ogółem	-----*	-----*	-----*	-----*
- wynik brutto dużych przedsiębiorstw	171,3	354,4	523,2	467,3

\*) brak danych na temat jednostek średnich

Źródło: Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I – IV kwartał dla lat 1994-1997, GUS Warszawa.

Tabela 6. Wynik finansowy brutto ogółem w gospodarce przemyśle i przemyśle lekkim w latach 1998-2000<sup>4</sup> (w mln zł)

Sektor gospodarki	Lata				
	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Gospodarka ogółem:</b>					
- wynik brutto ogółem	19 937,4	15 476,6	22 033,6	9 840,3	8 494,8
- wynik brutto dużych firm	7 237,2	2 957,6	8 339,1	2 097,3	4 090,1
<b>Przemysł:</b>					
- wynik brutto ogółem	8 572,1	4 382,0	7 806,9	3 214,2	6 034,8
- wynik brutto dużych firm	4 371,9	151,0	5 546,4	920,0	5 375,2
<b>Przemysł lekki:</b>					
- wynik brutto ogółem	167,6	38,5	- 40,8	79,8	491,7
- wynik brutto dużych firm	92,3	- 117,7	17,4	65,9	455,0

\*) brak danych na temat jednostek średnich

Źródło: Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I – IV kwartał dla lat 1998- 2002, GUS Warszawa.

Przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego, w latach 1991-1993 oraz w roku 1999, generowały straty, a w pozostałych latach osiągały dodatnie lecz niskie wyniki finansowe brutto. Wyjątkiem jest tu rok 2002, w którym podobnie jak w przemyśle, nastąpił wzrost wyniku finansowego brutto w porównaniu z rokiem 2001 i to aż sześciokrotnie. Należy także zaznaczyć, że większy wpływ na wynik całej zbiorowości miały jednostki duże, a ich udział w wyniku finansowym brutto wyniósł, w latach 1994 – 1997 ok. 90,9 %, w latach 1998-2000 ok.31,1 %, a w okresie dwóch ostatnich lat ok. 40%.

W tabeli 7 przedstawiono dane na temat zmian w przeciętnym zatrudnieniu w przemyśle lekkim, jak i całej gospodarce. Przeciętne zatrudnienie obejmuje

dane dla podmiotów gospodarczych, w których liczba pracujących przekracza 5 osób i dane te obejmują osoby zatrudnione na podstawie stosunku pracy w przeliczeniu na pełnozatrudnionych.

Od 1990 roku przeciętne zatrudnienie w gospodarce ogółem ulegało stopniowemu zmniejszaniu i w 1994 r. osiągnęło poziom 8 518,6 tys. osób (tj. o 18,5% mniej niż w roku 1990). W kolejnych latach następowało niewielkie zwiększenie zatrudnienia, o 2,7% w roku 1998 w stosunku do roku 1994, zaś od 1998r. przeciętne zatrudnienie w gospodarce ponownie zaczęło maleć i w 2002 r. w porównaniu do 1998r. spadło o 13,8%.

Tabela 7. *Przeciętne zatrudnienie w gospodarce , przemyśle i przemyśle lekkim (w tys. osób)*

Lp.	Lata	Przeciętne zatrudnienie		
		ogółem w gospodarce	ogółem w przemyśle	w przemyśle lekkim
1.	1990	10 447,6	3 634,8	554,0
2.	1991	10 465,8	3 823,0	533,5
3.	1992	9 830,7	3 502,1	464,8
4.	1993	8 580,5	3 222,7	457,5
6.	1994	8 518,6	3 243,2	459,0
7.	1995	8 569,7	3 270,2	467,3
8.	1996	8 548,1	3 245,2	448,0
9.	1997	8 636,9	3 220,5	436,0
10.	1998	8 751,4	3 197,0	417,0
11.	1999	8 702,2	3 055,7	383,3
12.	2000	8 120,1	2 791,7	329,3
13.	2001	7 826,6	2 646,5	276,3
14.	2002	7 542,0	2 494,9	272,8

Źródło: Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej dla lat 1990 - 2002

W roku 2002 przeciętna liczba pracujących w przemyśle wynosiła 2 494,9 tys. osób, co oznacza spadek tej liczby w porównaniu do 1990r. o 1 139,9 tys. osób (tj. o 31,4%).

Duży spadek przeciętnego zatrudnienia odnotowano w przemyśle lekkim, w którym przeciętna liczba pracujących zmniejszyła się roku na rok i w 2002r. spadek ten w stosunku do roku 1990 wyniósł aż 50,8 % .

Spadek przeciętnego zatrudnienia w latach 1990 - 2002 zarówno w całej gospodarce, jak i w przemyśle lekkim było wynikiem ograniczenia produkcji oraz likwidacji miejsc pracy. Miało to znaczny wpływ na liczbę zwolnionych osób. Biorąc pod uwagę rodzaj zwolnienia należy stwierdzić, że w większości były to zwolnienia w drodze wypowiedzenia przez zakład pracy (stanowiły one średnio w badanym okresie 21,9 % wszystkich zwolnień). W drugiej kolejności były to zwolnienia w drodze wypowiedzenia przez pracownika (16,1%), zaś w najmniejszym stopniu zwolnienia dotyczyły przejścia na rentę lub emeryturę (8,5 %). Należy tu jednak zaznaczyć, że w ostatnim okresie (lata 1999-2002) liczba zwolnień z winy zakładu pracy ulegała zwiększeniu podczas, gdy liczba zwolnień z inicjatywy pracowników zmniejszała się z roku na rok.

Liczba zwolnień pracowników jest jednym z czynników, które wpływają na **wysokość stopy bezrobocia**, które jest poważnym problemem w dzisiejszej Polsce. Należy tu także wspomnieć chociażby o skutkach społecznych i moralnych

bezrobocia, o postępującej marginalizacji dużych grup społecznych i rosnącej patologii społecznej. Korzystnych zmian w omawianej kwestii można oczekiwać wyłącznie dzięki wyraźnemu ożywieniu gospodarczemu, któremu będzie towarzyszyła prognoza popytu gospodarki (w ciągu 5-10 lat) na określone kwalifikacje zawodowe [Janowska (2002), s. 239].

Głównych szans w walce z bezrobociem upatruje się między innymi: w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, traktując je jako główną sferę tworzenia nowych miejsc pracy, podnoszeniu atrakcyjności inwestycyjnej regionów, obniżeniu oprocentowania kredytów, wspomagając w ten sposób rozwój inwestycji, stworzeniu korzystnych warunków dla eksportu oraz zmniejszeniu kosztów pracy.

Omawiając działania restrukturyzacyjne w przemyśle lekkim, należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa tego przemysłu miały opracowane programy restrukturyzacji przez wyspecjalizowane firmy konsultingowe, przy czym programy te opracowywano dla poszczególnych przedsiębiorstw, które starały się je realizować głównie z własnych środków finansowych, a nie było programu dla całego przemysłu lekkiego. Bardzo zaawansowana była **restrukturyzacja zatrudnienia**, przejawiająca się głównie w redukcji personelu oraz **restrukturyzacja organizacyjna**, która obok dostosowania organizacji przedsiębiorstwa do warunków funkcjonowania w gospodarce rynkowej, polegała na odłączeniu od

przedsiębiorstwa zbędnego majątku i nieprodukcyjnych funkcji socjalnych. Polegała ona również na rezygnacji z nieefektywnych oddziałów produkcyjnych z przestarzałym parkiem maszynowym i nierzadko ze zrujnowanymi budynkami, których utrzymanie drogo kosztowało. Budynki, które okazały się niepotrzebne zaczęto wynajmować na różnego rodzaju działalność zarówno produkcyjną, jak i handlową bądź usługową.

W praktyce restrukturyzacja w przemyśle lekkim polegała na zmniejszeniu wielkich fabrycznych „molochów” do rozmiarów średniej wielkości przedsiębiorstwa.

### **3. Skutki restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej przedsiębiorstw przemysłu lekkiego w świetle badań**

Zmierając do określenia najbardziej widocznych skutków procesu restrukturyzacji, podjęto w 2001 roku badania, mające na celu analizę działań restrukturyzacyjnych w sferze organizacji i zatrudnienia w 27 dużych przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego z całej Polski. Były to dawne przedsiębiorstwa państwowe, o zatrudnieniu w 2000 r. powyżej 250 osób, i które podjęły, w warunkach transformacji polskiej gospodarki, różnorodne działania przystosowawcze do nowych wymogów rynku [szerzej Zakrzewska – Bielawska (2002)].

Głównymi przyczynami podjęcia procesu restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach było: rosnąca konkurencja krajowa i zagraniczna, zmiana oczekiwań klientów i potrzeba wprowadzania nowych produktów oraz zmiany w prawodawstwie gospodarczym, nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy, zmiany w technice i technologii, nadmiar majątku trwałego i duże obciążenia finansowe z tego tytułu, jak również „ociężałe” struktury organizacyjne i niska efektywność działania. Wobec tego restrukturyzacja w tychże przedsiębiorstwach powinna doprowadzić przede wszystkim do: wzrostu konkurencyjności firmy na rynku, dostosowania asortymentu do potrzeb rynku i oczekiwań klientów, dostosowania wielkości i struktury zatrudnienia do potrzeb przedsiębiorstwa oraz zwiększenia sprawności zarządzania i wyższej rentowności przedsiębiorstwa. Czy tak się stało?

**Restrukturyzacja zatrudnienia** w badanych firmach wiązała się przeważnie z redukcją personelu, co pokazuje *tabela 8*. Potwierdza to ogólne odczucie w społeczeństwie, że proces restrukturyzacji zatrudnienia wiąże się przede

wszystkim z redukcją liczby pracowników<sup>5</sup>, co spowodowane jest koniecznością likwidacji „przeciążeń kadrowych”, wynikających z preferowanego, w latach gospodarki centralnie planowanej, systemu pełnego zatrudnienia i tak zwanego „ukrytego bezrobocia”, a także z potrzeby myślenia w kategoriach efektywności ekonomicznej, a nie obowiązków socjalnych zakładu pracy.

We wszystkich badanych firmach zatrudnienie w latach 1996- 2000 uległo zmniejszeniu, przy czym w największej liczbie badanych przedsiębiorstw zatrudnienie spadało w dwóch przedziałach: od 15% do 10% (w 8 przedsiębiorstwach) i od 10% do 5% (w 7 firmach).

W żadnej z badanych jednostek, zatrudnienie w latach 1996-2000 nie wzrosło. Świadczy to o tym, że restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego wiązała się faktycznie z redukcją personelu.

Analizując zmiany w strukturze zatrudnienia według **stanowisk pracy**, łatwo zauważyć, że zwolnienia dotknęły każdą kategorię pracowniczą. Jednak, przede wszystkim zredukowano stanowiska pracowników bezpośrednio produkcyjnych oraz administracyjnych i biurowych (o czym świadczą największe przedziały średniego spadku zatrudnienia na tych stanowiskach). Można uzasadnić to faktem automatyzacji produkcji oraz celowym ograniczeniem liczebności stanowisk i komórek administracyjnych, które były nadmiernie rozbudowane w poprzednim systemie gospodarczym.

Na podobne zmiany w strukturze zatrudnienia według stanowiska pracy wskazała także I. Świątek – Barylska<sup>6</sup>, 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.

Innym jakościowym skutkiem znaczących zmian w wielkości zatrudnienia było pewne odmłodzenie kadry (zwłaszcza w sferze administracji i kierownictwa przedsiębiorstw) oraz nieznaczna poprawa struktury według wykształcenia (zwiększenie udziału zatrudnienia osób z wyższym wykształceniem, przy spadku udziału pracowników z wykształceniem podstawowym).

Zwolnienia pracowników w badanych przedsiębiorstwach przybierały różne formy, co przedstawia *tabela 9*.



Tabela 8. Zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach w różnych kategoriach stanowisk pracy w latach 1996 - 2000

Przedziały średniego spadku lub wzrostu zatrudnienia w latach 1996-2000	Zatrudnienie ogółem		Stanowisko pracy					
			Pracownicy bezpośrednio produkcyjni		Pracownicy administracyjni i biurowi		Kadra zarządzająca	
	N*	%**	N	%	N	%	N	%
Od (-35%) do (-30%)	1	3,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Od (-30%) do (-25%)	0	0,0	0	0,0	1	3,7	0	0,0
Od (-25%) do (-20%)	4	14,8	5	18,5	0	0,0	2	7,4
Od (-20%) do (-15%)	4	14,8	5	18,5	6	22,2	4	14,8
Od (-15%) do (-10%)	8	29,6	7	25,9	2	7,4	3	11,1
Od (-10%) do (-5%)	7	25,9	5	18,5	7	25,9	4	14,8
Od (-5%) do 0%	2	7,4	2	7,4	7	25,9	11	40,7
Od 0% do 5%	0	3,7	1	3,7	1	3,7	0	0,0
<b>Razem</b>								
Zatrudnienie spadło	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>96,2</b>	<b>23</b>	<b>95,8</b>	<b>24</b>	<b>100</b>
Zatrudnienie wzrosło	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3,8</b>	<b>1</b>	<b>4,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(-) oznacza spadek zatrudnienia

\*) N – oznacza liczbę przedsiębiorstw, w których nastąpił dany spadek (wzrost) zatrudnienia w latach 1996-2000

\*\*) % - udział procentowy w całej próbie, przy czym ze względu na braki danych w poszczególnych kategoriach i w poszczególnych latach, cała próba będzie tu rozumiana jako wszystkie przedsiębiorstwa, które udzieliły danej odpowiedzi. Dlatego też liczba przedsiębiorstw razem będzie różna w poszczególnych kategoriach.

Źródło: Badania własne

Z przedstawionych tam danych wynika, że zwolnienia grupowe stanowiły najmniejszą grupę zwolnień w badanych przedsiębiorstwach (ten rodzaj zwolnienia zastosowano tylko w 8 firmach). Występowanie tego rodzaju zwolnień w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego, można tłumaczyć faktem załamania się tej branży 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, zwolnienia dobrowolne z inicjatywy pracownika oraz renty i emerytury; rzadziej zwalniano pracowników z powodu wygaśnięcia umowy na czas określony. Wśród innych rodzajów zwolnień, respondenci najczęściej wymieniali: odejście na zasiłek rehabilitacyjny, zgony oraz zwolnienia dyscyplinarne. Te formy zwolnienia są naturalnym elementem fluktuacji pracowniczej.

Z restrukturyzacją zatrudnienia wiąże się także zmiana metod zarządzania personelem. To, w jaki sposób proces restrukturyzacji wpłynął na zmianę zakresu ich stosowania w badanych przedsiębiorstwach pokazuje tabela 10.

Tabela 9. Charakter i zakres zwolnień pracowników w badanych firmach w latach 1996 – 2000

Lp	Rodzaj zwolnienia	Przemysł lekki	
		N	%
		27=100%	
1.	Zwolnienia grupowe	8	29,6
2.	Zwolnienia indywidualne przez zakład pracy	25	92,6
3.	Renty i emerytury	25	92,6
4.	Zwolnienia dobrowolne z inicjatywy pracownika	25	92,6
5.	Wygaśnięcie umowy na czas określony	24	88,9
6.	Inny rodzaj zwolnienia	22	81,5

\*) N – oznacza liczbę przedsiębiorstw, w których wystąpił dany rodzaj zwolnienia w latach 1996 - 2000

\*\*) % - udział procentowy w poszczególniej kategorii

Źródło: badania własne

Tabela 10. 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.	8	29,6	4	14,8	2	7,4	13	48,1
Okresowe oceny pracowników z użyciem arkuszy ocen, rankingów itp.	4	14,8	6	22,2	10	37,0	7	25,9
Sporządzanie planów karier na stanowiskach kierowniczych i specjalistów	2	7,4	0	0,0	4	14,8	21	77,8
Tworzenie rezerwowej kadry kierowniczej (kadry sukcesorów)	4	14,8	8	29,6	5	18,5	10	37,0
Przemieszczenia i rotacja pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa	19	70,4	2	7,4	5	18,5	1	3,7
Elastyczne regulowanie wymiaru czasu pracy w poszczególnych dniach	5	18,5	1	3,7	5	18,5	16	59,3
Przygotowywanie pracowników do radzenia sobie na rynku pracy w przypadku zwolnień	0	0,0	0	0,0	3	11,1	24	88,9
Przekwalifikowanie pracowników do nowych umiejętności i zawodów	10	37,0	1	3,7	10	37,0	6	22,2

\*) N - oznacza liczbę firm

\*\*) % - udział procentowy w całej próbie (27 = 100%)

Źródło: badania własne.

Z danych liczbowych zamieszczonych w tejże tabeli wynika, że proces restrukturyzacji zatrudnienia wpłynął w pewnym stopniu na zmianę w wykorzystywaniu określonych metod zarządzania personelem. W znacznej części badanych przedsiębiorstw (37 %) zaczęto coraz częściej przekwalifikowywać pracowników do nowych umiejętności i zawodów oraz stosować okresowe oceny ich pracy przy użyciu arkuszy ocen i rankingów (37%).

Metodą powszechnie stosowaną w analizowanych firmach pozostało przemieszczanie i rotacja pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa (70,4 %). Planowanie zatrudnienia, przy użyciu nowoczesnych technik, np. metod statystycznych, analizy trendów czy korelacji stosowano w 8 firmach zarówno przed, jak i po procesie restrukturyzacji, w 4 jednostkach przed procesem restrukturyzacji i aż w 13 badanych przedsiębiorstwach, zatrudnienie planuje się bez użycia najnowszych technik zarządzania.

W firmach tych mogą pojawić się pewne problemy podczas realizacji procesu restrukturyzacji kadrowej, bowiem techniki te są szczególnie przydatne z punktu racjonalizacji zatrudnienia (zmiany jej wielkości i struktury).

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, nasuwają wniosek, że w polskich dużych przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego, mimo pewnych unowocześnień, stosuje się nadal standardowe i nieco uproszczone techniki i metody zarządzania czynnikiem ludzkim.

W zakresie **restrukturyzacji organizacyjnej**, w większości badanych firm, dokonano przede wszystkim uproszczenia istniejących struktur poprzez redukcję jednostek, komórek i stanowisk organizacyjnych z powodu ograniczenia zakresu działalności (*tabela 11*).

**Likwidowano** najczęściej komórki zaplecza socjalno – bytowego, np. zakłady żywienia zbiorowego, obiekty sportowe itp. (w 40,7 % badanych przedsiębiorstw), niektóre zakłady produkcyjne oraz działy inwestycji (25,9 %).

Jednocześnie **powoływano** nowe, dotąd niedoceniane, komórki i stanowiska organizacyjne, jak np. dział marketingu (w 51,9 % badanej próby), informatyki (22,2%), controllingu (25,9%) oraz wdrażano systemy kompleksowej kontroli jakości.

Inne działania podjęte w ramach restrukturyzacji organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach przedstawia *tabela 12*.

Analiza wyników zamieszczonych w tabeli nr 12 wskazuje, że działaniem przeprowadzonym przez każdą z badanych firm było ograniczenie liczby stanowisk pracy w administracji przedsiębiorstwa. Równie często wskazywano także na ograniczenie liczby stanowisk kierowniczych (26 badanych firm) i na zwiększenie samodzielności kierowników średniego szczebla zarządzania (działania te zastosowano w 70,4 % analizowanych jednostek).

Tabela 11. *Komórki organizacyjne zlikwidowane wskutek restrukturyzacji organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach*

Lp	Zlikwidowane komórki organizacyjne	Przemysł lekki 27=100%	
		N	%
1.	Zaplecze socjalno – bytowe	11	40,7
2.	Dział transportu	6	22,2
3.	Niektóre zakłady produkcyjne	7	25,9
4.	Dział gospodarczo – administracyjny	3	11,1
5.	Dział zatrudnienia i szkoleń	6	22,2
6.	Dział inwestycji	7	25,9
7.	Dział księgowości	3	11,1
8.	Dział postępu technicznego i wynalazczości	2	7,4
9.	Inne komórki organizacyjne	17	63,0

\*) N – liczba przedsiębiorstw, które zlikwidowały dane komórki organizacyjne

\*\*) % - udział procentowy w danej kategorii

Źródło: Badania własne

**Tabela 12.** Inne działania w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach

Lp	Działania w zakresie restrukturyzacji organizacji i metod zarządzania	Przemysł lekki 27=100%	
		N	%
1.	Ograniczenie liczby stanowisk pracy w administracji firmy	27	100,0
2.	Ograniczenie liczby stanowisk kierowniczych	26	96,3
3.	Zwiększenie samodzielności kierowników średniego szczebla zarządzania (np. kierowników działów)	19	70,4
4.	Zwiększenie samodzielności kierowników niższego szczebla zarządzania (np. mistrzów)	14	51,9
5.	Likwidacja stanowisk samodzielnych specjalistów	16	59,3

\*) N – liczba przedsiębiorstw, które zlikwidowały dane komórki organizacyjne

\*\*) % - udział procentowy w danej kategorii

Źródło: badania własne.

Natomiast w ponad połowie badanych przedsiębiorstw nastąpiło zwiększenie samodzielności kierowników niższego szczebla zarządzania (51,9%) i likwidacja stanowisk samodzielnych specjalistów (59,3 %).

Innymi działaniami w ramach restrukturyzacji organizacyjnej było także **wydzielenie z przedsiębiorstwa jednostek w formie samodzielnych podmiotów gospodarczych** (spin off) lub też **przekazanie na zewnątrz**, innym przedsiębiorstwom współpracującym (dostawcom, kooperantom) realizacji **niektórych funkcji**, dotyczących różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa (outsourcing). Najczęściej, wydziałaniu na zewnątrz organizacji podlegały: transport (w 29,6% badanych przedsiębiorstw) i służby utrzymania ruchu (14,8 %). Rzadziej wydziałano część procesu produkcyjnego (tylko 7,2%). Należy przy tym zaznaczyć, że zakres możliwych wydziałeń zależy zawsze od konkretnych warunków przedsiębiorstwa oraz od uwarunkowań zewnętrznych.

Dość powszechnym działaniem w ramach restrukturyzacji organizacyjnej w analizowanych firmach było również **wprowadzenie wewnętrznego rozrachunku** (zastosowało go 51,9% firm). Wskutek tego powoływano samodzielne jednostki biznesu oraz wydziałano struktury nakierowane na przynoszenie zysku (centra zysku), dysponujące dużą samodzielnością decyzyjną. Dzięki temu kierownictwo takich centrów, mając większy zakres władzy może szybciej podejmować ważne decyzje i bliżej miejsca ich realizacji. Działania takie pozwoliły na

zwiększenie elastyczności organizacji w przedsiębiorstwie.

Na podstawie zmian wprowadzonych w badanych przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego można stwierdzić, że podstawowymi skutkami przeprowadzonych tam działań restrukturyzacyjnych było: decentralizacja procesu decyzyjnego, spłaszczenie struktur organizacyjnych, co zwiększyło elastyczność działania oraz znaczna redukcja personelu przy niewielkich zmianach metod zarządzania zasobami ludzkimi.

#### 4. Podsumowanie

Polska dokonała znacznego postępu na drodze do gospodarki rynkowej, opartej na konkurencji i prywatnej przedsiębiorczości. Nastąpiła ogromna poprawa proporcji cenowych i struktury zachęt do eksportu, oszczędności nakładów oraz innowacji przynoszących poprawę jakości. Miały miejsce szybkie zmiany struktury własności, głównie dzięki radykalnemu programowi liberalizacji i stabilizacji, w mniejszej mierze w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Jednocześnie pogorszyła się sytuacja na rynku pracy i wzrosło bezrobocie. Wszystkie te zmiany spowodowały pogorszenie sytuacji dużych przedsiębiorstw, a wiele z nich stało w obliczu upadku.

Na tle takiej sytuacji ekonomicznej polskich przedsiębiorstw powstaje pytanie o to, jak oceniać procesy restrukturyzacyjne w polskiej gospodarce? Czy wynika z tego odpowiedź, że procesy te nie dały zamierzonych efektów, czy też była to restrukturyzacja zbyt płytka i mało konsekwentna?

To, jak ocenili skutki swoich działań restrukturyzacyjnych przedstawiciele kadry kierowniczej w badanych przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego przedstawia *tabela 13*.

Z zaprezentowanych powyżej danych wynika że skutkami działań restrukturyzacyjnych o największej skali zmian było: wzrost wydajności pracowników, ograniczenie kosztów działalności, lepsze wykorzystanie majątku firmy, dostosowanie przedsiębiorstwa do potrzeb rynku oraz zwiększenie sprawności zarządzania. O największym znaczeniu tych właśnie skutków świadczą wysokie wartości ich średnich (które wahają się w przedziale od 3,68 do 3,85) oraz wartości mediany (która dla każdego z wymienionych skutków równa jest 4). Minimalna wartość kwartylowego rozstępu ( $kr = 1$ ) dla każdego z nich, oznacza, że różnicowanie ocen było niewielkie, a zatem większość respondentów oceniła te właśnie skutki jako ważne i bardzo ważne.

Pozostałe skutki procesu restrukturyzacji, a mianowicie: dopływ nowych technologii i szanse na rozwój firmy, lepsze wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności pracowniczych oraz wyższa motywacja pracowników do pracy i rozwoju zawodowego miały, zdaniem ankietowanych, mniejsze znaczenie. Należy tu jednak zaznaczyć, że przy ocenie tych skutków nastąpiło największe różnicowanie w odpowiedziach respondentów,

o czym świadczą wartości mediany, która równa jest 3. Oznacza to, że w takiej samej liczbie przedsiębiorstw, wymienione wyżej skutki, ocenione zostały, jako takie, które wyraźnie zaistniały i jako takie, które praktycznie nie uwidoczniły się.

Najmniejsze znaczenie, jako efekt procesu restrukturyzacji, miał wzrost rywalizacji i skali konfliktów między pracownikami (skutek ten uzyskał najniższą średnią, równą 2,80).

Charakter i skala skutków restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego wskazuje, że procesy te chociaż powszechne i wszechstronne miały głównie cechy „obronne” (restrukturyzacja naprawcza) i ograniczały się często do bieżących reakcji na pojawiające się problemy. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa podjęły restrukturyzację rozwojową (strategiczną), w ramach której podejmowane były szerokie zmiany strukturalne i jakościowe, umożliwiające przedsiębiorstwu prosperowanie w dłuższym horyzoncie czasu. Można na tej podstawie wnioskować, że restrukturyzacja naprawcza wystarczyła do wyjścia z recesji transformacyjnej, ale pozostawiła polską gospodarkę bardzo wrażliwą na wpływy zewnętrzne, co było jednym z powodów opóźniających wysiłki mające na celu dorównanie do standardów Unii Europejskiej.

Tabela 13. Ocena skutków procesu restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego<sup>7</sup>

Skutki	Ogółem ( wszystkie przedsiębiorstwa) N* = 27			
	$\bar{x}$ - średnia	Sd**	M - mediana	Kr***
Zwiększenie sprawności zarządzania	3,68	0,85	4	1
Lepsze wykorzystanie majątku firmy	3,78	0,93	4	1
Ograniczenie kosztów działalności	3,81	0,68	4	1
Dostosowanie przedsiębiorstwa do potrzeb rynku	3,74	1,81	4	1
Wzrost wydajności zatrudnionych	3,85	0,83	4	1
Wyższa efektywność i rentowność przedsiębiorstwa	3,40	0,87	3	1
Dopływ nowych technologii oraz szanse na rozwój firmy	3,19	1,11	3	2
Lepsze wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności pracowniczych	3,35	1,02	3	1
Wzrost rywalizacji i skali konfliktów między pracownikami	2,80	0,96	2	1
Wyższa motywacja pracowników do pracy i rozwoju zawodowego	3,04	0,84	3	2

\*) N - liczebność próby

\*\*) Sd – oznacza odchylenie standardowe

\*\*\*) Kr – oznacza kwartylowy rozstęp

Źródło: badania własne.

## Bibliografia

1. Janowska Z. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa
2. Kowalczuk - Jakubowska D., Malewicz A (1992), *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM, Warszawa
3. Lachiewicz S. (2000), *Restrukturyzacja czy redukcja zatrudnienia?*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 35, Łódź
4. Nalepka A. (1999), *Procedura przygotowania restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa*, w: Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw, [red.] R. Borowiecki, Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Kraków 1996
5. Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet Warszawa
6. Puchała E. (2001), *Zmiany zatrudnienia w przedsiębiorstwach publicznych i sprywatyzowanych*, w: Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej, [red.] E. Mączyńska, wyd. DiG, Warszawa
7. Świątek – Barylska I. (1998), *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, wyd. Proxima , Łódź
8. *Wyniki finansowe przedsiębiorstw społecznych I – IV kwartał 1990 r.*, GUS Warszawa 1991
9. *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I – IV kwartał dla lat 1991-2002* , GUS Warszawa
10. Zakrzewska – Bielawska Agnieszka (2000) , *Kadrowe i organizacyjne aspekty restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 34, Łódź
11. 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.
12. *Zatrudnienie i wynagrodzenia w sektorze społecznym w 1990 roku*, GUS Warszawa 1991
13. *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej dla lat 1991-2002*, GUS Warszawa

## Przypisy

- <sup>1</sup> Przy dokonywaniu analizy należy zwrócić uwagę, że w ciągu omawianych 13 lat transformacji polskiej gospodarki zmieniała się definicja dużego przedsiębiorstwa.
- <sup>2</sup> Prezentowany (w latach 1991- 1993) **wynik finansowy brutto** obejmuje wynik finansowy brutto przedsiębiorstw, w których zatrudnia się powyżej **50 osób** w budownictwie i przemyśle i powyżej **20 osób** w pozostałych gałęziach gospodarki. Nie objęto roku 1990 ze względu na brak danych.
- <sup>3</sup> Prezentowany (w latach 1994- 1997) wynik finansowy brutto obejmuje **wynik finansowy brutto dużych przedsiębiorstw**, w których zatrudnia się powyżej **50 osób** w produkcji i powyżej **20 osób** w budownictwie i energetyce oraz **wynik finansowy brutto ogółem**, który obejmuje sumę **wyników finansowych brutto** dużych przedsiębiorstw i jednostek średnich (czyli takich, w których zatrudnia się **od 6 do 50** osób w produkcji i **od 6 do 20 osób** w budownictwie i energetyce)
- <sup>4</sup> Prezentowany (w latach 1998 - 2000) wynik finansowy brutto obejmuje **wynik finansowy brutto dużych przedsiębiorstw**, w których zatrudnia się powyżej **249 osób** bez względu na sekcję oraz **wynik finansowy brutto ogółem**, który obejmują sumę wyników finansowych brutto dużych przedsiębiorstw i jednostek średnich (czyli takich, w których zatrudnia się **od 6 do 249** osób w każdej ze sekcji).
- <sup>5</sup> Do podobnych wniosków doszła także E. Puchała w badaniach nad restrukturyzacją dużych przedsiębiorstw. Zobacz: [6, s.144]
- <sup>6</sup> Autorka objęła badaniami cztery spółki, które rozpoczęły w latach 1990 – 1991 proces prywatyzacji. Badania zostały przeprowadzone metodą studium przypadku. Zobacz w: [7, s.153]
- <sup>7</sup> Respondentów poproszono o wystawienie oceny poszczególnym skutkom w skali 1 – 5 (1 oznaczała niewielka skalę zmian, zaś 5 znaczną)

### **Streszczenie**

Restrukturyzacja, czyli proces wdrażania głębokich i szerokich zmian w przedsiębiorstwie wywołuje liczne skutki, zwłaszcza w obszarze organizacji i zatrudnienia. W polskich przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego wiążą się one głównie ze: spłaszczeniem struktur organizacyjnych i decentralizacją procesu decyzyjnego oraz ze znaczną redukcją personelu, szczególnie stanowisk produkcyjnych i administracyjno – biurowych. Potwierdzają to przedstawiona w artykule, analiza statystyczna dla lat 1990-2002, której celem było określenie warunków, w jakich działają przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego oraz wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych na grupie 27 przedsiębiorstw tegoż przemysłu.

### **Summary**

Restructuring, that is the process of the implementation the deep and wide changes in an enterprise, calls out the numerous results, especially in the area of the organisation and employment. In Polish enterprises of the textile industry the results are mainly connected with the flattening the organisational structures, decentralisation of the decision process and with the big reduction of staff, particularly the productive and administrative positions. The statistical analysis and outcomes of the questionnaire research, which were presented in this article, confirm it. The statistical analysis was made for years 1990-2002 and purposed qualification of the conditions, in which enterprises of the textile industry are acting. Own research was made in the group of 27 enterprises of the textile industry.