

STOSUNEK PRACOWNIKÓW DO RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

Pojęcie restrukturyzacji jest silnie związane z pojęciem zmiany. Zmiana to przejście organizacji ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego. Wyraża się ona w dokonaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i środkami rzeczowymi w wymiarze czasu i przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków [3,s.12]. Każda restrukturyzacja jest zmianą, ale nie każda zmiana jest restrukturyzacją. Jest nią tylko zmiana radykalna, która wiąże się ze zmianą strategii działania przedsiębiorstwa, co powoduje także zmiany w strukturze organizacyjnej, zasobach ludzkich, technice i technologii, systemie zarządzania i kulturze. Restrukturyzacja jest zatem zmianą kompleksową, obejmującą całe przedsiębiorstwo lub znaczą jego część, a zakres przeobrażeń jest głęboki. Przekształcenia dokonywane w przedsiębiorstwie na skutek jego restrukturyzacji wpływają na pracowników i sposób ich adaptacji do nowych warunków działania.

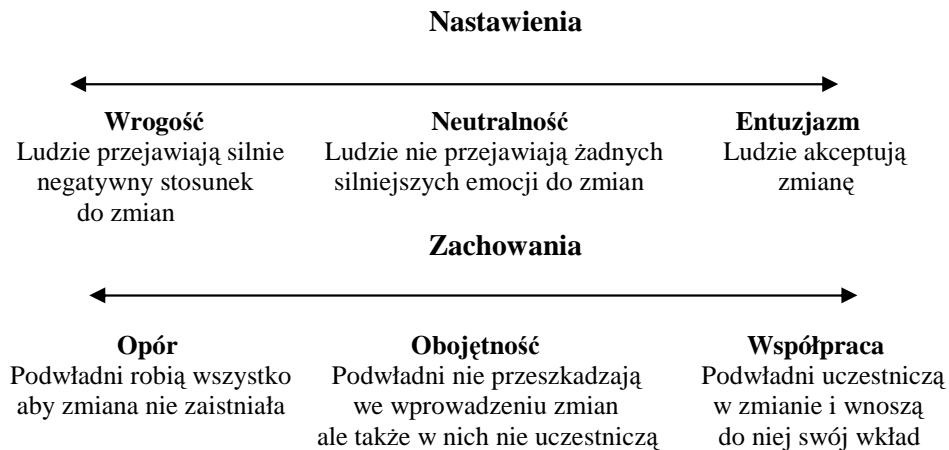
Postawy pracowników wobec zmian w przedsiębiorstwie

Wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie, a w szczególności zmian radykalnych, takich jak restrukturyzacja, wywołuje często silne emocje wśród środowisk pracowniczych. Związane jest to z tym, że zmiany naruszają istniejący stan równowagi społecznej w organizacji oraz ukształtowane, a często też utrwalone, nawyki i zasady postępowania. Wymusza to na pracownikach zmianę mentalności i określone zachowania na rzecz przyjęcia zmian.

Analizując postawy pracowników wobec zmian w przedsiębiorstwie można wskazać na dwie ich płaszczyzny, a mianowicie:

- **nastawienie**, obejmujące emocjonalny, wewnętrzny stosunek człowieka do zmiany;
- **zachowanie**, przejawiające się w określonych działaniach [2,s.515].

Ich graficzną prezentację zawiera rysunek 1.



Rys. 1. Reakcje ludzi na zmiany
Źródło: [2, s.515].

Pracownicy wobec zmian mogą zatem przejawiać następujące reakcje:

- **opór** przejawiający się w podjęciu działań utrudniających bądź uniemożliwiających wprowadzenie zmian, który wywołany jest szczególnie negatywnym do nich stosunkiem. Można tu wyróżnić:
 - **opór bierny** - utrata motywacji, rozdrażnienie, frustracja, zniechęcenie,
 - **opór czynny** - agresja, konfliktowość, chęć ucieczki z trudnej sytuacji;
- **obojętność** objawiająca się brakiem zaangażowania, ludzie nie przejawiają silniejszych emocji, nie włączają się czynnie w proces zmian, ale też nie występują przeciwko nim, następuje u nich jednak spadek motywacji, lecz z drugiej strony, gdy widzą pozytywne efekty zmian zaczynają je akceptować;
- **współpraca**, charakterystyczna dla zwolenników zmian, ludzie akceptują zmiany, przejawiają entuzjazm, wysoką motywację i zaangażowanie w ich wdrażanie.

Ciekawy model reakcji ludzi na zmiany przedstawił M. Bratnicki, wyróżniając w nim siedem ułożonych chronologicznie etapów. Są to:

- bezruch - brak zainteresowania, sceptycyzm, wynikające z braku mobilizacji lub poczucia niemożności;
- zaprzeczenie - znajdujące wyraz w odmowie, negacji potrzeby dokonania zmiany;
- gniew - mający swe odzwierciedlenie w przeciwdziałaniu zmianie;

- dobijanie targu - przejawiające się w wykazywaniu słabych stron przyjętych rozwiązań, po to aby wprowadzono formułę zmiany najkorzystniejszą z punktu widzenia danego pracownika;
- depresja - mająca swe korzenie w okolicznościach przymusu;
- sprawdzenie - oznaczające pierwsze korzystne rezultaty zmian, pracownicy zaczynają dostrzegać i rozumieć korzyści płynące z proponowanych zmian, zwiększa się fala pozytywnych rezultatów i sukcesów;
- akceptacja - z charakterystyczną analizą trudności przy pierwszych próbach wdrożenia zmiany i nabywaniem wprawy w odniesieniu do nowych warunków działania [1,s.72].

Zmiany w przedsiębiorstwie mogą zatem prowadzić do różnych reakcji ludzi, od negowania i czynnego występowania przeciwko nim, poprzez obojętność i powolne, stopniowe włączanie się do ich realizacji, aż do entuzjazmu i akceptacji celu zmian. Tak różny stosunek pracowników do zmian jest uwarunkowany wieloma czynnikami, wśród których najważniejsze to: status pracownika w organizacji, pełniona przez niego rola, charakter stanowiska pracy, kwalifikacje oraz czynniki osobowościowe. Ważnym czynnikiem, który wpływa na postawę pracowników wobec zmian jest czas. Bowiemy wraz z jego upływem zmienia się stopień zaufania pracowników do działań kierownictwa.

Należy jednak zaznaczyć, iż zmiana, zwłaszcza radykalna, zawsze niszczy dotychczasowy porządek rzeczy, do którego ludzie zdążyli się przyzwyczaić i zaakceptować i do którego w wyidealizowanej postaci będą następnie wracali. Negatywne odczucia są tym bardziej widoczne, kiedy zmiany w przedsiębiorstwie są prowadzone w okresie niestabilności gospodarczej. Bowiemy wtedy postrzegane są one najczęściej przez pracowników przedsiębiorstw jako zagrożenie ich miejsc pracy, a więc zagrożenie ich bytu i bytu ich rodzin [4,s.199]. W takiej sytuacji wykazują oni zdecydowany opór wobec wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian.

Z punktu widzenia sprawności procesu restrukturyzacji sytuacja przedstawia się najkorzystniej gdy ludzie akceptują zmiany i współpracują przy ich wprowadzaniu. Natomiast opory stanowią poważne utrudnienie i zagrożenie. Wydłużają czas wdrażania, obniżają niejednokrotnie poziom uzyskiwanych efektów, a czasami wręcz uniemożliwiają w ogóle uzyskanie zamierzonych skutków, przez co sprawność firmy może nie przekroczyć poziomu sprzed okresu restrukturyzacji. Ze względu na fakt, że jednym z wewnętrznych uwarunkowań procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest współpraca lub przynajmniej przyzwolenie zespołu pracowniczego, punktem wyjścia w każdym procesie restrukturyzacji powinien być wynegocjowany kompromis z pracownikami.

Analiza stosunku wybranych grup pracowniczych do restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Istotnym elementem wpływającym na stosunek pracowników do restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest ich pozycja i pełnione role w organizacji. Przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, jako inicjatorzy i pomysłodawcy zmian mają z reguły do nich dobre nastawienie, co wynika z ich zaangażowania w ten proces i dostępu do wszystkich niezbędnych informacji. Zaś pracownicy, których zmiany bezpośrednio dotyczą, patrzą na nie przez pryzmat kosztów, jakie będą musieli ponieść, aby zmiany można było przeprowadzić.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań dotyczące stosunku poszczególnych grup pracowniczych do procesów restrukturyzacji, jakie miały miejsce w ich przedsiębiorstwach. Badaniami objęto 27 firm z regionu łódzkiego, działających w różnych sektorach gospodarki.¹

Dane przedstawione w tabeli wskazują, że najbardziej pozytywny stosunek do wdrażanych zmian w przedsiębiorstwie miała kadra kierownicza najwyższego szczebla, czyli zarząd i dyrektorzy (średnia ocena uzyskana w tej grupie pracowniczej wyniosła 4,25) oraz kadra kierownicza średniego szczebla zarządzania, czyli kierownicy poszczególnych działów (średnia ocen równa 3,55). O wysoce pozytywnym nastawieniu do przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych w tych grupach świadczy także wartość mediany, która wyniosła tu 4. Oznacza to, że 50 % badanych respondentów oceniła stosunek tych grup, jako sprzyjający wprowadzaniu zmian. Bardzo niskie wartości odchyłek standardowych (0,86 i 0,80) oraz najniższa wartość kwartyłowego rozstępu ($kr = 1$) potwierdzają małe zróżnicowanie ocen wystawionych przez ankietowanych.

Obojętny stosunek (tzn. ani nie negatywny ani nie pozytywny) do działań restrukturyzacyjnych w badanych przedsiębiorstwach prezentowała kadra kierownicza w sferze bezpośredniego nadzoru, tzn. np. mistrzowie czy brygadziści. Średnia ocena wystawiona przez respondentów tej grupie pracowniczej wyniosła 3,18. Zaś mediana równa 3 świadczy, że połowa badanych firm określiła ten stosunek jako pozytywny, zaś druga połowa jako zdecydowanie negatywny.

¹ Badania wykonane były w ramach badań własnych Instytutu Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Zespół badawczy Zakładu Organizacji Przedsiębiorstw pod kierunkiem prof. dr hab. Stefana Lachiewicza zrealizował pracę badawczą – rozwojową, nt. „Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych z regionu łódzkiego”.

Tabela 1

Ocena stosunku poszczególnych grup pracowniczych do restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach²

Grupy pracownicze	Ogółem wszystkie przedsiębiorstwa N = 27			
	Średnia X	Odchylenie standardowe	Mediana	Kwartyłowy rozstęp
Kadra kierownicza najwyższego szczebla (zarząd, dyrektorzy)	4,25	0,86	4	1
Kadra kierownicza średniego szczebla (np. kierownicy działów)	3,55	0,80	4	1
Kadra kierownicza w sferze bezpośredniego nadzoru (np. mistrzowie, brygadziści)	3,18	1,04	3	1
Pracownicy administracyjno – biurowi na stanowiskach niekierowniczych	2,88	1,01	3	2
Pracownicy na stanowiskach robotniczych	2,51	1,22	3	2

Źródło: Badania własne

Stosunek pracowników administracyjno – biurowych na stanowiskach niekierowniczych oraz pracowników na stanowiskach robotniczych został oceniony najniżej w badanej próbie, a zatem jako w większości negatywny (średnie 2,88 i 2,51). Wartość kwartyłowego rozstępu ($Kr = 2$) wskazuje jednak na pewne różnice w ocenach tych grup.

Tak różna ocena stosunku wobec zmian, spowodowana jest różnicami w skutkach, jakie restrukturyzacja przedsiębiorstwa wywarła na poszczególne grupy pracownicze. I tak, pracownicy na stanowiskach robotniczych i administracyjno – biurowych dostrzegli, że przeprowadzone zmiany wiązały się między innymi z dostosowaniem stanu i struktury zatrudnienia do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa. Przejawiło się to w szerokich zwolnieniach, które dotknęły głównie ich środowiska zawodowego. Ponadto pracownicy, którzy nie zostali zwolnieni i pozostali w przedsiębiorstwie obawiali się o swoje dotychczasowe zatrudnienie, co wpłynęło także na ich niezbyt przychylny stosunek do dalszych zmian w firmie.

Przeciwnie, kadra kierownicza, szczególnie najwyższego szczebla, jako kreatorzy zmian mają do nich od początku pozytywny stosunek. Należy także zaznaczyć, że postawa reprezentowana przez kierownictwo decyduje w znacznym stopniu o zachowaniu pracowników i ich stosunku do podejmowanych działań. Zatem poparcie i zaangażowanie kadry zarządzającej,

² Respondentów poproszono o ocenę w skali 1-5 stosunku wybranych grup pracowniczych do przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przeprowadzonych w ich przedsiębiorstwie w ostatnich latach (przy czym 1 oznaczała stosunek bardzo negatywny, zaś 5 bardzo pozytywny).

jak również ich wiedza i doświadczenie są podstawowymi warunkami decydującymi o skuteczności podejmowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

Interpretując wzajemne korelacje pomiędzy poszczególnymi ocenami stosunku wybranych grup pracowniczych do restrukturyzacji, stwierdza się, że wszystkie są istotne i dodatnio skorelowane. Wyniki przedstawia tabela nr 2.

Tabela 2

Wzajemne korelacje pomiędzy poszczególnymi ocenami stosunku wybranych grup pracowniczych do restrukturyzacji

Lp	Grupy pracownicze	Grupy pracownicze			
		2	3	4	5
1.	Kadra kierownicza najwyższego szczebla (zarząd, dyrektorzy)	0,79	0,68	0,48	0,53
2.	Kadra kierownicza średniego szczebla (np. kierownicy działów)		0,75	0,69	0,68
3.	Kadra kierownicza w sferze bezpośredniego nadzoru (np. mistrzowie, brygadziści)			0,71	0,74
4.	Pracownicy administracyjno – biurowi na stanowiskach niekierowniczych				0,70
5.	Pracownicy na stanowiskach robotniczych				

Uwaga: $r = > | 0,48 |$ są istotne przy min. $p < 0,05$

Źródło: *Badania własne*

Najwyżej koreluje ocena nastawienia do zmian kadry kierowniczej najwyższego szczebla z oceną postawy kadry kierowniczej średniego szczebla ($r = 0,79$). Oznacza to, że jeśli stosunek naczelnej kadry kierowniczej wobec przedsięwzięć restrukturyzacyjnych oceniony został pozytywnie, to i postawa kierowników średniego szczebla została oceniona pozytywnie. Potwierdza to wspomnianą wcześniej zależność, że kadra zarządzająca przedsiębiorstwem ma z reguły pozytywne nastawienie do zmian, jako że są ich pomysłodawcami i odpowiadają za ich skutki.

Natomiast najniżej koreluje ($r = 0,48$) ocena stosunku naczelnej kadry kierowniczej z oceną nastawienia pracowników administracyjno – biurowych. To, z kolei potwierdza duże zróżnicowanie ocen wystawionych przez respondentów pracownikom administracji na stanowiskach niekierowniczych.

Dokonując zaś analizy stosunku określonych grup pracowniczych do restrukturyzacji w powiązaniu z innymi działaniami, takimi jak: zawarciem umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym, postępowaniem naprawczym, bankowym postępowaniem ugodowym oraz sprzedażą składników majątku uwidaczniają się pewne różnice. Kadra kierownicza zarówno najwyższego, jak i średniego szczebla zarządzania miała bardziej przychylnie nastawienie w firmach, gdzie wystąpiła restrukturyzacja i sprzedaż majątku, niż tam gdzie przeprowadzono postępowanie naprawcze czy bankowe postępowanie ugodowe. Spowodowane to mogło być tym, że przy restrukturyzacji czy

sprzedaży części majątku kadra kierownicza może, ale nie musi korzystać z pomocy osób zewnętrznych. Sama podejmuje decyzje i dlatego jest bardziej zaangażowana i ma bardziej pozytywną postawę wobec tych procesów. Podczas gdy przy postępowaniu naprawczym czy ugodowym, kierownicy muszą współpracować z instytucjami zewnętrznymi (np. bankami) i często podejmują decyzje pod ich presją, co może osłabiać ich pozytywne nastawienie do tych działań.

Podsumowanie

Przebieg procesu restrukturyzacji i jego efektywne konsekwencje zależą przede wszystkim od ludzi: zarówno tych, którzy zmiany inicjują, tych którzy sterują i doradzają w ich przebiegu, jak i tych których ta zmiana dotyczy bezpośrednio, a więc podmiotów zmian [4,s.198]. Pracownicy potrafią dokonać wielu rzeczy wymagających ogromnego wysiłku, ale potrafią także najbardziej racjonalne projekty zmienić w paradoksy, jeśli lękają się zmiany. Dlatego też tak ważne dla skuteczności procesu restrukturyzacji jest kształtowanie pozytywnych postaw poszczególnych grup pracowniczych. Dobre przygotowanie pracowników do wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie jest o wiele mniej kosztochłonne niż przełamywanie potem ich oporów [5,s.183].

Przedstawiona analiza stosunku pracowników do restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach wskazuje, że im wyżej pracownicy znajdują się w hierarchii organizacyjnej, tym wyrażają bardziej pozytywne nastawienie do zmian. Dlatego należy tu jeszcze raz podkreślić szczególną rolę kadry kierowniczej, która poprzez swoją postawę może wywołać pozytywne odczucia uczestników organizacji w stosunku do zmian, a w organizacji stworzyć warunki ułatwiające ich przyswajanie. Bowiem ludzie w organizacji, ich cechy, obawy, dążenia są z jednej strony źródłem oporu, zaś z drugiej, ich pozytywna postawa może zadecydować o powodzeniu podejmowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

Literatura

- [1] **Bratnicki M.:** *Zarządzanie wprowadzaniem zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998
- [2] **Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J.:** *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 2002
- [3] **M. Czerska M.:** *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996
- [4] **Mikołajczyk Z.:** *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003
- [5] **Zarębska A.:** *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002