

AGNIESZKA ZAKRZEWSKA – BIELAWSKA
Instytut Zarządzania
Politechnika Łódzka

OGRANICZENIA PROCESU RESTRUKTURYZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Opiniodawca: **prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron**

Artykuł przedstawia najczęściej spotykane bariery podczas wdrażania i realizacji procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie. Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań wskazują, że w polskich przedsiębiorstwach trudności w realizacji tego procesu związane są przede wszystkim z oporem pracowników wobec zmian oraz mają charakter przeszkód zewnętrznych, pochodzących z otoczenia organizacji.

1. Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu i ich dynamika są tak rozległe i wielostronne, że wpływają silnie na instytucje wszelkiego rodzaju, a szczególnie na biznes. Przedsiębiorstwo chcąc osiągnąć i zachować przewagę konkurencyjną na rynku, musi dostosowywać się do tych zmian, czyli być organizacją elastyczną, kreatywną i aktywnie wprowadzającą zmiany w swoich strukturach.

Procesem, który w swoim założeniu ma na celu dokonanie głębokich i radykalnych zmian w przedsiębiorstwie jest **restrukturyzacja**. Dotyczy ona przebudowy szeroko pojętej struktury organizacyjnej, a więc elementów składowych przedsiębiorstwa i relacji zachodzących między nimi, aby osiągnąć wyższy stopień jego wewnętrznego zorganizowania i równowagi dynamicznej względem otoczenia [5,s.237].

Restrukturyzacja to zatem każda istotna zmiana strategii przedsiębiorstwa (w zakresie produkcji, finansowania, rynków, inwestowania, organizacji itp.) wymagająca wprowadzenia zmian zasad i warunków jego funkcjonowania, lecz także zmian w zakresie liczby i kwalifikacji pracowników [8, s.18]. Powinna ona być swoistą odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia i być formą samodzielnej aktywnej walki o strategiczną pozycję na rynku. Restrukturyzacja jest więc procesem, z którym wiąże się przyszłość naszych przedsiębiorstw i całej gospodarki.

2. Rodzaje ograniczeń towarzyszących procesowi restrukturyzacji

Skuteczność programu restrukturyzacji przedsiębiorstwa, jako narzędzia zarządzania zmianami zależy od spełnienia przez ten program kilku warunków, a mianowicie:

- program restrukturyzacji powinien zawierać działania i realistyczne rozwiązania, niezbędne do przystosowania przedsiębiorstwa do przyjętej strategii rozwoju;
- w programie tym wskazać należy konkretne obszary i mierzalne cele restrukturyzacji, wynikające z pogłębionej diagnozy potrzeb restrukturyzacyjnych i analizy strategicznej;
- program ten powinien określać środki, niezbędne do osiągnięcia przyjętych celów, a także szczegółowe zadania operacyjne, ich wykonawców, osoby odpowiedzialne oraz terminy realizacji (plan i harmonogram restrukturyzacji);
- koniecznym elementem programu jest przedstawienie projekcji długofalowych, ilościowych i jakościowych efektów zmian wraz z oceną bieżącego wpływu na związki w układzie: strategia – restrukturyzacja przedsiębiorstwa [7 , s.119].

Oprócz dobrze opracowanego od strony metodologicznej programu restrukturyzacji, sukces jego powodzenia zależy także od innych warunków, takich jak:

- bezwzględnej konieczności posiadania jasnego planu strategicznego, stanowiącego ramy dla polityki i środków informacji , wyboru i stosowania określonych środków kierowania i wspomagania procesu adaptacji zawodowej pracowników oraz przeznaczenia określonych zasobów ludzkich i materialnych na realizację procesu restrukturyzacji;
- rzeczywistego włączenia się kadry kierowniczej w proces restrukturyzacji, a zwłaszcza bezpośrednich przełożonych pracowników w przygotowanie koncepcji i realizację niezbędnych działań zmierzających do wprowadzenia koniecznych zmian;
- aktywnego prowadzenia działalności informacyjnej, współdziałania i negocjowania z partnerami społecznymi, mimo iż początkowo proces ten jest wysoko konfliktowy;

- prowadzenia przez samo przedsiębiorstwo procesu kierowania i wspierania adaptacji zawodowej jego pracowników oraz odpowiedzialne sterowanie ewentualnymi nadwyżkami zatrudnionych;
- przewidywania i kierowania kosztami restrukturyzacji, tak aby uniknąć marnotrawienia zasobów w okresie, w którym przedsiębiorstwo jest zmuszone do szczególnej oszczędności [4, s. 169]

Niespełnienie powyższych podstawowych warunków i nie uwzględnienie specyfiki przedsiębiorstwa, a także uwarunkowań otoczenia, prowadzi do niepowodzenia restrukturyzacji.

Innym bardzo ważnym problemem z punktu skuteczności procesu restrukturyzacji jest wskazanie potencjalnych i rzeczywistych przeszkód, które utrudniają realizację tego procesu. Bowiem ich znajomość pozwala określić sposoby ich usunięcia, ominięcia lub złagodzenia skutków, co z kolei wpływa na poprawę efektywności tego procesu. Wśród **barier występujących najczęściej** w trakcie wdrażania i realizacji procesu restrukturyzacji w polskich przedsiębiorstwach wymienia się:

1. bariery organizacyjne i formalno-prawne, a w tym:

- niewłaściwie sformułowany cel restrukturyzacji oraz brak świadomości wspólnoty celów wszystkich działów przedsiębiorstwa, co powoduje, że komórki nadal starają się realizować swoje partykularne interesy, nie biorąc pod uwagę interesu całości;
- brak celów długofalowych, który prowadzi do chaosu w przedsiębiorstwie, bowiem te czynności, które są skuteczne w bieżącym działaniu, mogą się okazać nieefektywne w długim horyzoncie czasu;
- częste zmiany na szczycie hierarchii organizacyjnej powodują brak stabilizacji i kontynuacji, bowiem każdy nowy prezes próbuje wprowadzić nowy, własny pakiet zmian, nie licząc się często z poprzednimi dokonaniem;
- niesprawny system informacyjny, dostarczający nieprecyzyjne, często spóźnione informacje, co utrudnia podejmowanie szybkich i trafnych decyzji, co jest szczególnie ważne w sytuacji kryzysowej;
- brak stabilnych warunków określających zasady funkcjonowania przedsiębiorstw, a przede wszystkim niespójność i zawilość przepisów prawnych oraz polityki w zakresie cel i podatków, często ograniczającej możliwości rozwoju produktów [6 ,s.292];

2. bariery psychospołeczne, a w tym:

- opór pracowników wobec zmian dokonywanych w przedsiębiorstwie, który wywodzi się min. z: obaw przed nieznanym, braku informacji, zagrożenia statusu, obaw przed porażką, niechęci rozstania się z przeszłością, braku postrzeganych korzyści, utraty związków w zespole, utraty pracy, zagrożenia układu władzy, wysokim niepokojem czy stresem itp. [2 ,s. 139]
- brak motywacji do lepszej pracy, co przejawia się w tym, że kadra kierownicza nie potrafi stworzyć efektywnego systemu motywacyjnego;

- brak kreatywnej postawy kadry kierowniczej wobec problemów firmy, oczekiwanie na rozwiązanie kryzysowej sytuacji z zewnątrz (np. dyrektorzy niektórych przedsiębiorstw oczekiwali od rządu całkowitego oddłużenia przedsiębiorstwa, przejęcia zbędnego majątku czy udostępnienia kredytu na dogodnych warunkach);
 - poczucie niepewności wśród pracowników, wynikające ze złej kondycji firmy i obawy przed jej upadkiem, co doprowadzi do utraty przez nich pracy lub związane z procesem restrukturyzacji, w wyniku którego także można utracić pracę (często bowiem w świadomości społecznej restrukturyzacja utożsamiana jest z redukcją zatrudnienia);
 - zła atmosfera w przedsiębiorstwie, złe warunki psychospołeczne wśród pracowników, apatia oraz niechęć do pracy;
3. bariery rynkowe i ekonomiczno – finansowe, a w tym:
- nierówne warunki konkurowania i wzrost cen (głównie surowców i nośników energii);
 - zła kondycja finansowa przed restrukturyzacją, brak płynności finansowej, zadłużenie, co często powoduje pogłębienie się kryzysu finansowego i utrudnia wprowadzenie zmian w innych obszarach działania przedsiębiorstwa (np. brak środków na podwyższenie jakości, atrakcyjności i nowoczesności wyrobów);
 - brak funduszy na inwestycje i rozwój, a także zakup wystarczającej ilości surowca do utrzymania opłacalnej skali produkcji (ograniczony dostęp do kredytów);
 - przestarzały park maszynowy, uniemożliwiający produkowanie nowoczesnych wyrobów i obciążający znacznie koszty.

Lista barier jest długa i z pewnością nie wyczerpuje wszystkich możliwych przeszkód, jakie może napotkać konkretne przedsiębiorstwo w procesie restrukturyzacji. Wskazuje ona jednak obszary, na które należy zwrócić szczególną uwagę i gdzie można się spodziewać ewentualnych zjawisk, które mogłyby blokować sprawny przebieg tego procesu.

3. Analiza wybranych barier procesu restrukturyzacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych

Analizą objęto 65 polskich dużych przedsiębiorstw, w których miały miejsce procesy restrukturyzacyjne. Firmy te reprezentowały trzy sektory gospodarki: przemysł lekki, energetykę i budownictwo.¹ Dyrektorów poszczególnych przedsiębiorstw zapytano jakie przeszkody napotykali najczęściej podczas

¹ szerzej zobacz: A. Zakrzewska- Bielawska, „Cechy i skutki restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej na przykładzie dużych przedsiębiorstw”- praca doktorska pod kierunkiem naukowym prof. S. Lachiewicza, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002

realizacji procesu restrukturyzacji. Wyniki odpowiedzi przedstawiają tabele 1 i 2.

Tabela 1
Ograniczenia procesu restrukturyzacji w badanych firmach.

Lp.	Przeszkody występujące podczas realizacji procesu restrukturyzacji	Ogółem (wszystkie przedsiębiorstwa) 65 = 100 %	
		N*	%**
1.	Brak odpowiednich środków finansowych	50	73,5
2.	Niski poziom akceptacji ze strony pracowników	20	29,4
3.	Sprzeciw ze strony związków zawodowych	18	26,5
4.	Małe doświadczenie kierownictwa w projektowaniu i prowadzeniu restrukturyzacji	18	26,5
5.	Brak stabilnej polityki gospodarczej rządu	54	79,4
6.	Niedostosowanie przepisów prawa gospodarczego, podatkowego, celnego i kodeksu pracy do nowych wymagań	49	72,1
7.	Słaba koniunktura w gospodarce	55	80,9
8.	Brak klarownej strategii rozwoju firmy	11	16,2
9.	Inne ograniczenia	14	20,6

*) N – liczba przedsiębiorstw, które wskazały dany obszar

***) % - udział procentowy danej liczby przedsiębiorstw w całej próbie

Źródło: *Badania własne*

Dane przedstawione w tabeli nr 1 wskazują, że najczęściej wymienianymi przez respondentów przeszkodami, występującymi w trakcie realizacji procesu restrukturyzacji, są: słaba koniunktura w gospodarce (80,9% ogółu respondentów wskazało tę właśnie barierę), brak stabilnej polityki gospodarczej rządu (79,4 %), brak odpowiednich środków finansowych (73,5 %) oraz niedostosowanie przepisów prawa gospodarczego, podatkowego, celnego i kodeksu pracy do nowych wymagań (72,1 %). Natomiast najrzadziej wskazywanym ograniczeniem był brak klarownej strategii rozwoju firmy (tylko 16,2% badanych).

Wśród innych przeszkód (wariant ten wskazało 20,6 % ankietowanych) respondenci wymieniali między innymi: chaos i bezwład gospodarczy, niskie kursy cen walut, wysokie koszty kredytów obrotowych oraz przedłużający się proces prywatyzacyjny.

Tabela 2

Ograniczenia procesu restrukturyzacji w badanych firmach
a sektor gospodarki

Lp	Przeszkody występujące podczas realizacji procesu restrukturyzacji	Sektor gospodarki					
		Przemysł lekki		Sektor energetyki		Sektor budownictwa	
		N*	%**	N	%	N	%
		27=100%		20=100%		18=100%	
1.	Brak odpowiednich środków finansowych	24	88,9	14	70,0	12	66,7
2.	Niski poziom akceptacji ze strony pracowników	8	29,6	8	40,0	4	22,2
3.	Sprzeciw ze strony związków zawodowych	7	25,9	6	30,0	5	27,8
4.	Małe doświadczenie kierownictwa w projektowaniu i prowadzeniu restrukturyzacji	6	22,2	5	25,0	7	38,9
5.	Brak stabilnej polityki gospodarczej rządu	24	88,9	16	80,0	14	77,8
6.	Niedostosowanie przepisów prawa gospodarczego, podatkowego, celnego i kodeksu pracy do nowych wymagań	20	74,1	16	80,0	13	72,2
7.	Słaba koniunktura w gospodarce	25	92,6	17	85,0	13	72,2
8.	Brak klarownej strategii rozwoju firmy	5	18,5	2	10,0	4	22,2
9.	Inne ograniczenia	7	25,9	3	15,0	4	22,2

*) N – liczba przedsiębiorstw, które wskazały dany obszar

**) % - udział procentowy w danej branży

Źródło: *Badania własne*

Analizując przeszkody zaistniałe w trakcie wdrażania i realizacji procesu restrukturyzacji w odniesieniu do branży (tabela nr 2) nie zauważono istotnych różnic w hierarchii wskazań, w stosunku do odpowiedzi uzyskanych w całej próbie. Świadczy to o tym, że przedsiębiorstwa, w których prowadzone są działania restrukturyzacyjne napotykają te same bariery w trakcie ich realizacji, bez względu na to, w jakim sektorze gospodarki działają.

Zaprezentowany rozkład odpowiedzi wskazuje, że ograniczenia, jakie występują podczas realizacji procesu restrukturyzacji w polskich dużych przedsiębiorstwach pochodzą, przynajmniej na razie, bardziej z otoczenia organizacji i mają charakter przeszkód zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstwa. Inaczej wygląda sytuacja w firmach o długiej historii gospodarki rynkowej. Tu trudności z wdrażaniem zmian wywodzą się częściej z wnętrza organizacji niż z jej otoczenia. Przykładem mogą być badania przeprowadzone przez The Conference Board, Management Centre Europe

(MCE)², które wykazały, że podstawowymi barierami utrudniającymi zmiany w przedsiębiorstwach zachodnich są:

- nacisk na efekty krótkoterminowe (59 % badanych),
- opór średnich szczebli zarządzania (51 %),
- brak czasu (48 %),
- brak uporządkowanego podejścia do wprowadzania zmiany (43 %),
- brak uświadomionej potrzeby wprowadzenia zmiany (37 %),
- brak sprawnego przywództwa (36 %),
- nieodpowiednie kompetencje (34 %),
- sztywność systemu informatycznego (31 %),
- brak wizji (28 %),
- brak pieniędzy na sfinansowanie koniecznych inwestycji (13 %) [1, s. 380].

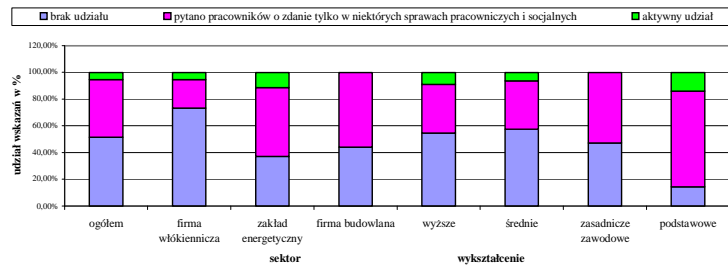
Głównym jednak problemem, jak podkreślają autorzy badań jest czas, ponieważ naciski na efekty krótkoterminowe i brak czasu są ściśle ze sobą powiązane.

Inną bardzo istotną barierą wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, a więc i restrukturyzacji, zarówno w naszych rodzimych przedsiębiorstwach, jak i w tych zachodnioeuropejskich jest **opór wobec zmian**. Najogólniej można go określić jako stan psychiczny pracowników, który może się uzewnętrznić podejmowaniem działań utrudniających lub wręcz uniemożliwiających poprawne przeprowadzenie restrukturyzacji albo powstrzymaniem się od działań mogących pozytywnie wpływać na realizację przedsięwzięcia, jeśli tylko decyzja o ich podjęciu zależy od pracowników [4, s.174].

Znane są różne techniki mające na celu przełamanie oporu pracowników wobec zmian. Jedną z najskuteczniejszych jest aktywne zaangażowanie wszystkich osób, których zmiany dotyczą w proces ich przygotowania i wdrażania. Aktywny udział w pracach nad projektem pozwoli lepiej zrozumieć przesłanki i istotę zmian, a przeświadczenie pracowników, że ich pomysły i zaangażowanie odgrywają w tym procesie ważną rolę, zapobiega powstawaniu podejrzliwości co do intencji towarzyszącym zmianom. Niestety w znacznej części polskich przedsiębiorstw pracownicy nie biorą udziału w procesie przygotowywania i wdrażania zmian w ich przedsiębiorstwie. Przykład mogą tu stanowić badania ankietowe przeprowadzone na próbie 115 osób z trzech dużych przedsiębiorstw z regionu łódzkiego.³ Rysunki nr 1 i nr 2 pokazują wyniki odpowiedzi respondentów na temat stopnia ich uczestnictwa w procesie przygotowania i wdrażania programu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie.

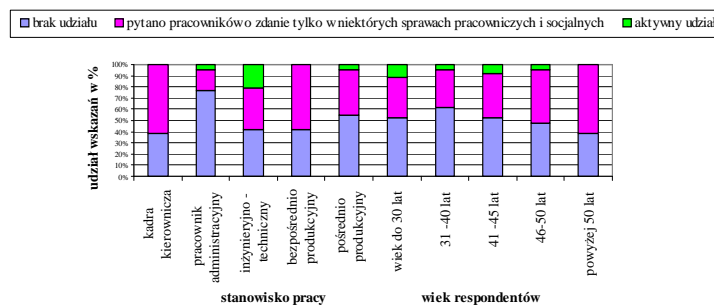
² Troy K., Change Mangement: an Overview of Current Initiative, The Conference Board, Mangement Centre Europe, Change Survey 1997

³ ankietowano osoby na różnych stanowiskach pracy, w różnym wieku i z różnym wykształceniem; szerzej zobacz: A. Zakrzewska- Bielawska, op. cit.



Rys. 1. Stopień uczestnictwa pracowników w procesie przygotowywania i wdrażania zmian wskazywany przez respondentów z badanych firm i z różnych kategorii wykształcenia

Źródło: Badania własne



Rys. 2. Opinie na temat stopnia uczestnictwa pracowników w procesie przygotowywania i wdrażania zmian a charakter stanowiska i wiek respondentów

Źródło: Badania własne

Brak udziału pracowników w procesie przygotowywania i wdrażania zmian w przedsiębiorstwie było odpowiedzią wskazywaną najczęściej przez respondentów, bez względu na wiek, wykształcenie, stanowisko pracy czy też charakter przedsiębiorstwa. Jednocześnie znaczna część ankietowanych uważała, że pytano ich o zdanie w niektórych sprawach pracowniczych i socjalnych, szczególnie jest to widoczne w firmie budowlanej oraz w grupie pracowników z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym oraz w wieku powyżej 50 lat. Na wariant ten wskazywali często także przedstawiciele kadry kierowniczej, którzy w 61,1 % uważali, że decyzje dotyczące szerokich zmian w ich firmie były konsultowane z pracownikami. Tylko niewielka część badanych uważała, że pracownicy z ich firm aktywnie uczestniczą w procesie przygotowywania i wdrażania zmian w ich przedsiębiorstwach. Tego zdania byli głównie pracownicy inżynierjno – techniczni w firmie energetycznej [3, s. 127].

Zmiany przeprowadzane w przedsiębiorstwie, szczególnie jeśli są tak głębokie i zdecydowane jak restrukturyzacja zawsze natrafiają na opór. Dlatego też źródła tego oporu powinny być w każdym przypadku przedmiotem wnikliwych badań zespołów przygotowujących i wprowadzających określone zmiany, by móc je w jak największym stopniu zminimalizować.

4. Podsumowanie

Przebieg procesu restrukturyzacji, a zwłaszcza jego powodzenie będzie zależał przede wszystkim od uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, a więc od tego na ile przedsiębiorstwo zdoła wykorzystać związane z tym procesem szanse, a także ustrzeże się przed zagrożeniami, które niesie ze sobą ten proces. Ważne znaczenie przypisuje się także poprawności metodologicznej przygotowania programu restrukturyzacji i umiejętności jego realizacji.

Współczesne przedsiębiorstwa muszą reagować na zmiany w otoczeniu i do tych zmian dostosowywać własną zmienność i włączać wszystkich pracowników w proces jej realizacji. Bowiem tylko te organizacje, w których pracownicy będą aktywnie uczestniczyć w tworzeniu i realizowaniu zmian, których wymaga rynek, będą odnosić sukcesy. Działania takie pozwolą jednocześnie na minimalizowanie jednej z największych przeszkód procesu restrukturyzacji, jaką jest opór pracowników wobec wprowadzanych zmian. Jednakże równie istotnym elementem jest uświadomienie sobie innych przeszkód, jakie można spotkać podczas realizacji procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie, bowiem ich znajomość pozwoli na ich pokonanie, likwidację ich negatywnego wpływu lub co najmniej ich ograniczenie, co wpłynie na poprawę warunków wprowadzenia zmian w organizacji i poprawi ogólną skuteczność tego procesu.

Literatura

- [1] **Brilman J.:** Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
- [2] **Clarke L.:** Zarządzanie zmianą, FELBERG SJA, Warszawa 2001
- [3] **Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A.:** Opinie pracowników dużych przedsiębiorstw na temat procesów restrukturyzacyjnych, Organizacja i Kierowanie nr 3 / 2003.
- [4] **Nalepka A.:** Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Antykwa, Kraków 1998.
- [5] **Penc J.:** Innowacje i zmiany w firmie, Placet Warszawa 1999
- [6] **Sapijaszka Z.:** Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia, PWN, Warszawa 1996.
- [7] **Suszyński C.:** Restrukturyzacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003
- [8] **Thierry D.:** Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian, Poltex, Warszawa 1995.

THE LIMITATIONS OF THE RESTRUCTURING PROCESS

Summary

The most often barriers taking place during initiation and realisation of the restructuring process are represented in this article. The research results presented in this report indicate that difficulties in restructuring process's realisation in Polish enterprises are first of all connected with workers' resistance against changes and they have the character of the external obstacles, coming from an organisation's environment.