

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Instytut Zarządzania

Politechnika Łódzka

WPŁYW RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA NA ZAKRES STOSOWANIA TECHNIK ZARZĄDZANIA PERSONELEM

1. Wprowadzenie

W każdej organizacji można wyróżnić pewien zestaw podstawowych funkcji, które są niezbędne do osiągnięcia jej celów. Jedną z nich jest funkcja personalna dotycząca efektywnego pozyskiwania i wykorzystania zasobów ludzkich firmy. Działania realizowane w ramach tej funkcji uległy pewnym zmianom w polskich przedsiębiorstwach wskutek transformacji systemowej rodzimej gospodarki. Liczne procesy zmian strukturalnych, prowadzące do eliminacji nierentownych przedsiębiorstw, znajdujących się w sytuacji kryzysu ekonomiczno - finansowego, wiązały się także z podjęciem działań w kierunku racjonalizacji zatrudnienia, redukcji i wymiany personelu oraz tworzenia nowych miejsc pracy.

2. Techniki zarządzania personelem w świetle restrukturyzacji

Przeprowadzenie zmian w zasobach pracy jest problemem bardziej złożonym niż restrukturyzacja innych obszarów przedsiębiorstwa. Bowiem poza wysiłkiem organizacyjnym i nakładami kapitałowymi, niosą one dodatkowo zagrożenie społeczne i są bardziej rozciągnięte w czasie [Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002, s. 134].

Celem restrukturyzacji zatrudnienia jest dostosowanie stanu i struktury zasobów ludzkich do warunków umożliwiających sprawną realizację celów przedsiębiorstwa, a zwłaszcza osiągnięcia korzystnych pozycji rynkowych. Najczęściej podejmowanymi działaniami w tym zakresie są: zmiana ogólnej liczby zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie i

racjonalizacja struktury zatrudnienia oraz zmiana kwalifikacji zatrudnionych w celu ich lepszego przygotowania do pracy w firmie [Suszyński 1999, s. 154]. Towarzyszy temu szeroko rozbudowany system działań adaptacyjnych, często określany mianem rekonwersji zawodowej [Egeman 1999, s. 36].

Restrukturyzacja zatrudnienia związana jest także z działaniami kierunkowymi w obrębie strategii personalnej przedsiębiorstwa. Działania te polegają na doskonaleniu poszczególnych etapów funkcji personalnej jak: planowania, rekrutacji i selekcji, oceny pracowników, motywowania wraz z systemem wynagrodzeń oraz szkolenia. Przy tak pojętej restrukturyzacji zatrudnienia wykorzystuje się różnorodne techniki i metody.

Planowanie kadr umożliwia przewidywanie warunków, w jakich będzie funkcjonowało przedsiębiorstwo i pozwala na przygotowanie się do tych warunków, pod kątem ukształtowania i dostosowania do nich odpowiedniego potencjału kadrowego [Listwan 2002, s. 60]. Podstawą dobrego planu jest rzetelna prognoza popytu i podaży siły roboczej, dlatego przy prognozowaniu dużą wagę przypisuje się wyborowi techniki prognozy. Do najczęściej stosowanych metod zalicza się tu: prognozowanie o bazie zerowej, podejście z dołu do góry, analizę statystyczną, analizę Markova, symulację komputerową, docelowe wskaźniki fluktuacji, macierze transakcyjne [Kostera 2000, s. 47-52].

Zanim planista zdecyduje się na daną technikę prognostyczną, powinien rozważyć jakość danych, jakie one oferują, i dostępność informacji, które są potrzebne do przeprowadzenia analizy oraz koszt uzyskania informacji. Należy także pamiętać, że wyniki prognozy powinny być użyteczne, tj. zrozumiałe dla menadżerów, którzy na ich podstawie będą podejmować decyzje.

Restrukturyzacja zatrudnienia związana jest także z zatrudnieniem w przedsiębiorstwie nowych pracowników. Zatrudnienie pracownika o odpowiednim, z punktu widzenia potrzeb firmy, doświadczeniu i kwalifikacjach, wymaga prawidłowego przeprowadzenia procedury rekrutacji i selekcji. Wykorzystuje się tu metody, takie jak: kwestionariusze osobowe, dane biograficzne, rozmowy kwalifikacyjne, ocena zintegrowana (assessment center) oraz testy [Armstrong, 2000, s. 324-360]. Należy jednakże pamiętać, że przeprowadzane zmiany w zatrudnieniu powinny, w pierwszej kolejności skupiać uwagę na przemieszczeniach wewnętrznych załogi, a dopiero później na transferze pracowników z zewnątrz przedsiębiorstwa.

Okres restrukturyzacji firmy, trwający niekiedy kilka lat, jest właściwym momentem dla przygotowania systemu oceny pracowników, a jej wyniki mogą zostać wykorzystane zarówno dla restrukturyzacji zatrudnienia, jak i zarządzania zasobami ludzkimi w zrestrukturyzowanym przedsiębiorstwie. Istnieje wiele metod oceny pracowników różniących się pod względem oferowanych wyników, spośród których należy wybrać tę, która najbardziej odpowiada przedsiębiorstwu i warunkom, w których ono funkcjonuje. Do najbardziej znanych technik oceniania należą: zwykły zapis, technika wydarzeń krytycznych,

porównywanie ze standardami, ranking, porównywanie parami, technika wymuszonego rozkładu, portfolio personalne, listy kontrolne, skale kwalifikacyjne oraz arkusze oceniania [Pocztowski 1998, s.153-167].

Kolejnym ważnym wymiarem restrukturyzacji zatrudnienia jest doskonalenie systemu motywacyjnego i kształtowanie struktury wynagrodzeń. W warunkach gospodarki rynkowej system wynagrodzeń w danym przedsiębiorstwie powinien być tak ukształtowany, aby mógł zapewnić efektywność i motywacyjność płac. Zaś wewnętrzna struktura wynagrodzeń powinna być prosta i przejrzysta, bowiem duże rozdrobnienie składników powoduje osłabienie ich siły motywacyjnej. Każdy składnik powinien służyć konkretnemu celowi i winien być bezpośrednim odbiciem wymogów treści pracy i rezultatów działania [Listwan 2002, s.133] W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące formy wynagrodzeń: formę czasową, premiovą, akordową, zadaniową, prowizyjną oraz kafeteryjną [Pocztowski 1998, s.181-187]. Natomiast do składników wynagrodzenia zalicza się min.: płacę zasadniczą, premię, nagrodę, prowizję, bonusy, dodatki funkcyjne i stażowe.

Dokonując zmian w obrębie systemu wynagrodzeń należy pamiętać, że mimo iż płaca jest nadal podstawowym narzędziem motywowania pracowników, to coraz większego znaczenia nabierają pozapłacowe instrumenty motywacji, do których można zaliczyć m.in.: opcje, samochód służbowy, prawo do nabywania produktów firmy po niższych cenach i inne.

Szkolenie i rozwój pracowników są działaniami niezwykle istotnymi w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Z jednej strony mają one wpływ na przebieg tego procesu, z drugiej zaś powinny zostać na stałe włączone do zakresu działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Intensywne szkolenia związane z procesem restrukturyzacji są jednym ze sposobów pokonywania oporu pracowników przeciw zmianom, przełamywaniu ich obaw i zwiększaniu aktywności w przygotowaniu i wdrażaniu zmian. Techniki szkoleń można podzielić na trzy kategorie: techniki szkolenia na stanowisku pracy (np. demonstracja, coaching, rotacja stanowisk pracy), techniki szkolenia na stanowisku pracy lub poza nim (np. uczenie się przez działanie, instruowanie, zadania, projekty, szkolenie multimedialne) oraz techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy (np. wykład, studium przypadku, odgrywanie ról, symulacja, ćwiczenia grupowe, uczenie poza organizacją). Wybór techniki szkolenia powinien być określony na podstawie analizy potrzeb kształcenia i potrzeb szkoleniowych oraz oceny tego, co należy wykonać, aby osiągnąć ustalone cele szkoleniowe.

W polskich przedsiębiorstwach poddawanych restrukturyzacji zatrudnienia początkowo przeważały zwolnienia, przybierając często formę zwolnień grupowych- najbardziej drastycznego przejawu niedostosowania przedsiębiorstw do nowych warunków gospodarowania. Bezrobocie stało się nieuniknioną ceną płaconą za lata nieefektywnej gospodarki. Jednak z drugiej strony owa racjonalizacja zatrudnienia wymagała również pozyskania nowych pracowników o lepszym przygotowaniu zawodowym, a także

kwalifikacjach dotychczas nie występujących w przedsiębiorstwach lub wykorzystywanych w niewielkim stopniu (w szczególności w działach marketingu i finansów).

Powodzenie restrukturyzacji zależy także od stabilizacji nowo ukształtowanego zespołu pracowników, tworzenia im możliwości rozwoju, który oznaczałby- oprócz niezbędnego podnoszenia kwalifikacji i statusu zawodowego – także zaangażowanie w dalszych zmianach i doskonaleniu organizacji. Kluczowe znaczenia dla takiej stabilizacji i rozwoju ma pogłębiona znajomość motywacji pracowników, uruchomienie zindywidualizowanych bodźców i sposobów oddziaływania na ich postawy i zachowania. Dlatego też wybór odpowiednich technik zarządzania personelem i zakres ich stosowania stanowi kluczową rolę w warunkach restrukturyzacji.

3. Analiza zmian w zakresie stosowania technik zarządzania personelem w zrestrukturyzowanych przedsiębiorstwach

Do analizy wybrano 65 przedsiębiorstw, w których podjęte były działania restrukturyzacyjne. Badane firmy reprezentowały trzy sektory gospodarki: przemysł lekki, energetykę, budownictwo i należały do grupy dużych przedsiębiorstw (w każdej z nich zatrudnienie w 2001r. wynosiło powyżej 250 osób).

Analizą objęto: źródła rekrutacji i selekcji, instrumenty motywowania pracowników do pracy, metody w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jakie stosowano przed i po procesie restrukturyzacji zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach. Uwzględniono także zakres szkoleń i poziom wydatków przeznaczonych na ten cel.

Prawidłowy dobór metod oraz technik rekrutacji i selekcji ma zasadnicze znaczenie dla trafności obsady oraz kosztów ponoszonych przez firmę, wpływając jednocześnie na jej kulturę organizacyjną. Natomiast brak jasno określonej procedury rekrutacji i selekcji stanowi jedną z głównych przyczyn, dla których podejmowane są działania restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie.

To, z jakich źródeł rekrutacji i technik selekcji kandydatów korzystano w badanych przedsiębiorstwach przed i po procesie restrukturyzacji zatrudnienia przedstawiają tabele 1 i 2.

Z danych zamieszczonych w tabeli nr 1 wynika, że najbardziej popularnym źródłem rekrutacji pracowników, w badanych przedsiębiorstwach, są: ogłoszenia w prasie ogólnopolskiej (49,2%), współpraca z urzędami pracy (53,8 %) oraz znajomi i rodziny pracowników (40,0 %). Świadczy o tym fakt, że właśnie z tych źródeł rekrutacji respondenci korzystali najczęściej zarówno przed, jak i po procesie restrukturyzacji.

Tabela 1

Źródła rekrutacji przed i po procesie restrukturyzacji w badanych firmach

Lp.	Źródła rekrutacji	Korzystanie z danego źródła rekrutacji							
		przed i po procesie restrukturyzacji		tylko przed procesem restrukturyzacji		tylko po procesie restrukturyzacji		ani przed ani po procesie restrukturyzacji	
		N*	%**	N	%	N	%	N	%
1.	Radio, telewizja, internet	1	1,5	1	1,5	10	15,4	53	81,5
2.	Ogłoszenia w prasie ogólnopolskiej	32	49,2	5	7,7	14	21,5	14	21,5
3.	Ogłoszenia w prasie branżowej	1	1,5	3	4,6	6	9,2	55	84,6
4.	Współpraca z urzędami pracy	35	53,8	12	18,5	10	15,4	8	12,3
5.	Współpraca ze szkołami i uczelniami wyższymi	16	24,6	14	21,5	9	13,8	26	40,0
6.	Informacje wewnętrzne (gazetki, tablica ogłoszeń, biuletyny)	6	9,2	5	7,7	3	4,6	51	78,5
7.	Znajomi, rodziny pracowników	26	40,0	11	16,9	6	9,2	22	33,8
8.	Korzystanie z usług firm doradztwa zawodowego	7	10,8	2	3,1	13	20,0	43	66,2
9.	Inne źródła rekrutacji	5	7,7	1	1,5	3	4,6	56	86,2

*) N - oznacza liczbę firm

**) % - udział procentowy w całej próbie (65 = 100%)

Źródło: badania własne

Tabela 2

Techniki selekcji stosowane przed i po procesie restrukturyzacji w badanych firmach

Lp.	Technika selekcji	Korzystanie z danej techniki selekcji							
		przed i po procesie restrukturyzacji		tylko przed procesem restrukturyzacji		tylko po procesie restrukturyzacji		ani przed ani po procesie restrukturyzacji	
		N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Kwestionariusz osobowy, CV, list motywacyjny itp.	50	76,9	2	3,1	12	18,5	1	1,5
2.	Dane biograficzne	12	18,5	9	13,6	9	13,6	35	53,6
3.	Elektroniczna analiza życiorysów	1	1,5	1	1,5	2	3,1	61	93,6
4.	Rozmowa kwalifikacyjna	49	75,4	2	3,1	12	18,5	2	3,1
5.	Assesment center – kompleksowa ocena kandydata, wykorzystująca kilka metod	1	1,5	0	0,0	7	10,8	57	87,7
6.	Grafologia	2	3,1	0	0,0	0	0,0	63	96,9
7.	Test i badania psychologiczne	5	7,7	0	0,0	12	18,5	48	73,6
8.	Inne techniki	2	3,1	0	0,0	4	6,2	59	90,8

*) N - oznacza liczbę firm

**) % - udział procentowy w całej próbie (65 = 100%)

Źródło: Badania własne

Przed podjęciem działań restrukturyzacyjnych chętniej korzystano ze współpracy ze szkołami i uczelniami wyższymi (21,5 %), zaś po ich realizacji większego znaczenia nabrało korzystanie z usług firm doradztwa zawodowego (20 %). To ostatnie źródło rekrutacji wykorzystywano w szczególności przy obsadzie stanowisk kierowniczych i stanowisk specjalistów w danej dziedzinie.

Źródłami rekrutacji, z których największa liczba ankietowanych nie korzystała ani przed ani po procesie restrukturyzacji były ogłoszenia w radio, telewizji i internecie (81,5 %) oraz w prasie branżowej (84,6 %). Spowodowane to było dużym kosztem takich ogłoszeń. Rzadko korzystano także z rekrutacji wewnętrznej, w postaci gazetek, tablic ogłoszeń i biuletynów rozprowadzanych wewnątrz zakładu (78,5%).

W wariancie – inne źródła rekrutacji wymieniano najczęściej korzystanie z własnego banku danych oraz bezpośrednią analizę ofert przysłanych do zakładu przez kandydatów.

Analiza wyników zamieszczonych w tabeli nr 2 wskazuje, że proces restrukturyzacji zatrudnienia spowodował niewielkie zmiany w stosowaniu technik selekcji kandydatów do pracy.

Częściej niż poprzednio zaczęto wykorzystywać, w badanych przedsiębiorstwach, testy i badania psychologiczne, które umożliwiają sprawdzenie predyspozycji osobowościowych kandydata na dane stanowisko pracy. Jednak najszerszej wykorzystywaną metodą selekcji pozostał nadal kwestionariusz osobowy i rozmowa kwalifikacyjna.

Tylko w ośmiu z 65 badanych firm (co stanowi 12,3 % całej próby) wykorzystuje się najbardziej wszechstronną i kompleksową ocenę przydatności kandydata do pracy, którą jest technika *assessment center*.

Wśród innych technik selekcji respondenci wymienili sprawdzanie umiejętności praktycznych.

Pewnym wytłumaczeniem takiego rozkładu odpowiedzi może być fakt, że przy obsadzie stanowisk produkcyjnych nie istnieje potrzeba stosowania skomplikowanych i szerokich procedur rekrutacji i selekcji kandydatów. Jeżeli zaś zachodzi potrzeba zatrudnienia wysokiej klasy specjalisty, wówczas przedsiębiorstwo może skorzystać z usług firmy doradztwa zawodowego, która dysponuje szerokim spektrum metod selekcji.

Jednakże znajomość i umiejętność wykorzystywania najnowszych i różnorodnych technik rekrutacji i selekcji kandydatów jest wciąż bardzo słaba w dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych.

Wyniki odpowiedzi respondentów w odniesieniu do instrumentów motywowania pracowników do bardziej efektywnej pracy, przed i po procesie restrukturyzacji zatrudnienia prezentuje tabela 3.

Tabela 3

Elementy systemu motywacyjnego występujące przed i po procesie restrukturyzacji w badanych firmach

Lp.	Elementy systemu motywacyjnego	Korzystanie z danego instrumentu motywowania pracowników							
		przed i po procesie restrukturyzacji		tylko przed procesem restrukturyzacji		tylko po procesie restrukturyzacji		ani przed ani po procesie restrukturyzacji	
		N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Premie regulaminowe (stałe)	32	49,2	20	30,8	3	4,6	10	15,4
2.	Premie zadaniowe (zmiennie)	18	27,7	4	6,2	25	38,5	18	27,7
3.	Nagrody finansowe	30	46,2	3	4,6	12	18,5	20	30,8
4.	Dodatki funkcyjne	20	30,8	29	44,6	5	7,7	11	16,9
5.	Dodatki stażowe	30	46,2	23	35,4	1	1,5	11	16,9
6.	Nagrody jubileuszowe	44	67,7	14	21,5	1	1,5	6	9,2
7.	Odprawy emerytalne	56	86,2	2	3,1	0	0,0	7	10,8
8.	Samochody służbowe lub ryczałty na auto	27	41,5	1	1,5	24	36,9	13	20,0
9.	Telefony komórkowe, komputery do użytku w domu itp.	7	10,8	1	1,5	43	66,2	14	21,5
10.	Nagrody rzeczowe, np. bony, talony	22	33,9	2	3,1	15	23,1	26	40,0
11.	Dodatkowe ubezpieczenia na życie	2	3,1	1	1,5	10	15,4	52	80,0
12.	Pożyczki udzielane lub gwarantowane przez firmę	13	20,0	10	15,4	3	4,6	39	60,0
13.	Świadczenia socjalne (zapomogi, przedszkola itp.)	48	73,9	10	15,4	2	3,1	5	7,7
14.	Całkowite lub częściowe pokrywanie kosztów kształcenia	37	58,7	5	7,9	11	17,5	12	18,5

*) N - oznacza liczbę firm

**) % - udział procentowy w całej próbie (65 = 100%)

Źródło: Badania własne

Zamieszczone w tej tabeli dane pokazują, że większość z przedstawionych instrumentów motywowania pracowników była wykorzystywana zarówno przed, jak i po przeprowadzeniu działań restrukturyzacyjnych w badanych przedsiębiorstwach. Zatem realizacja tego procesu nie wpłynęła zasadniczo na zmianę tych elementów.

Wskutek zmian w obszarze zarządzania personelem ograniczono zakres stosowania dodatków funkcyjnych, zaś częściej korzystano z premii zadaniowych, nagród rzeczowych w postaci bonów czy talonów oraz samochodów służbowych, telefonów komórkowych i komputerów do użytku domowego, jako zachęt do efektywniejszej pracy. Natomiast instrumentami motywacyjnymi stosowanymi najrzadziej zarówno przed, jak i po procesie restrukturyzacji było wykupywanie przez firmę dodatkowego ubezpieczenia na życie dla pracowników oraz udzielanie lub gwarantowanie przez firmę pożyczek.

Na nieprawidłowości w systemach motywacyjnych dużych polskich przedsiębiorstw wskazała także E. Mączyńska – na podstawie badań dotyczących restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw, przeprowadzonych w latach 1997 – 2000 w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk [E. Mączyńska 2001, s. 23]. Autorka ta za podstawowe problemy w systemach motywacyjnych dużych przedsiębiorstw uznała: występowanie w praktyce tendencji do automatycznego wzrostu wynagrodzeń wraz ze zwiększeniem rozmiarów przedsiębiorstwa, bez względu na osiągnięte wyniki, stosunkowo duży udział w wynagrodzeniach stałej części płacy, niezależnej od osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników; oparcie systemów motywacyjnych na wynikach krótkookresowych i to bazujących przede wszystkim na kategoriach ewidencyjnych, memoriałowych (w tym głównie rocznych zysków), nie zawsze odzwierciedlających rzeczywiste podstawy rozwoju przedsiębiorstw i zmiany ich rynkowej wartości.

Kolejnym badanym problemem w obszarze restrukturyzacji zatrudnienia była sprawa metod stosowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w badanych przedsiębiorstwach. To, w jaki sposób proces restrukturyzacji wpłynął na zmianę zakresu ich stosowania przedstawiono w tabeli 4.

Z danych liczbowych zamieszczonych we tabeli nr 4 wynika, że proces restrukturyzacji zatrudnienia wpłynął w pewnym stopniu na zmianę w wykorzystywaniu określonych metod zarządzania personelem. W znacznej części badanych przedsiębiorstw (43,1 %) zaczęto coraz częściej przekwalifikowywać pracowników do nowych umiejętności i zawodów, stosować okresowe oceny ich pracy przy użyciu arkuszy ocen i rankingów (36,9%) oraz elastycznie regulować wymiar czasu pracy (29,2 %). Metodą powszechnie stosowaną w analizowanych firmach pozostało przemieszczanie i rotacja pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa (66,2%).

Tabela 4

Metody zarządzania personelem przed i po procesie restrukturyzacji w badanych firmach

Lp.	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	%
1.	Planowanie zatrudnienia przy użyciu metod statystycznych itp.	15	23,1	11	16,9	8	12,3	31	47,7
2.	Okresowe oceny pracowników z użyciem arkuszy ocen, rankingów itp.	8	12,3	13	20,0	24	36,9	20	30,8
3.	Sporządzanie planów karier na stanowiskach kierowniczych i specjalistów	2	3,1	1	1,5	7	10,8	55	84,6
4.	Tworzenie rezerwowej kadry kierowniczej (kadry sukcesorów)	12	18,5	16	24,6	11	16,9	26	40,0
5.	Przemieszczenia i rotacja pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa	43	66,2	7	10,8	13	20,0	2	3,1
6.	Elastyczne regulowanie wymiaru czasu pracy w poszczególnych dniach	7	10,8	3	4,6	19	29,2	36	55,4
7.	Przygotowywanie pracowników do radzenia sobie na rynku pracy w przypadku zwolnień	0	0,0	1	1,5	10	15,4	54	83,1
8.	Przekwalifikowanie pracowników do nowych umiejętności i zawodów	18	27,7	2	3,1	28	43,1	17	26,2

*) N - oznacza liczbę firm

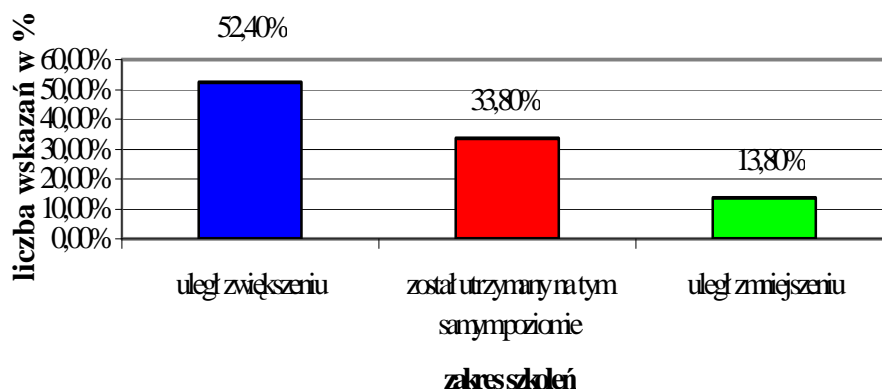
**) % - udział procentowy w całej próbie (65 = 100%)

Źródło: badania własne

Najbardziej zróżnicowany zasięg stosowania w badanych jednostkach posiada planowanie zatrudnienia przy użyciu nowoczesnych technik, np. metod statystycznych, analizy trendów czy korelacji.

Część respondentów (23,1%) wskazało na stosowanie tej metody zarówno przed, jak i po procesie restrukturyzacji, część (16,9 %) używała jej w zarządzaniu personelem tylko przed tym procesem, a część (12,3%) poznała tę metodę i zaczęła ją stosować na skutek działań restrukturyzacyjnych. Jednakże największa liczba respondentów (47,7%) planuje zatrudnienie w swoich przedsiębiorstwach 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, pozwala przypuszczać, że w wielu polskich dużych przedsiębiorstwach, mimo pewnych unowocześnień, stosuje się nadal standardowe i nieco uproszczone techniki i metody zarządzania czynnikiem ludzkim.



Rys. 1 Zakres szkoleń po procesie restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne

Na rysunku 1 przedstawiono natomiast rozkład odpowiedzi respondentów dotyczący zakresu szkoleń i poziomu wydatków przeznaczonych na ten cel po dokonaniu procesu restrukturyzacji kadrowej.

Analizując rys. 1 łatwo zauważyć, że zakres szkoleń i poziom wydatków szkoleniowych w większości badanych przedsiębiorstwach uległ zwiększeniu (w około 50 % firm). W 30 % badanych jednostek szkolenia utrzymane zostały na tym samym poziomie. Natomiast w najmniejszej liczbie firm zakres i wydatki na szkolenia uległy zmniejszeniu (takiej odpowiedzi udzieliło średnio ok. 14 % przedsiębiorstw).

Przyczyną tak znacznego wzrostu szkoleń pracowniczych w analizowanych firmach jest prawdopodobnie zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstw (transformacja gospodarcza), która wpłynęła na potrzebę kształcenia kadr, w celu podniesienia ich kwalifikacji w zakresie marketingu, finansów, zarządzania strategicznego itp. Dodatkowym elementem mogło być pojawienie się wśród pracowników grupy absolwentów uczelni krajowych i zagranicznych, dysponujących dobrym przygotowaniem merytorycznym i wymuszających na pozostałych pracownikach udział w kursach i szkoleniach.

4. Podsumowanie

Restrukturyzacja zatrudnienia, którą przeprowadzono w wielu polskich przedsiębiorstwach (zwłaszcza dawnych przedsiębiorstwach państwowych) wiązała się przede wszystkim z redukcją personelu. Działo się tak, bowiem ograniczenie kadry jest procesem łatwiejszym i przynoszącym szybsze efekty w przedsiębiorstwie niż rzeczywista i radykalna przebudowa struktury zatrudnienia, która jest działaniem długotrwałym i nastawionym na efekty w przyszłości. Ponadto restrukturyzacja zatrudnienia wymaga znacznych nakładów, zwłaszcza w początkowym okresie, co wiąże się z przekwalifikowaniem i szkoleniem personelu, z wyższymi płacami dla nowo zatrudnionych wysoko wykwalifikowanych pracowników i z innymi świadczeniami, na które z reguły nie mogą sobie pozwolić firmy restrukturyzowane, znajdujące się w trudnej sytuacji ekonomiczno – finansowej. Planowanie zatrudnienia w większości polskich dużych przedsiębiorstwach odbywa się bez użycia nowoczesnych technik, które są szczególnie przydatne z punktu racjonalizacji zatrudnienia, która jest jednym z zasadniczych celów restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Podobnie, znajomość i umiejętność wykorzystania najnowszych metod rekrutacji i selekcji kandydatów jest wciąż bardzo słaba, mimo że kadry kierowniczej zależy na pozyskaniu i utrzymaniu najlepszych pracowników.

W badanych dużych przedsiębiorstwach mimo przeprowadzania działań restrukturyzacyjnych w obszarze czynnika ludzkiego, kadra kierownicza nie wykorzystuje pełnego arsenału technik motywacyjnych. Dość silną barierą okazuje się tutaj szeroko zakorzenione w świadomości pracowników postrzeganie płacy w kategoriach socjalnych oraz oderwanie jej wysokości od rzeczywistych kwalifikacji i efektów pracy. Pozytywnym

A. Zakrzewska – Bielawska, *Wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstwa na zakres stosowania technik zarządzania personelem [w:] Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym tom 2, A. Stabryła (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 367-380.*

skutkiem procesu restrukturyzacji zatrudnienia, który wpłynął na system wynagrodzeń jest zwrócenie większej uwagi, niż przed okresem zmian, na pozapłacowe instrumenty motywowania pracowników, które jednocześnie nabrały większego znaczenia w opinii pracowników.

W większości dużych restrukturyzowanych przedsiębiorstwach nastąpiło zwiększenie zakresu szkoleń i poziomu wydatków przeznaczonych na ten cel. Jednakże i tu techniki i metody szkolenia pozostawiają wiele do życzenia. Można zatem przypuszczać, że zmiany technik zarządzania personelem w badanych przedsiębiorstwach miały stosunkowo mały zakres, a z punktu widzenia najnowszych tendencji i podejść w zarządzaniu można je zakwalifikować jako standardowe i tradycyjne.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Egeman E.M., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, POLTEXT, Warszawa 1999.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2002.
- Mączyńska E. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, Wyd. DiG, Warszawa 2001.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.
- Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa 2002.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 1999.