

Stefan Lachiewicz
Agnieszka Zakrzewska – Bielawska *

OPINIE PRACOWNIKÓW DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW NA TEMAT PROCESÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH

1. Wprowadzenie

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest ujmowana w koncepcjach klasycznych jako proces zmian wywołanych sytuacjami kryzysowymi wewnątrz firmy lub potrzebą dostosowania się do transformacji otoczenia gospodarczego, społecznego i politycznego. Stąd też często przyjmuje się, że zachowania i postawy pracowników w trakcie procesów restrukturyzacyjnych podlegają pewnym ogólnym prawidłom właściwym dla procesu wdrażania zmian. Dotyczą one, na przykład fazy przygotowania i wdrażania zmian, pokonywania oporów pracowniczych, promowania i stabilizacji zmian czy też nadzoru i monitorowania efektów zmian.

Z drugiej strony należy pamiętać, że procesy restrukturyzacyjne posiadają swoją specyfikę w odbiorze pracowniczym, wynikającą przede wszystkim z faktu bardzo silnego powiązania ze sferą zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno w aspekcie operacyjnym, jak i strategicznym. Działania restrukturyzacyjne prowadzone w ostatnich latach wiążą się bowiem przede wszystkim z dostosowaniem stanu i struktury personelu do potrzeb i możliwości rozwojowych firmy w warunkach konkurencyjnego otoczenia. W przedsiębiorstwach polskich oznacza to często występowanie sytuacji, które S. Slatter i D. Lovett określają jako niezgodność z rzeczywistością [2, s.55 i dalsze], czyli w odniesieniu do zasobów kadrowych jest to najczęściej niedostosowanie liczebności i struktury zatrudnienia do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa.

To niedostosowanie powoduje z kolei zazwyczaj znaczące redukcje zatrudnienia oraz wymianę dużych grup pracowniczych i przekształcenie w systemach motywacyjnych przedsiębiorstw w kierunku wyraźnego różnicowania poziomu wynagrodzeń, ograniczenia liczby dodatkowych składników płac i rozwiązań pro-wydajnościowych. Nasilenie tych skutków w ostatnich latach,

* Dr hab. (prof. nadzw. PŁ) Stefan Lachiewicz kierownikiem Zakładu Organizacji Przedsiębiorstw w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej; dr inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska jest asystentem w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

a zwłaszcza wzrost bezrobocia, trudności w znalezieniu pracy przez absolwentów i inne niekorzystne symptomy zmian na rynku pracy spowodowały, że często procesy restrukturyzacyjne są postrzegane przez pracowników jako obszary zagrożeń i różnorodnych trudności dla sytuacji materialnej, zawodowej i rodzinnej wielu osób [1, s.237 i dalsze].

Z drugiej jednak strony można patrzeć na te procesy również jako na źródła określonych szans i możliwości rozwojowych dla wielu ambitnych, dobrze wykształconych pracowników, którzy są nastawieni na kreatywność i racjonalność w działaniu.

Uporządkowanie polityki kadrowej, ograniczenie liczby zbędnych stanowisk pracy, wzrost zakresu szkoleń oraz stosowanie systemu ocen pracowniczych i programowanie karier zawodowych to najczęstsze pozytywne skutki restrukturyzacji przedsiębiorstwa w sferze pracowniczej.

Na tle tak sformułowanych ogólnych założeń podjęto w 2000 roku badania ankietowe opinii pracowników w trzech dużych firmach z regionu łódzkiego (z sektora energetycznego, przemysłu lekkiego i budownictwa). Były to przedsiębiorstwa duże (o zatrudnieniu powyżej 250 osób), w których prowadzono różnorodne działania restrukturyzacyjne w latach dziewięćdziesiątych [szerzej 3].

Podejmując badania opinii pracowniczych przyjęto dwie następujące hipotezy:

- stosunek pracowników do restrukturyzacji jest zależny od charakteru stanowiska, wykształcenia i wieku; osoby na stanowiskach kierowniczych, lepiej wykształcone i młodsze są nastawione bardziej pozytywnie do tego procesu niż pozostali pracownicy;
- postawy pracowników wobec restrukturyzacji zmieniają się w trakcie trwania tego procesu i generalnie są one korzystniejsze na początku zmian (kiedy to występuje znaczna skala pozytywnych oczekiwań) a ulegają pogorszeniu w końcowej fazie restrukturyzacji z uwagi na wzrost skali negatywnych skutków, np. duża liczba zwolnień i nasilenie konfliktów w poszczególnych grupach zawodowych.

2. Wyniki badań ankietowych

Ankiety wypełniło 115 osób w tym 28 kobiet i 87 mężczyzn. Trzykrotnie większa liczba mężczyzn spowodowana jest specyfiką wybranych sektorów, bowiem w firmie energetycznej, a w szczególności w przedsiębiorstwie budowlanym zatrudnieni są głównie mężczyźni. Z firmy włókienniczej pochodziło 37 respondentów (32,2%), z energetycznej także 37 osób i z przedsiębiorstwa budowlanego 41 respondentów (35,6%). Szczegółową charakterystykę próby badawczej prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Dane demograficzno - zawodowe	Ogółem (wszyscy respondenci)		Firma włókiennicza		Firma energetyczna		Firma budowlana	
	N*	%	N*	%	N*	%	N*	%
Płeć:								
• kobiety	28	24,3	19	51,4	7	18,9	2	4,9
• mężczyźni	87	75,7	18	48,6	30	81,1	39	95,1
Wiek:								
• do 30 lat	17	15,6	2	5,7	5	13,9	10	26,3
• 31 – 40 lat	22	20,2	7	20,0	12	33,3	3	7,9
• 41 – 45 lat	25	22,9	9	25,7	7	19,4	9	23,7
• 46 – 50 lat	23	21,1	12	34,3	6	16,7	5	13,2
• powyżej 50 lat	22	20,2	5	14,3	6	16,7	11	28,9
Charakter wykształcenia:								
• wyższe	22	19,3	13	35,1	4	10,8	5	12,5
• średnie	48	42,1	18	48,7	22	59,5	8	20,0
• zasadnicze zawodowe	37	32,5	5	13,5	9	24,3	23	57,5
• podstawowe	7	6,1	1	2,7	2	5,4	4	10,0
Staż pracy w badanej firmie:								
• do 5 lat	15	13,6	0	0	2	5,7	13	33,3
• 6 – 20 lat	17	15,5	4	11,1	7	20,0	6	15,4
• 11 – 20 lat	38	34,5	17	47,2	17	48,6	4	10,3
• 21 – 30 lat	18	16,4	9	25,0	3	8,6	6	15,4
• powyżej 30 lat	22	20,0	6	16,7	6	17,1	10	25,6
Stanowisko pracy:								
• kadra kierownicza	18	15,8	9	24,3	6	16,2	3	7,5
• pracownicy administracyjni	23	20,2	14	37,8	7	18,9	2	5,0
• inżynierzy – technicy	19	16,7	5	13,6	12	32,5	2	5,0
• bezpośrednio produkcyjni	31	27,2	1	2,7	3	8,1	27	67,5
• pośrednio produkcyjni	23	20,2	8	21,6	9	24,3	6	15,0

*) N - liczba osób w próbie z danej grupy

Źródło: Badania własne

Z danych zamieszczonych w tabeli nr 1 wynika, że dominującą grupę respondentów stanowią osoby w wieku 41 – 50 lat, z wykształceniem średnim bądź zasadniczym zawodowym, zajmujące stanowiska produkcyjne oraz administracyjno – biurowe i pracujące w swych przedsiębiorstwach od 11 do 20 lat.

W oparciu o szczegółową analizę badanych przedsiębiorstw można z pewnym przybliżeniem przyjąć, że analizowana populacja oddaje w miarę reprezentatywnie strukturę zatrudnienia w tych firmach.

Jak wspomniano wcześniej działania restrukturyzacyjne w badanych przedsiębiorstwach były prowadzone około 10 lat. Dotyczyły one przede wszystkim zmniejszenia zatrudnienia, głębokich przeobrażeń w strukturze organizacyjnej, poprawy w zakresie płynności i rentowności, wykorzystania majątku oraz struktury źródeł finansowania, a także związane były z przekształceniami własnościowymi (bowiem wszystkie badane przedsiębiorstwa były wcześniej jednostkami państwowymi, które poddane zostały procesom prywatyzacyjnym).

W tabeli 2 przedstawiono wyniki odpowiedzi respondentów na temat przyczyn działań restrukturyzacyjnych w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Przyczyny podjęcia zmian restrukturyzacyjnych w badanych przedsiębiorstwach

Przyczyny zmian	Ogółem (wszyscy respondenci) N* %	Sektor gospodarki					
		Firma włókiennicza		Firma energetyczna		Firma budowlana	
		N*	%	N*	%	N*	%
Niska efektywność działania firmy	64 29,2	20	27,7	23	33,8	21	26,3
Zbyt wysokie koszty działalności związane z nadmiernym zatrudnieniem	58 26,5	25	34,7	18	26,5	15	18,7
Niska wydajność pracowników i dyscyplina pracy	9 4,1	2	2,8	5	7,4	4	5,0
Dążenie do wymiany osób mało efektywnych w działaniu na nowe, bardziej kreatywne	23 10,5	3	4,2	13	19,1	13	16,3
Zbyt duża liczba stanowisk i komórek organizacyjnych	65 29,7	22	30,6	9	13,2	27	33,7
Razem	100,0	100,0		100,0		100,0	

N* - liczba osób w próbie, która wybrała daną odpowiedź

Uwaga: respondenci mogli podkreślać do trzech wariantów w ramach odpowiedzi na to pytanie

Źródło: Badania własne

Z powyższych danych wynika, że najczęściej wskazywanymi, w całej próbie, przyczynami restrukturyzacji była zbyt duża liczba stanowisk i komórek organizacyjnych, niska efektywność działania firmy oraz zbyt wysokie koszty działalności, związane z nadmiernym zatrudnieniem. Zaś za najmniej istotną przyczynę, ankietowani uznali niską wydajność pracowników. Taka hierarchia ważności przyczyn dominowała, z pewnymi odstępstwami, wśród wszystkich grup respondentów.

W tabelach nr 3 – 4 przedstawiono różnice w ocenie przyczyn zmian w przedsiębiorstwach zależnie od wykształcenia i stanowiska pracy badanych.

Analizując powyższe dane liczbowe oraz inne wyniki ankiety można zaobserwować następujące tendencje:

- niska efektywność działania firmy jest wskazywana na pierwszym miejscu jako przyczyna zmian w grupie osób z wykształceniem średnim i zasadniczym zawodowym; osoby z wykształceniem wyższym przypisują większą rangę zbyt wysokim kosztom działalności związanym z nadmiernym zatrudnieniem oraz zbyt dużej liczbie stanowisk i komórek organizacyjnych; natomiast respondenci z wykształceniem podstawowym na pierwszych miejscach wskazywali dążenie do wymiany osób mało efektywnych w działaniu na bardziej kreatywne, jak również zbyt wysokie koszty działalności przedsiębiorstwa;

Tabela 3. Przyczyny podjęcia restrukturyzacji a wykształcenie respondentów

Przyczyny podjęcia procesu zmian	Wykształcenie							
	Wyższe		Średnie		Zasadnicze zawodowe		Podstawowe	
	N*	%	N*	%	N*	%	N*	%
Niska efektywność działania firmy	12	25,5	27	31,8	24	32,9	1	7,1
Zbyt wysokie koszty działalności związane z nadmiernym zatrudnieniem	15	31,9	26	30,6	13	17,8	4	28,6
Niska wydajność pracowników i dyscyplina pracy	1	2,1	2	2,3	4	5,5	3	21,5
Dążenie do wymiany osób mało efektywnych w działaniu na nowe, bardziej kreatywne	7	14,9	5	5,9	17	23,3	5	35,7
Zbyt duża liczba stanowisk i komórek organizacyjnych	12	25,6	25	29,4	15	20,5	1	7,1
Razem		100,0		100,0		100,0		100,0

Źródło: Badania własne

Tabela 4. Przyczyny podjęcia restrukturyzacji a charakter stanowiska pracy respondentów

Przyczyny podjęcia procesu zmian	Charakter stanowiska pracy									
	Kadra Kierownicza		Pracownicy Administracyjni		Inżynierzy Techniczni		Bezpośrednio Produkcyjni		Pośrednio Produkcyjni	
	N*	%	N*	%	N*	%	N*	%	N*	%
Niska efektywność działania firmy	9	23,7	11	27,5	14	42,4	19	30,6	11	23,9
Zbyt wysokie koszty działalności związane z nadmiernym zatrudnieniem	11	28,9	14	35,0	11	33,3	12	19,3	10	21,7
Niska wydajność pracowników i dyscyplina pracy	0	0	2	5,0	0	0	4	6,5	3	6,6
Dążenie do wymiany osób mało efektywnych w działaniu na nowe, bardziej kreatywne	8	21,1	0	0	5	15,2	9	14,6	5	10,9
Zbyt duża liczba stanowisk i komórek organizacyjnych	10	26,3	13	32,5	3	9,1	18	29,0	17	36,9
Razem		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0

Źródło: Badania własne

- kadra kierownicza i pracownicy administracyjni do najważniejszych przyczyn zmian zaliczają zbyt wysokie koszty działalności firmy i nadmierną liczebność stanowisk i komórek organizacyjnych, natomiast pracownicy inżynierjno-techniczni i bezpośrednio produkcyjni na pierwszym miejscu stawiają niską efektywność działania firmy; wśród pracowników pośrednio produkcyjnych dominuje przekonanie, że czynnikiem głównym jest tutaj zbyt duża liczba stanowisk i komórek organizacyjnych;

- respondenci zaliczani do kadry kierowniczej i grupy pracowników inżynieryjno – technicznych uznali, że niska wydajność pracowników i dyscyplina pracy nie wpłynęła w ogóle na decyzje o realizacji zmian w przedsiębiorstwie, natomiast pracownicy administracyjni za taki nieistotny powód uznali dążenie do wymiany osób mało efektywnych w działaniu na nowe, bardziej twórcze
- staż pracy i wiek pracowników nie różnicują istotnie oceny przyczyn zmian w firmie, można jednak zauważyć, że osoby o najdłuższym stażu pracy (powyżej 30 lat) znacznie większe znaczenie niż pozostałe grupy przypisują dążeniu do wymiany osób w firmie jako ważnej przyczynie restrukturyzacji.

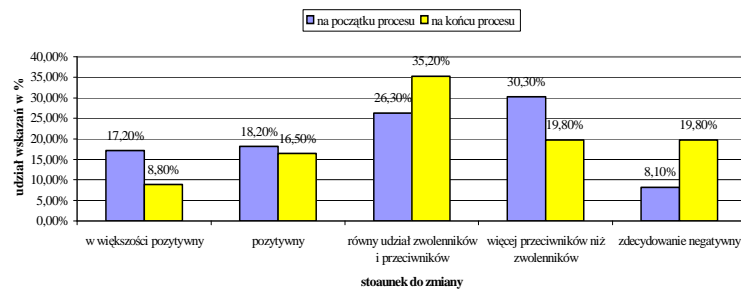
Zatem zdaniem badanych pracowników głównym czynnikiem sprawczym rozpoczęcia, a następnie wdrożenia procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie są duże przerosty zatrudnienia oraz związane z tym rozbudowane struktury organizacyjne i wysokie koszty działalności.

Jest to zgodne z ogólnym odczuciem panującym w społeczeństwie. Bowiem 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. W pierwszym okresie przekształceń aż tak zaciążyło to na praktyce wdrażania zmian, że w powszechnej opinii całą restrukturyzację postrzegano jako proces redukcji zatrudnienia.

Istotne znaczenie z punktu widzenia sprawności restrukturyzacji ma atmosfera, jaka towarzyszy zmianom w przedsiębiorstwie. Bowiem, jeśli atmosfera dla zmian jest sprzyjająca, kierownictwo łatwiej i szybciej realizuje proces restrukturyzacji. Natomiast silny opór ze strony podwładnych powoduje, że realizacja procesu zmian staje się zabiegiem trudnym, zabiera dużo czasu i napotyka szereg barier. To, jaki **stosunek do zmian** reprezentowali pracownicy w badanych przedsiębiorstwach, w początkowym momencie i w końcowej części procesu prezentuje rysunek 1.

Analiza tego wykresu oraz innych danych liczbowych pozwala zauważyć, że najczęściej respondentów było zdania, że układ zwolenników i przeciwników wdrożenia zmian w badanych przedsiębiorstwach rozkładał się w miarę równomiernie zarówno w początkowym, jak i końcowym momencie procesu. Należy jednak podkreślić, że w opinii badanych coraz częściej na końcu procesu zmian występuje równowaga poglądów (35,2% wskazań mówiących, że równy jest udział zwolenników i przeciwników wobec 26,3% na początku procesu) oraz coraz rzadziej występuje sytuacja zdecydowanie pozytywnego a coraz częściej zdecydowanie

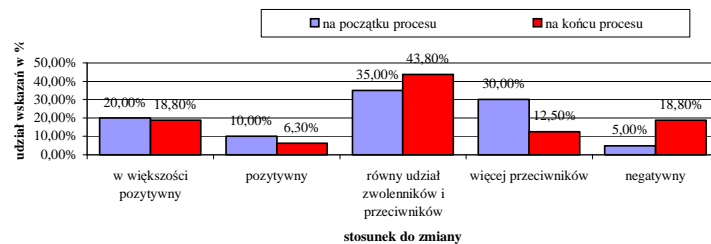
negatywnego nastawienia wobec zmian. Wyjątek stanowiła tutaj firma energetyczna, w której początkowo większość osób była przeciwna zmianom, jednak w końcowej fazie ich wdrażania, większość tam zatrudnionych wykazywała już pozytywne wobec nich nastawienie. Oznacza to, że zmiany jakie zaszły w tej firmie, pracownicy zaczęli postrzegać jako dobre dla dalszego funkcjonowania i podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa oraz dla nich samych.



Rys. 1. Stosunek respondentów do zmian restrukturyzacyjnych na początku i na końcu procesu.

Źródło: Badania własne

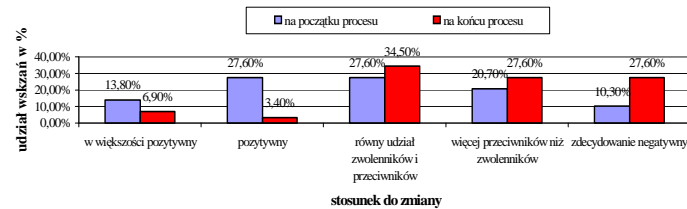
Jednocześnie widać, że pozytywny stosunek do zmian, na początku ich wdrażania, w przedsiębiorstwie budowlanym zdecydowanie zmalał na korzyść wzrostu stosunku zdecydowanie negatywnego w końcowej fazie procesu. Oznacza to, że pracownicy nie byli zadowoleni z dotychczasowych zmian dokonanych w ich przedsiębiorstwach i zaczęli przyjmować postawę bardziej nieufną, wręcz negatywną w stosunku do kolejnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych w ich firmach.



Rys. 2. Stosunek wobec zmian pracowników z wykształceniem wyższym

Źródło: Badania własne

Kolejno badano postawy pracowników wobec zmian zależnie od poziomu wykształcenia. Na rysunkach nr 2 i 3 przedstawiono szczegółowe wskaźniki liczbowe dla dwóch różnych grup respondentów: z wykształceniem wyższym i zasadniczym zawodowym.



Rys. 3. Stosunek wobec zmian pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym

Źródło: Badania własne

Z analizy tych rysunków oraz innych informacji szczegółowych wynika pewna zależność pomiędzy kształtowaniem się postaw wobec zmian a wykształceniem respondentów. Do najważniejszych wniosków wynikających z tej analizy należy zaliczyć:

- respondenci z wykształceniem wyższym stwierdzają, że liczebność osób oceniających zmiany wyraźnie pozytywnie nie uległa większym zmianom w trakcie procesu zmian (w większości pozytywnie i pozytywnie oceniało te zmiany – ich zdaniem 30 % pracowników przed wprowadzeniem zmian i 25 % po wprowadzeniu zmian) ; im niższy poziom wykształcenia respondentów tym częściej sądzi się, że liczba osób pozytywnie oceniających zmiany wyraźnie zmalała na końcu procesu zmian, np. zdaniem osób z wykształceniem podstawowym, na początku zmian było 66 % osób nastawionych do zmian w większości pozytywnie lub pozytywnie, a na końcu procesów zmian jest już tylko 28,6% takich osób;
- pewien wyjątek z punktu widzenia powyższego wniosku stanowią respondenci z wykształceniem średnim, którzy jako jedyna zbiorowość wskazali, że według ich opinii liczba pracowników oceniających zdecydowanie pozytywnie lub pozytywnie wprowadzane zmiany wzrosła z około 29 % do prawie 36 %; można to wyjaśnić tym, że w grupie tej występuje wielu kierowników średniego i niższego szczebla zarządzania, którzy z racji pełnionych funkcji, muszą wykazywać więcej optymistycznego nastawienia wobec zmian;
- we wszystkich grupach respondentów według wykształcenia wskazuje się na wyraźny wzrost częstotliwości występowania

sytuacji, w której jest równowaga liczebności zwolenników i przeciwników na końcu procesu zmian; najwyraźniej przy tym taką sytuację dostrzegają osoby z wykształceniem podstawowym, które stwierdzają, że taki zrównoważony układ występował w 33,3 % przypadków przed zmianą i w 57,1 % przypadków po zmianie;

- poziom wykształcenia respondentów nie posiadał natomiast większego wpływu na ocenę roli przeciwników w procesie zmian; we wszystkich grupach wyodrębnionych ze względu na wykształcenie wskazuje się bowiem na to, że liczebność pracowników oceniających zmiany zdecydowanie negatywnie zwiększyła się wyraźnie po wprowadzeniu zmian w stosunku do okresu sprzed zmiany; natomiast tylko w grupie osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym wskazuje się, że po dokonanych zmianach występuje więcej przeciwników niż zwolenników, osoby z wykształceniem podstawowym w ogóle nie wskazywały takiego wariantu, a w grupie osób z wykształceniem średnim i wyższym wskazuje się na sytuację odwrotną.

W tabeli 4 przedstawiono opinie badanych osób na temat stosunku pracowników do zmian przeprowadzonych w przedsiębiorstwie zależnie od charakteru zajmowanego stanowiska pracy.

Tabela 4. Opinie na temat stosunku pracowników do zmian restrukturyzacyjnych a rodzaj stanowiska pracy respondentów (udział wskazań w %)

Stosunek pracowników wobec zmian	Faza zmian	Stanowisko pracy				
		Kadra kierownicza	Pracownicy administracyjno-biurowi	Pracownicy inżyniersko-techniczni	Pracownicy bezpośrednio produkcyjni	Pracownicy pośrednio produkcyjni
Zdecydowanie pozytywny	początek	20,0	22,7	11,1	25,0	5,3
	zakończenie	17,6	5,9	7,1	8,3	5,6
Pozytywny	początek	13,3	9,1	16,7	16,7	36,8
	zakończenie	11,8	23,5	42,9	0,0	16,7
Równa liczba zwolenników i przeciwników	początek	26,7	18,2	33,3	29,2	26,3
	zakończenie	35,3	23,5	28,6	41,7	44,4
Negatywny	początek	33,3	50,0	27,8	25,0	15,8
	zakończenie	5,9	35,3	14,3	29,2	11,1
Zdecydowanie negatywny	początek	6,7	0,0	11,1	4,2	15,8
	zakończenie	29,4	11,8	7,1	20,8	22,2

Źródło: Badania własne

Analiza wyników zamieszczonych w tej tabeli wskazuje, że występuje tutaj pewna zbieżność ze strukturą opinii rozpatrywaną ze względu na wykształcenie respondentów.

Kadra kierownicza i pracownicy administracyjno – biurowi dostrzegają występowanie dużego zróżnicowania nastawienia pracowników wobec zmian. Z jednej strony respondenci z tych grup wskazują na utrzymywanie się zbliżonej liczebności zwolenników

zmian (osób o nastawieniu zdecydowanie pozytywnym i pozytywnym) przed wprowadzeniem zmian i na końcu ich realizacji a także spadek liczby osób o nastawieniu negatywnym po wdrożeniu zmian, ale z drugiej strony podkreślają równocześnie wzrost liczebności pracowników o stosunku zdecydowanie negatywnym po wdrożeniu działań restrukturyzacyjnych (np. kadra kierownicza z 6,7 % do 29,4%).

Nieco inny pogląd reprezentują pracownicy inżynieryjno – techniczni, którzy generalnie uważają, że w ich przedsiębiorstwach wzrósł udział osób o nastawieniu pozytywnym i zmniejszyła się rola przeciwników zmian po ich wdrożeniu w firmie. Natomiast opinie pracowników bezpośrednio- i pośrednio – produkcyjnych zmiernieją – ogólnie biorąc - w przeciwnym kierunku. Dostrzegają oni coraz częstsze występowanie sytuacji równowagi przeciwników i zwolenników zmian po ich wdrożeniu a także często wzrost liczby osób o negatywnym nastawieniu do zmian w końcowej fazie ich realizacji.

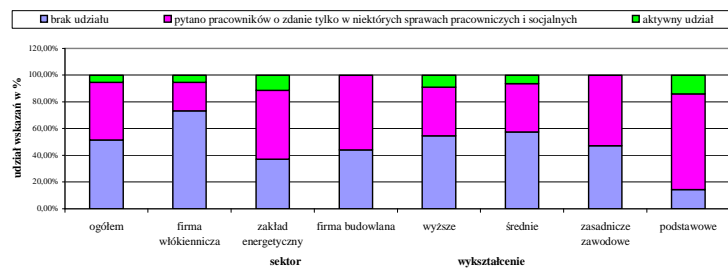
Tak różna ocena atmosfery, jaka towarzyszyła zmianom, spowodowana jest różnicami w skutkach, jakie restrukturyzacja organizacyjna i kadrowa wywarła dla poszczególnych grup pracowniczych. i tak, np. pracownicy produkcyjni, którzy wykazywali pozytywny stosunek wobec zmian na początku procesu, dostrzegli, że restrukturyzacja zatrudnienia, a dokładniej dostosowanie stanu i struktury zatrudnienia do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa, dotknęła głównie ich środowiska zawodowego. Przejawiło się to w szerokich zwolnieniach ludzi, zajmujących przede wszystkim produkcyjne stanowiska pracy. Wynikło to również z faktu, że ci, którzy nie zostali zwolnieni i pozostali w przedsiębiorstwie obawiali się o swoje dotychczasowe zatrudnienie i ich stosunek do dalszych zmian stał się zdecydowanie negatywny.

Kolejno analizowano wpływ wieku respondentów na ocenę nastawienia pracowników badanych firm do zmian restrukturyzacyjnych na początku i na końcu realizacji procesu tych zmian.

Z tej analizy wynika, że wiek ankietowanych wpływa na ocenę atmosfery wokół zmian w badanych przedsiębiorstwach. Wprawdzie najczęściej respondentów wskazało na równomierny układ przeciwników oraz zwolenników zmian, to widoczne jest, że znacznie korzystniejsze nastawienie do zmian dostrzegają pracownicy w dwóch przedziałach wiekowych od 31 do 40 lat oraz od 46 do 50 lat. Może to być spowodowane tym, że właśnie w tych przedziałach wiekowych znajduje się najczęściej przedstawiciele kadry kierowniczej oraz średniego szczebla zarządzania, a więc ludzi, którzy decydują o kierunku i zakresie zmian w przedsiębiorstwie. Niekorzystne nastawienie wobec zmian częściej zauważają w swoim otoczeniu pracownicy młodzi (do 30 lat) i najstarsi (powyżej 50 lat).

Spowodowane jest to najprawdopodobniej obawą tych ludzi o dotychczasowe miejsce pracy i w razie jej utraty, małymi szansami w pozyskaniu nowego zatrudnienia. Ci pierwsi boją się, ponieważ są młodzi i brakuje im doświadczenia, tak obecnie cenionego przez pracodawców. Ci drudzy, natomiast mają duże doświadczenie, jednak trudniej przystosowują się do nowych warunków.

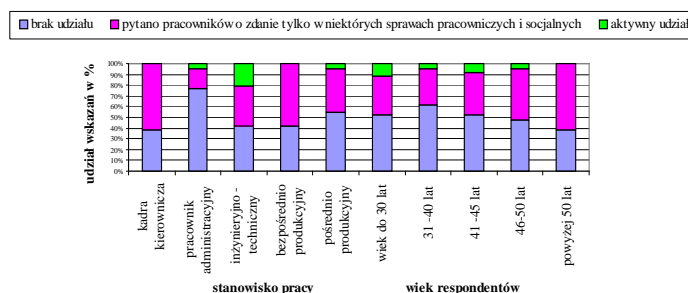
Przyjęcie pozytywnej bądź negatywnej postawy wobec zmian w przedsiębiorstwie uzależnione jest także od **stopnia uczestnictwa pracowników w procesie ich przygotowywania i wdrażania**. Jeśli bowiem podwładni czynnie uczestniczą w opracowywaniu i wprowadzaniu w życie nowych rozwiązań, wynikających z restrukturyzacji, to łatwiej jest im zaakceptować zmiany, nawet te niekorzystne dla nich, a ich stosunek wobec zmian winien być częściej przychylny. Jeśli natomiast zmiany planowane w przedsiębiorstwie są przedstawiane pracownikom w formie odgórných decyzji, bez jakichkolwiek konsultacji, to wówczas opór przeciw nim jest znacznie silniejszy. Rozkład odpowiedzi na temat uczestnictwa pracowników badanych przedsiębiorstw w procesie przygotowywania i wdrażania zmian restrukturyzacyjnych zaprezentowano na rysunkach 4 i 5.



Rys. 4. Stopień uczestnictwa pracowników w procesie przygotowywania i wdrażania zmian wskazywany przez respondentów z badanych firm i z różnych kategorii wykształcenia

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 inżynieryjno – techniczni w firmie energetycznej.



Rys. 5. Opinie na temat stopnia uczestnictwa pracowników w procesie przygotowywania i wdrażania zmian a charakter stanowiska i wiek respondentów

Źródło: Badania własne

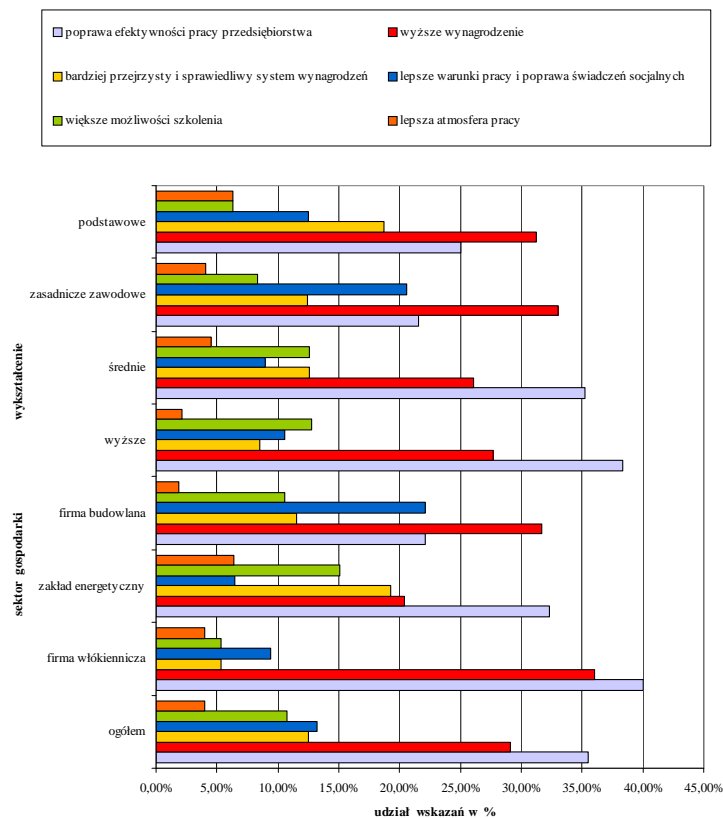
Proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa wywala także w środowisku pracowniczym określone oczekiwania i obawy. Wśród oczekiwań pracowników w związku z tym procesem można wymienić m.in.: poprawę efektywności pracy przedsiębiorstw, bardziej przejrzysty i sprawiedliwy system wynagradzania, większe możliwości szkolenia, wyższe wynagrodzenia, lepsze warunki pracy i poprawa świadczeń socjalnych czy lepszą atmosferę pracy. Zaś główne zagrożenia związane z restrukturyzacją pracownicy dostrzegają m.in. w: redukcjach i zwolnieniach, oszczędnościach na wydatkach socjalnych, obniżeniu wynagrodzeń, pogorszeniu atmosfery pracy czy obawie związanej z niepewnością miejsca pracy. To, które z wymienionych oczekiwań i obaw były najistotniejsze z punktu widzenia badanych osób przedstawiają wykresy nr 6 - 7.

Najwięcej oczekiwań pracowników, w związku z przeprowadzanymi zmianami dotyczyło, zdaniem respondentów, poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa oraz wyższych wynagrodzeń. Zaś największe obawy dotyczące tego procesu wiązały się z redukcją zatrudnienia i związaną z tym niepewnością dotyczącą miejsca pracy.

Te dwie kategorie obaw i oczekiwań dominowały wśród badanych osób bez względu na to w jakiej kategorii je rozpatrywano.

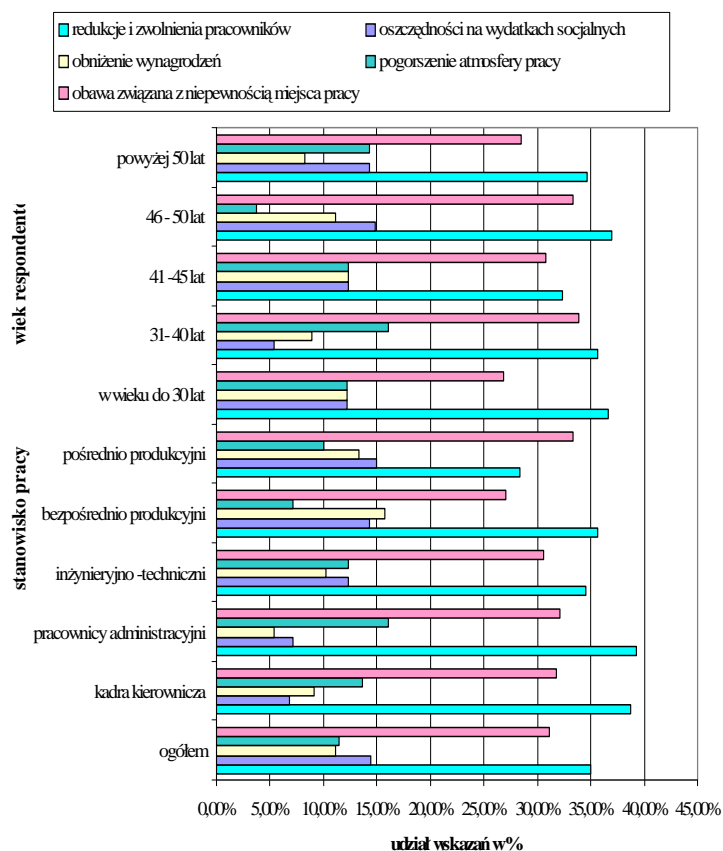
W oparciu o przedstawione wykresy i dane dodatkowe można stwierdzić, że lepszych warunków pracy i wyższych świadczeń socjalnych oczekiwano przede wszystkim w firmie budowlanej.

Nadzieje te wyrażali głównie pracownicy młodzi (w wieku do 30 lat), z krótkim stażem pracy (do 10 lat) lub w wieku od 41 do 45 lat, pracujący w danym przedsiębiorstwie od 21 do 30 lat, z wykształceniem zasadniczym zawodowym lub podstawowym i zajmujący głównie stanowiska bezpośrednio lub pośrednio produkcyjne. Jednocześnie pracownicy ci obawiali się w znacznym stopniu obniżania kosztów działalności przedsiębiorstwa poprzez oszczędności w sferze wydatków socjalnych.



Rys. 6. Oczekiwania pracowników w związku z procesem restrukturyzacji wskazywane przez respondentów z poszczególnych przedsiębiorstw i z różnych kategorii wykształcenia

Źródło: Badania własne



Rys. 7. Opinie na temat obaw pracowników w związku z procesem restrukturyzacji a wiek i charakter pracy respondentów

Źródło: Badania własne

Nie była to jednak jedyna obawa tej grupy pracowników. W dużym stopniu niepokoił ich również wysokość swoich wynagrodzeń. Lęk przed obniżeniem wynagrodzenia wykazywali przede wszystkim pracownicy z niewielkim stażem pracy (do 5 lat), o wykształceniu średnim bądź zasadniczym zawodowym, zajmujący stanowiska produkcyjne w swoich przedsiębiorstwach. Ta obawa dominowała szczególnie wśród pracowników firmy energetycznej.

Kadra kierownicza, pracownicy inżynieryjno – techniczni oraz administracyjni wiązali także z procesem restrukturyzacji nadzieje na szersze możliwości szkolenia i realizację kariery zawodowej. Na większą liczbę kursów szkoleniowych liczyli także pracownicy młodzi z krótkim stażem pracy (do 10 lat), często z wykształceniem wyższym bądź średnim.

Bardziej przejrzystego i sprawiedliwego systemu wynagrodzeń, związanego z wprowadzeniem okresowych ocen pracowniczych, oczekiwano w każdym z wybranych przedsiębiorstw i w każdej kategorii pracowniczej. Nie była to jednak nadzieja najważniejsza z punktu widzenia pracowników (wskazywało na nią średnio od 6 do 18 % badanych).

Zaś najmniej istotnym oczekiwaniem, w związku z wprowadzeniem zmian kadrowych i organizacyjnych w wybranych firmach, było polepszenie atmosfery pracy. Tendencja ta została zachowana w całej próbie badawczej. Jednocześnie wysoki procent badanych uznaje za jedną z ważniejszych obaw pogorszenie się atmosfery pracy. Szczególnie jest to widoczne w firmie włókienniczej oraz wśród pracowników z wykształceniem wyższym, zajmujących stanowiska administracyjne lub kierownicze. Pogorszenia kontaktów pracowniczych obawiają się także osoby w wieku od 31 do 40 lat oraz osoby starsze, powyżej 50 roku życia.

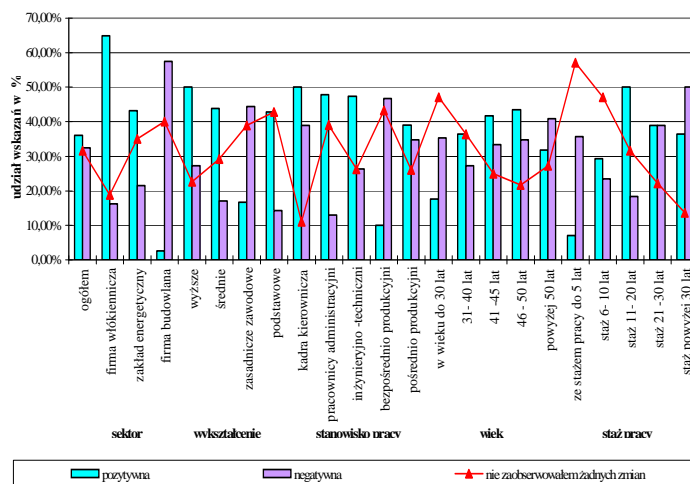
3. Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdziły to, że procesowi restrukturyzacji polskich dużych przedsiębiorstw towarzyszą postawy i reakcje pracownicze właściwe generalnie dla wszelkich zmian. Z drugiej strony jednak posiadają one pewną specyfikę z uwagi na znaczący zakres oczekiwań i swoisty układ konsekwencji działań restrukturyzacyjnych. Oczekiwania te są często trudne do spełnienia w ramach istniejących uwarunkowań i możliwości gospodarczych, co tworzy poczucie pewnego zawodu i występowanie znacznie mniej korzystnych opinii na końcu restrukturyzacji w porównaniu do fazy początkowej. Na rysunku nr 8 przedstawiono łączną ocenę skutków restrukturyzacji w badanej grupie pracowników.

Z diagramu wynika, że przede wszystkim skutki procesu restrukturyzacji ocenili pozytywnie respondenci z firmy włókienniczej i energetycznej. Tego samego zdania były w dużym zakresie osoby z wykształceniem wyższym i średnim, zajmujące stanowiska kierownicze, administracyjne, inżyniersko techniczne bądź pośrednio produkcyjne oraz osoby w wieku 41 – 50 lat i ze stażem pracy 11 – 20 lat.

Znaczna liczba badanych osób odpowiedziała, że nie zaobserwowała żadnych zmian w swojej firmie. Były to głównie osoby młode do 30 lat i ze stosunkowo krótkim stażem pracy (do 10 lat). Osoby te prawdopodobnie dlatego nie zauważyły wyraźnych skutków zmian, bowiem zaczęły pracować w danym przedsiębiorstwie wtedy, gdy zmiany były już realizowane. Przeprowadzone zmiany organizacyjne i kadrowe ocenione zostały negatywnie przede wszystkim przez respondentów z firmy budowlanej oraz osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym,

pracujące na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych, jak również przez osoby starsze powyżej 50 roku życia, z długim stażem pracy (powyżej 30 lat).



Rys. 8. Łączna ocena zmian restrukturyzacyjnych

Źródło: Badania własne

Taki rozkład odpowiedzi nasuwa wniosek, że restrukturyzacja firmy związana z reguły ze zwolnieniami pracowników dotknęła głównie ludzi na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych i dlatego ta grupa osób oceniła zrealizowane zmiany bardzo negatywnie.

Dokonując podsumowania przedstawionych wyników badań można stwierdzić, że w opinii respondentów nastąpiło pogorszenie generalnego nastawienia do restrukturyzacji w końcowej fazie jej wprowadzania w stosunku do okresu początkowego. Spowodowane jest to głównie **obawą** pracowników o utratę dotychczasowego miejsca pracy i niepewnością znalezienia nowego zatrudnienia, a także **ograniczoną partycypacją pracowników** w prowadzeniu prac diagnostycznych i realizacyjnych, której znaczenie jest podkreślane przez teoretyków zarządzania procesem zmian. Szczególnie te negatywne skutki restrukturyzacji dostrzegają pracownicy starsi, o niższym wykształceniu i na stanowiskach produkcyjnych.

Literatura

- [1] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy*, WIG Press, Warszawa 2001.

- [3] 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.

OPINIE PRACOWNIKÓW DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW NA TEMAT PROCESÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH

Streszczenie

Restrukturyzacja polskich przedsiębiorstw wywołuje liczne skutki dla środowisk pracowniczych. Wiąże się one przede wszystkim z redukcją i wymianą personelu oraz zmianami zasad oceny i motywowania pracowników. To wszystko powoduje, że postawy pracowników wobec restrukturyzacji posiadają swoistą specyfikę w porównaniu do zmian innego typu.

W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na grupie 115 respondentów z trzech dużych przedsiębiorstw regionu Łódzkiego. Wskazują one na znaczne zróżnicowanie opinii badanych zależnie od cech demograficzno – zawodowych i na ewolucję tych opinii w trakcie procesów restrukturyzacyjnych.

THE OPINIONS OF THE BIG ENTERPRISES' EMPLOYEE ON THE RESTRUCTURING PROCESSES

Summary

The restructuring processes of the polish enterprises cause a lot of effects for employee environments. First of all the effects are connected with job cuts, personnel exchange and changes of the employee estimation and motivation rules. These consequences cause that employee attitudes to the restructuring are very specific and different from others.

The following paper presents the results of the questionnaire research. It took 115 persons, which were employed in three big Lodz enterprises. The research results indicated a considerable diversification among employee opinions. They were conditional up demographic and professional features. The opinions of the researched persons on restructuring process were changing during its realisation. At the beginning they were more positive because of more expectations and they became get worse in the final phase of restructuring process.