

Bogdan Nogalski, Zbigniew Kreft

Szanse i zagrożenia w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Prezentowany artykuł jest syntezą cyklu zajęć konsultacyjnych, które przeprowadziliśmy z kadrami kierowniczą przedsiębiorstwa przygotowującego się do głębokiej restrukturyzacji. Celem spotkań była próba określenia wizerunku firmy, którego diagnoza i analiza byłaby podstawą do planowania jego przyszłości, zbudowania strategii przekształceń na najbliższy okres. Uznaliśmy za wyjątkową szansę możliwość stworzenia obrazu firmy, kreślonego opiniami naczelnej kadry kierowniczej, planując i wykorzystując jej aktywność według opracowanego wcześniej scenariusza komplementarnych spotkań. Miały one na celu kolejno: określenie sylwetki psychologicznych kadry kierowniczej, zdefiniowanie warunków kierowania, określenie wzajemnych oczekiwań ogniw, komórek i pionów firmy, będących w związkach kooperacyjnych poszczególnych faz realizacji celu naczelnego.

Dodatkowo, powstała tak zbiór informacji rozszerzyła diagnoza silnych i słabych stron firmy oraz ocena szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Takie spektrum analizy zasobów materialnych i kadrowych, które mogą budować sukces lub wizję porażek, stało się podstawą sformułowania bilansu szans i zagrożeń w przygotowywanym procesie restrukturyzacji. Uznaliśmy bowiem, że dla skuteczności wdrożenia zamierzonych zmian niezbędne jest, poza ich najlepszym przygotowaniem, uzyskanie akceptacji załogi. Stąd też należało uświadomić sobie, jakie szanse i zagrożenia mogą wystąpić w procesie restrukturyzacji. Ich wzajemne relacje i „proporcje ilościowe” mogą bowiem zdeterminować powodzenie przedsięwzięcia, o czym mówi wiele przykładów. Można przyjąć tezę, że jeżeli spełniona jest nierówność: **szanse + silne strony > zagrożenia + słabe strony**, istnieje duże prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Jest ono tym większe, im większe jest poczucie uświadomianego bezpieczeństwa załogi w procesie restrukturyzacji. Ten aspekt przekształceń jest bodaj najważniejszy. Jak potwierdzają nasze doświadczenia, załogi są skłonne akceptować te zmiany, które nie naruszają dotychczasowej, ugruntowanej i bezpiecznej pozycji zarówno grup zawodowych, społecznych, jak i przede wszystkim

indywidualnego położenia jednostki. A to najtrudniej zagwarantować, często jest to niemożliwe i sprzeczne z ideą przyjętego procesu restrukturyzacji. Stąd też zamierzeniem naszym było wyzwolenie w uczestnikach kolejnych sesji, woli plenarnego wyartykułowania swoich obaw, widzianych szans i zagrożeń płynących z restrukturyzacji.

Synteza opinii zespołów redagujących przygotowane formularze ujawniła zdecydowanie przewagę odczuwalnych zagrożeń nad szansami. Dwuczłonowa konstrukcja formularza pozwalała wydzielić szanse i zagrożenia odczuwane indywidualnie, dotyczące poszczególnych osób i wartości osobistych, jak i całego przedsiębiorstwa.

Wykorzystując stosowaną w psychologii technikę badania wartości osobistych, nazywaną „Analizą preferencji osobistych”, można wyraźnie określić gamę odczuć kadry kierowniczej w związku z restrukturyzacją. Dominują w niej odczucia negatywne: niepokoju, zmartwienia, napięcia, niepewności. Przebijają zaś odczucia ambicji, ufności, nadziei.

Wśród najczęściej wymienianych zagrożeń dla przedsiębiorstwa występują:

- dekapitalizacja majątku,
- partykularyzm interesów grup decyzyjnych i przyszłych podmiotów,
- konkurencja wewnętrzna,
- wchłanianie najbardziej atrakcyjnych obszarów przez obcych,
- upadek służb technicznych,
- niezadowolone grupy pracownicze w podmiotach o małej efektywności,
- nieprzystosowalność kadry kierowniczej do nowych sytuacji.

Szansami dla przedsiębiorstwa jako całości mogą być:

- decentralizacja zarządzania, poprawa jego sprawności,
- obniżenie kosztów,
- poprawa efektywności gospodarowania i organizacji pracy,
- wprowadzanie systemów motywacyjnych,
- zwiększenie atrakcyjności dla partnerów zagranicznych,
- racjonalizacja zatrudnienia, poprzez eliminację dublowanych służb,
- wyłonienie uzdolnionych kadr.

Najczęściej wymieniane zagrożenia indywidualne to:

- stresy,
- brak gwarancji i zabezpieczenia pracy,
- brak kapitału,
- przejęcie udziałów przez obcy kapitał lub konkurencję,
- spadek liczby zleceń,
- nieuczciwa konkurencja wewnętrzna,
- redukcja zatrudnienia,
- zwiększona odpowiedzialność osobista,
- wydłużenie czasu pracy bez dodatkowego wynagrodzenia,
- okresowe oceny pracownicze,
- konieczność samodoskonalenia.

Najczęściej eksponowane szanse związane z restrukturyzacją to:

- wzrost płac i dyscypliny pracy,
- eliminacja strat i biurokracji,
- integracja zespołów pracowniczych i wzrost aktywności,
- maksymalne wykorzystanie potencjału ludzkiego,
- wzrost samodzielności (finansowej, kadrowej, decyzyjnej oraz inwestycyjnej),
- możliwość rozwoju indywidualnego.

Jedynie zespół reprezentujący związki zawodowe nie dostrzegł szans indywidualnych dla pracowników, które mogłyby powstać w procesie restrukturyzacji, co może stwarzać wrażenie akceptacji i uznania obecnego wizerunku przedsiębiorstw jako dobrego, nie wymagającego zmian, lub przyjęcia strategii przeczekania?

Wpływ na to może mieć uświadomiane, indywidualne poczucie bezpieczeństwa w procesie restrukturyzacji i przekształceń własnościowych, a dodatkowo zadowalająca, a nawet dobra aktualna kondycja finansowa firmy, mierzona wynikiem zysku netto.

Ono to sprawia, że perspektywa zmiany tak głębokiej, jaką jest restrukturyzacja, która zmusi pracowników do nowych zachowań, większej aktywności, samokształcenia, rachunku ekonomicznego na każdym stanowisku, wywołuje więcej obaw niż nadziei.

Autorzy – prof. dr hab. Bogdan Nogalski i dr Zbigniew Kreft są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.