

Bogdan Nogalski, Zbigniew Kreft

Priorytety realizacji celów w fazie restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Wdrożenie programu restrukturyzacji przedsiębiorstwa wymaga poprzedzenia go gruntownym przygotowaniem. Proces preparacji zmian spełniać musi wiele funkcji, wśród których na czoło wysuwa się jasne sformułowanie wiązki celów, które zamierzamy osiągnąć oraz priorytetów ich realizacji.

Artykuł jest syntezą wniosków z trzech seminariów przeprowadzonych z kadrami kierowniczą przedsiębiorstwa gospodarki morskiej. Podjęto na nich próbę sformułowania wiązki celów firmy w okresie jej restrukturyzacji i docelowej prywatyzacji.

Procedurę budowy wiązki celów i próby jej zhierarchizowania poprzedziła diagnoza opinii kadry kierowniczej o szansach i zagrożeniach, jakie niesie ze sobą restrukturyzacja. Zamierzeniem było wyzwolenie w uczestnikach spotkań woli publicznej prezentacji swoich obaw, widzianych szans i zagrożeń płynących z restrukturyzacji i przygotowywanych przemian własnościowych.

Mając świadomość własnych słabości, szans i zagrożeń oraz znając silne strony przedsiębiorstwa przystąpiono do budowy wiązki celów.

Konstrukcja tego etapu zajęć przewidywała aktywną kilkuetapową pracę indywidualną i zespołową, z plenarnym prezentowaniem wynegocjowanych stanowisk i ich uzasadnieniem. Celem tego etapu zajęć było uświadomienie złożoności i różnorodności preferencji grup pracowniczych realizujących funkcje w przedsiębiorstwie. Teoretycznie idealną sytuacją byłaby taka, w której wszystkie ogniwa współprzyczyniają się do powodzenia całości, realizując swoje cele cząstkowe zintegrowane z celami innych komórek harmonijnie i bezkolizyjnie tworząc jeden zwarty, komplementarny organizm. Odmianą rzeczywistość ujawniła

pierwsza sesja pokazując, że jest to istotnie założenie teoretyczne, którego potwierdzenie uzyskaliśmy w trakcie kolejnych zajęć, uświadamiając sobie skalę rozbieżności postaw i poglądów.

To szczególnie cenna informacja przed restrukturyzacją i przekształceniem, aby mieć świadomość złożoności problematyki, którą potęguje dodatkowo czekająca, głęboka zmiana, ingerująca w dotychczasową materię organizmu.

Formułowanie wiązki celów było kilkuetapowe. W etapie pierwszym na podstawie przygotowanej, przykładowej wiązki celów firmy, uczestnicy zajęć dokonali indywidualnego wyboru nie więcej niż 10, ich zdaniem głównych, celów przedsiębiorstwa. Następnie w wyniku negocjacji zespołowych sformułowano wiązkę celów w zespole, uznanych za najistotniejsze do funkcjonowania firmy.

Jak można było sądzić, wystąpiło dość duże rozproszenie preferowanych celów między zespołami. Zaszło to pomimo, jak się okazało, wyboru celów z przygotowanej, jednolitej przykładowej wiązki (nie odnotowaliśmy przypadku rozszerzenia listy przykładowej).

Po plenarnej prezentacji wyborów dokonanych w zespołach i ich uzasadnieniu zbudowaliśmy jednolitą wiązkę celów przedsiębiorstwa. W powstałej wiązce, w wyniku statystycznego ich zestawienia wg priorytetów poszczególnych grup znalazły się:

- długofalowa płynność finansowa,
- wzrost zysku,
- integracja załogi wokół celów firmy,
- ciągła analiza ekonomiczna i rachunek kosztów,
- podniesienie jakości obsługi klienta i usług oraz wyrobu finalnego,

- wzrost płac i efektywności pracy,
- myślenie ekologiczne,
- postęp techniczny i nowe technologie,
- bezpieczeństwo i stabilizacja załogi,
- ciągłe doskonalenie kadr.

Kolejność w tej fazie była nieistotna, nie była obrazem hierarchii celów w wiązce. Tak sformułowana jednolita wiązka celów stała się przedmiotem dalszych negocjacji.

Celem naszym było doprowadzenie do ustalenia hierarchii i pilności realizacji celów wg kryterium wiodącego, jakim były „priorytety realizacji celów w fazie restrukturyzacji”. Chcieliśmy zbudować wynegocjowaną plenarnie hierarchiczną strukturę celów, a dodatkowo umożliwić porównanie jej z hierarchią celów określoną w zespołach. Miało to również wywołać efekt psychologiczny, spowodować pogłębioną, konstruktywną refleksję uczestników sesji, tak potrzebną w fazie restrukturyzacji.

Globalną, wynegocjowaną hierarchię celów w wiązce prezentuje zestawienie na str. 30.

Hierarchiczna struktura celów, analizowana na tle ogólnego wizerunku kadry kierowniczej przedstawionego poprzez charakterystykę psychologiczną, warunki i wymogi kierowania stworzyła obraz priorytetowych celów w fazie restrukturyzacji. Przypomnijmy raz jeszcze, że zbudowana wiązka celów jest wynikiem preferencji wyrażonych punktowo przez zespoły tworzone wg uzgodnionego kryterium doboru przed pierwszą sesją (jest więc ona odbiciem opinii kierowników komórek realizujących codziennie cząstkowe cele na powierzonych im obszarach odpowiedzialności). Synteza pokazuje sposób myślenia kadry kierowniczej przez pryzmat nie własnych, (automatycznych) proble-

PRIORYTETY REALIZACJI CELÓW W FAZIE RESTRUKTURYZACJI
(Hierarchiczna struktura celów – synteza wyników)

Miejsce	Nazwa celu
I	integracja załogi wokół celów firmy
II	wzrost zysku
III	długookresowa płynność finansowa
IV	ciągła analiza ekonomiczna i rachunek kosztów
V	podniesienie jakości obsługi klienta i usług
VI	wzrost płac i efektywności pracy
VII	wdrażanie postępu technicznego i nowych technologii
VIII	zapewnienie bezpieczeństwa i stabilizacji załogi
IX	ciągłe doskonalenie kadr
X	myślenie ekologiczne

mów, ale traktujących tym razem firmę jako złożony z tych niezbędnych elementów organizm.

Co ujawnia analiza priorytetów celów (ich hierarchii) w wiązce?

Interesował nas głównie obraz nstawień kadry kierowniczej do najpilniejszych zadań firmy w fazie jej restrukturyzacji. Chcieliśmy uzyskać wizję dostrzeganych przez kadre kierowniczą tych funkcji, które decydują ich zdaniem o jej rozwoju, terażniejszych i przyszłych sukcesach. Chcieliśmy poznać sposób myślenia kadry kategoriami, nazwijmy to, społecznymi, odpowiedzialności i troski o firmę jako całość. Jaki jest ten obraz?

Hierarchia celów w wiązce upoważnia do stwierdzenia, że kadra kierownicza ma świadomość konieczności zmian i pozyskania dla nich całej załogi. Świadczy o tym pierwsza lokata w wiązce celu nazwanego „integracją załogi wokół celów firmy”. Nie wzrost płac, czy wzrost zysku zdominowały inne cele, w hierarchicznej strukturze jako najważniejsze uznano bowiem (statystycznie) zintegrowanie załogi wokół dokonujących się w firmie zmian.

Ta potrzeba asymilacji ludzi z tym co konieczne dla przedsiębiorstwa (choć często niepokojące indywidualnie) jest najważniejsza. To warunek powodzenia zmian. Można chyba stwierdzić, że zintegrowanie załogi wokół celów firmy jest pierwszym warunkiem urzeczywistnienia przemian i realizacji innych celów z wiązki. Jego spełnienie tworzy bo-

wiem lepszy, a więc sprzyjający zmianom klimat, ułatwia dotarcie ze zmianami tam, gdzie są niezbędne. Brak akceptacji zaś, może jak dowodzi praktyka, udaremnić każdy, konieczny proces przemian.

Cel ten należy do grupy celów krytycznych, a więc mających istotny wpływ na pozostałe cele i pozostający też pod wpływem (silnym) innych celów z wiązki.

„Wzrost zysku” zajmuje w wiązce drugie miejsce, niewiele ustępując pierwszemu. Kolejność tę uznać można za racjonalną. Zysk jest bowiem środkiem realizacji wielu innych celów z wiązki, sam jednak jest wynikiem dbałości o pozostałe cele.

Dopiero na szóstym miejscu znalazł się cel: „wzrost płac i efektywności pracy”. Uzasadniając to miejsce w hierarchii celów, zwracano uwagę na konieczność uwzględnienia dwuczłonowego zapisu i jego komplementarności. Innymi słowy, wzrostowi płacy powinna odpowiadać rosnąca efektywność pracy. Taki sposób postrzegania problemu uznać należy za dojrzały i odmienny od obiegowego stereotypu, w którym bezwzględna przewaga presji płac, postawy roszczeniowe pracowników, eksponowane przez ich związki, dominują w strukturze celów. W analizowanym przypadku, niewątpliwym wpływ na jego ocenę ma obecny poziom wynagrodzeń w firmie, gdzie średnia płaca jest wyższa od średniej krajowej i osiągnęła wysoki pułap również na tle otoczenia innych przedsiębiorstw.

Zbyt odległe miejsce wydaje się zajmować „wdrażanie postępu technicznego i nowych technologii”. Przypomnieć trzeba, że postęp techniczny bezpośrednio lub pośrednio warunkuje realizację wszystkich innych celów przedsiębiorstwa. Bezpośrednio decyduje o jakości świadczonych usług, czasie ich realizacji, wydajności pracy, poprawie efektywności gospodarowania, warunkach pracy i ochronie środowiska. Postęp pośrednio wpływa na zwiększenie wyników finansowych i płac załogi.

Drugim celem tworzącym warunki do osiągnięcia innych jest podnoszenie kwalifikacji załogi – „doskonalenie kadr”, zwłaszcza zaś kadry menedżerskiej i inżynierijno-technicznej. Ten postulat przejawiał się wielokrotnie w czasie zajęć i jest wyraźnie dostrzegany przez kadre kierowniczą.

W zbudowanej wiązce celów znalazła się potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa i stabilizacji załogi. Odległe miejsce, które zajmuje, może być przejawem rynkowego sposobu myślenia kadry kierowniczej, dostrzegającej konieczność reorientacji zachowań w warunkach gry konkurencyjnej, której doświadcza i której jest aktywnym uczestnikiem.

Podkreślić należy dostrzeżenie w wiązce celów miejsca na „myślenie ekologiczne”. Jest ono bowiem tym celem, który nie powoduje bezpośrednio wzrostu produkcji, a na pewno podnosi koszty wytwarzania i obniża rentowność. Należy do tych celów w wiązce, które zwiąże się celami kolizyjnymi.

Trzeba bowiem pamiętać, powiedzmy o tym na zakończenie, że w wiązce celów zachodzą cztery typy zależności:

- wzajemne uwarunkowania realizacji,
- priorytety poszczególnych celów,
- kolizyjne lub harmonijne stosunki między celami,
- hierarchiczna struktura celów.

Bogdan Nogalski
Zbigniew Krefł

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