

Magdalena **BACHMAN**  
Tomasz **MIERZWA**  
Piotr **NOWIŃSKI**

## ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W PROCESACH RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono tematykę zarządzania zmianą w przedsiębiorstwach stojących przed koniecznością dostosowania swojej działalności do bieżących i przyszłych zmian w warunkach otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Omówiono podstawowe zagadnienia dotyczące restrukturyzacji, jej typów oraz zasadniczych celów, jakie wynikać powinny z decyzji o jej przeprowadzeniu. Przedstawiono również proces wprowadzania zmiany w postaci restrukturyzacji, a także zasadnicze elementy, na które w tym procesie należy zwracać uwagę, aby procesy restrukturyzacyjne zakończyć sukcesem.

### 1. WSTĘP - RESTRUKTURYZACJA I JEJ ISTOTA W KONTEKŚCIE ZMIAN

W literaturze fachowej, a także wśród opinii ekspertów, praktyków i teoretyków zarządzania przedsiębiorstwem coraz częściej spotyka się przekonanie, iż zasadniczym zasobem, kluczowym dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwo szeroko rozumianego sukcesu i rozwoju, jest podatność i elastyczność na zmiany. Obecną sytuację przedsiębiorstw i organizacji w otoczeniu rynkowym określa się mianem ery „nowej ekonomii”. Firmy XXI wieku wkraczają w zupełnie nową jakość warunków funkcjonowania, zarządzania i rozwoju. Uczą się tym samym zdolności nabywania i implikowania nowych atrybutów, niezbędnych do przetrwania i zachowania zdolności do ekspansywności w nowych, zmiennych realiach gospodarki rynkowej. Do tych atrybutów zalicza się przede wszystkim elastyczność organizacji na zmiany zachodzące w jej bliższym i dalszym otoczeniu oraz tzw. inteligencję, czyli zdolność do wykorzystywania rozbudowanych zasobów intelektualnych, inwestowanie w zasoby ludzkie czy też badania i rozwój [1]. Świadomość istnienia tych atrybutów, umiejętność ich pozyskiwania, selekcji oraz zarządzania nimi sprawiają, iż zarządy, menadżerowie i kadra, spotykają na swojej drodze zupełnie nowe, bezprecedensowe strategie rynkowe i współzawodnictwa. Bezpośrednim efektem „nowej” ekonomii jest więc wzorzec przedsiębiorstwa opartego na wiedzy i uczącego się. Wymaga on holistycznego podejścia do otoczenia przedsiębiorstwa, myślenia globalnego, wielopłaszczyznowego, wielowątkowego, perspektywicznego i długookresowego, dającego wymierne i przetwarzalne informacje, niezbędne do budowy i zarządzania strategią firmy. Aby zbudować taką efektywną bazę informacyjną, potrzebne są gotowość i silna wola, zaangażowanie często graniczące z poświęceniem, lojalność wobec firmy, czułość na sygnały z otoczenia, umiejętność budowy kanałów przepływu informacji oraz tworzenie klimatu sprzyjającego ich wymianie. Naturalną konsekwencją budowy takiego „nowego standardu” przedsiębiorstwa są zmiany, czyli wymóg przestawienia się na stałą i permanentną restrukturyzację. W tym kontekście restrukturyzację należy rozpatrywać w kategoriach efektywnie twórczego instrumentu, stwarza ona bowiem warunki do zmian, unowocześnienia zarządzania, podwyższenia jego jakości i wartości, wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań, a co za tym idzie, poprawy atrakcyjności organizacji z punktu widzenia partnerstwa i konkurencyjności. Restrukturyzacja jest to więc proces [2]:

- Tworzenia nowej strategii przedsiębiorstwa
- Przebudowy dotychczasowych zasad funkcjonowania i organizacji firmy
- Dostosowania liczby i kompetencji pracowników do tej strategii
- Wdrażania i utrwalania nowego systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa

### 1.1. Przyczyny i cele restrukturyzacji

Restrukturyzacja jest narzędziem wprowadzania zmian w funkcjonowaniu danego podmiotu, w celu zwiększenia jego ekonomicznej opłacalności, a także dostosowania do zmiennych warunków otoczenia w przyszłości. Pojęcie restrukturyzacji oznacza ponowne kształtowanie się pewnej struktury, czyli wzajemnego powiązania układu elementów pewnej całości i zachodzących pomiędzy nimi interakcji. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zmiany najczęściej mają charakter incydentalny i dotyczą określonej części podmiotu, często jednak konieczność dokonania przekształceń wynika z kryzysowej sytuacji wewnętrznej całej firmy. Proces ten powinien z założenia prowadzić do polepszenia sytuacji jednostki poprzez określenie i realizację strategii działania. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest to celowa przebudowa jego charakteru, infrastruktury, kultury zatrudnienia i zarządzania, której zasadniczym celem jest wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań, nowoczesnych technologii oraz usprawnienie i unowocześnienie produkcji. Jest to proces złożony i poruszający wiele aspektów działalności firmy, przebiegający na wielu płaszczyznach, w różnym tempie, przy użyciu szerokiego spektrum indywidualnie wybranych narzędzi i metod.

Zasadniczo przesłanki restrukturyzacji wynikają ze słabości w systemie zarządzania i kontroli organizacji oraz jej niedostosowania do reagowania na zmiany otoczenia. Podzielić je można na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Do czynników wewnętrznych zalicza się głównie:

- Pozbawienie właścicieli bezpośredniej kontroli działalności przedsiębiorstwa,
- Defensywny, zachowawczy system planowania i kontroli,
- Brak dyscypliny kapitałowej, finansowanie słabszych części przedsiębiorstwa kosztem innych.

Do czynników pochodzących z otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa zalicza się:

- Rosnącą konkurencję krajową i zagraniczną,
- Nasilenie konkurencyjności technologicznej,
- Niekorzystne zmiany w podstawowych gałęziach przemysłu,
- Zmiany w sposobach zarządzania,
- Zmiany metod wytwarzania,
- Deficyt i zmiany rządowe, wzrost inflacji, niekorzystne ruchy stóp procentowych.

Wskazane czynniki wywołujące konieczność restrukturyzacji wykazują, iż zasadniczym jej celem jest przetrwanie i utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku, tj. zdolność efektywnego działania i rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu oraz umiejętność trafnego podejmowania decyzji określających formę, tempo realizacji i zakres przemian.

### 1.2. Rodzaje procesów restrukturyzacji

Przyjmując za punkt odniesienia podmiotową strukturę systemu gospodarczego, możliwe staje się wyodrębnienie dwóch podstawowych - różnych co do zakresu zmian restrukturyzacyjnych - rodzajów (wymiarów) restrukturyzacji [3]:

- restrukturyzację w skali makro (makrorestrukturyzację) polegającą na świadomej, sterowanej i prowadzonej lub nadzorowanej przez państwo przebudowie struktury gospodarki bądź jej określonego sektora,

- restrukturyzację w skali mikro (mikrorestrukturyzację) odbywającą się na poziomie podstawowego szczebla gospodarki, tj. przedsiębiorstwa.

W zależności od obszaru działalności przedsiębiorstwa, jakiego restrukturyzacja dotyczy, wyróżnia się [4]:

- restrukturyzację przedmiotową, oznaczającą zmiany systemowe związane z przekształceniami techniczno - technologicznymi i asortymentowymi, których inicjatorem jest przedsiębiorstwo,
- restrukturyzację podmiotową, polegającą na zmianach w systemie zarządzania oraz w obszarach ekonomiki, finansów i rynku, której inicjatorem może być zarówno przedsiębiorstwo, jak i państwo (przekształcenia własnościowe).

Przyjmując za kryterium zakres restrukturyzacji, a także etap cyklu życia przedsiębiorstwa, dokonuje się podziału na [5]:

- restrukturyzację rozwojową, przeprowadzaną w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji ekonomicznej, której celem jest zwiększenie sprawności i efektywności firmy, a przez to zwiększenie jej konkurencyjności na rynku
- restrukturyzację naprawczą, wynikającą z zagrożenia sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa lub nawet jego bytu

Restrukturyzacja rozwojowa, zwana również ofensywną, obejmuje okres od dwóch do dziesięciu lat. Ścisłe związana z planem strategicznym firmy, pozwala nie tylko dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu, ale także te zmiany przewidywać i koordynować. Restrukturyzację ofensywna dzieli się na trzy podkategorie:

- restrukturyzację kreatywną, podejmowaną względnie niezależnie od zmian otoczenia, wynikającą z inicjatywy firmy do osiągnięcia określonych celów,
- restrukturyzację antycypacyjną, będącą następstwem przewidywania przez zarząd firmy zmian. W przypadku trafnych prognoz umożliwia ona wyprzedzające dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian i objęcie silnej pozycji konkurencyjnej,
- restrukturyzację dostosowawczą (adaptacyjną), wynikającą z podejścia szybkiego reagowania na zmiany.

Pod pojęciem restrukturyzacji naprawczej można rozumieć swoisty plan ratunkowy dla przedsiębiorstwa zagrożonego upadkiem i wprowadzenie radykalnych zmian w zasadniczych obszarach jego funkcjonowania. Dokonuje się jej w ramach aktualnego potencjału przedsiębiorstwa (usprawnienia i udoskonalenie procesów zarządzania, organizacji pracy i produkcji, polepszenia jakości wyrobów, doskonalenia kadr i systemu motywacyjnego), lub poprzez „odchudzenie” przedsiębiorstwa (czyli likwidację ogniw nieefektywnych, zagospodarowanie niewykorzystanego majątku, ograniczenie i zmianę asortymentu).

Biorąc za kryterium zakres restrukturyzacji, dokonuje się trójpodziału na restrukturyzację operacyjną, przedmiotową oraz finansową. Z wszystkich rodzajów restrukturyzacji najszerszy zakres ma restrukturyzacja operacyjna - obejmuje ona zmiany w podstawowej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa i znajduje swoje odbicie w zmianach stanu i struktury aktywów przedsiębiorstwa.

Konieczność przeprowadzenia w firmie restrukturyzacji finansowej wynika z braku równowagi pomiędzy przychodami i kosztami, wielkością długów oraz możliwością ich terminowej obsługi. Obejmuje ona działania w sferze materialnej, planowania i zarządzania finansami, doprowadzające do zwiększenia możliwości finansowych lub w razie utraty przywrócenie płynności firmy [6]:

- Restrukturyzacja długu (oddłużenie),
- Restrukturyzacja majątku,
- Restrukturyzacja kapitału.

Restrukturyzacja własnościowa, czyli prywatyzacja, jest procesem zmiany formy własności i może polegać na pozyskaniu nowych technologii, nabywaniu aktywów, sprzedaży przedsiębiorstwa lub też oddaniu go w odpłatne użytkowanie

## **2. WPROWADZANIE ZMIAN W KONTEKŚCIE PLANOWANIA I TWORZENIA HARMONOGRAMU**

Restrukturyzacja polega na zmianie strategii działalności firmy oraz przekształceniu zasad jej funkcjonowania. Zmiany w strategii firmy, organizacji i zasadach funkcjonowania dotyczyć mogą wszystkich sfer jej działalności. Nie można przeprowadzić tego procesu w nieprzemyślany sposób, dlatego bardzo istotnym etapem restrukturyzacji jest stworzenie jej planu [7].

Pierwszym krokiem w kierunku opracowania planu restrukturyzacji jest przeprowadzenie gruntownej analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa w postaci diagnozy. Analiza ta obejmuje otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa, jak i wewnętrzne aspekty jego działalności: strukturę organizacyjną, wykorzystywane zasoby, stosowaną technologię oraz sytuację ekonomiczno - finansową.

Zasadniczym etapem jest formułowanie misji i celów strategicznych przedsiębiorstwa. Zestawiając ze sobą cele strategiczne i wnioski wypływające z analizy określa się możliwości realizacji tych celów przez przedsiębiorstwo funkcjonujące w obecnym kształcie. Identyfikacja luki strategicznej staje się automatycznie diagnozą potrzeb restrukturyzacyjnych - wskazuje na obszary wymagające usprawnień, aby realizacja celów strategicznych stała się możliwa.

Następnie opracowuje się projekt zmian zmierzających do stworzenia warunków sprzyjających osiągnięciu wyznaczonych celów poprzez dostosowanie organizacji do warunków zmieniającego się otoczenia. Dla przygotowanego wariantu buduje się plan finansowy w celu określenia przewidywanych wyników przedsiębiorstwa. Rezultaty projekcji stają się podstawą do rekomendowania jednego z wariantów zmian. Dla wybranej koncepcji formułuje się ostatecznie plan restrukturyzacji wraz z harmonogramem jego wdrożenia.

### **2.1. Diagnoza - identyfikacja potrzeby restrukturyzacji**

Diagnoza stanu przedsiębiorstwa to szereg czynności analitycznych, których celem jest zbadanie, rozpoznanie i opisanie rzeczywistego stanu przedsiębiorstwa, zwymiarowanie wyników jego działalności oraz ustalenie przyczyn zaistniałej sytuacji. Generalizując można więc powiedzieć, że jej celem jest ustalenie trendów rozwoju firmy, dokonanie czytelnej charakterystyki kształtowania się w czasie wyników ekonomiczno- finansowych oraz zbadanie przyczyn zaistniałej sytuacji na zasadzie związków przyczynowo- skutkowych zachodzących w procesie gospodarowania [8]. Z punktu widzenia restrukturyzacji przedsiębiorstwa zasadniczym celem diagnozy ma być wskazanie obszaru koniecznych i pożądanых zmian, określenie kierunku i sposobu poprawy sytuacji przedsiębiorstwa, a także, w pierwszej kolejności, ustalenie przesłanek wskazujących na konieczność wprowadzania zmian, lub likwidacji firmy.

Etapy diagnozy można podzielić na ocenę bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa i analizę strategiczną [9]. Ocena bieżąca odpowiada na pytania:

- Co posiada i osiąga przedsiębiorstwo?
- Co może osiągnąć bazując na istniejącym potencjale i jak zmienić ten potencjał w celu osiągnięcia zamierzonych wyników?
- Co powinno osiągnąć, aby efektywnie funkcjonować w dynamicznym otoczeniu gospodarki rynkowej?

Analiza strategiczna polega na opisaniu otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego firmy na podstawie zbadania jej mocnych i słabych stron, oraz szans i zagrożeń.

## 2.2. Misja i wizja

Misją organizacji nazywamy fundamentalny, unikatowy stan przyszły, do którego zmierza organizacja. Misja jest ogólnym stwierdzeniem najbardziej podstawowych intencji przedsiębiorstwa. Formuluje się ją poprzez odpowiedź na następujące pytania [10]:

- Po co organizacja istnieje?
- Do czego ma dążyć?
- Co chce, a co powinna osiągnąć?
- Czyje i jakie potrzeby powinna zaspokajać?
- Jakie jest jej społeczne posłannictwo?

Misja określa powód istnienia firmy, dziedziny, którymi firma chce się zajmować oraz nadaje ogólny kierunek rozwoju. Jest częścią planu strategicznego. Dzięki niej cele firmy stają się zrozumiałe dla pracowników, partnerów i klientów, wspomaga zaangażowanie kadr kierowniczych i załogi wokół funkcji, jakie przedsiębiorstwo chce spełniać na rynku. Jest ona swoista myślą przewodnią działania firmy, określając sposób, w jaki chce być ona postrzegana przez otoczenie.

## 2.3. Plan i harmonogram restrukturyzacji

Plan restrukturyzacji jest szczególnym rodzajem planu działania firmy, mającym charakter biznes planu, przygotowującym przedsiębiorstwo na dostosowanie działania do warunków gospodarki rynkowej.

Plan restrukturyzacji powinien być zrozumiały i przejrzysty dla kierownictwa i pracowników firmy. Takie plany pomagają skoncentrować się na najważniejszych działaniach związanych z przywróceniem dobrej kondycji przedsiębiorstwa. Daje on również możliwość mierzenia efektywności postępu wprowadzania zmian, poprzez zidentyfikowanie i określenie ilościowe celów firmy. Należy pamiętać, że czas włożony na etapie przygotowania planu restrukturyzacji zwróci się na etapie jej wdrażania. W planie należy również uwzględnić sposób, w jaki zespoły wdrożeniowe i wykonawcze zamierzają przekazać go całej organizacji.

Plan restrukturyzacji powinien zawierać takie elementy jak: streszczenie dla kierownictwa, historię przedsiębiorstwa, analizę otoczenia, szczegółową prezentację strategii restrukturyzacji przedsiębiorstwa, opis wizji przedsiębiorstwa, analizę operacyjną, projekcje finansowe, proces wdrożenia oraz ocenę ryzyka [11].

Elementem planu restrukturyzacji jest opracowanie jej programu. Programem restrukturyzacji nazywamy program zmian we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, wymagających zmian, a wynikających z diagnozy. Zasadniczym elementem programu jest zestaw działań krótko- i długoterminowych, których wykonanie jest rozłożone w czasie.

Pierwszym krokiem do opracowania programu i, w efekcie, planu restrukturyzacji jest powołanie zespołu, którego zadaniem będzie projektowanie zmian w funkcjonowaniu firmy, a także organizacja, nadzór i kontrola prac na każdym etapie tworzenia programu. W skład zespołu powinni wejść eksperci z kluczowych dla działalności przedsiębiorstwa obszarów, specjaliście zarówno z wewnątrz, jak i spoza firmy. Celowym jest również powołanie kierownika projektu, którego zadaniem będzie m.in. [12]:

- Dokonanie podziału prac na etapy wyrażone harmonogramem,
- Koordynowanie prac Zespołu,
- Dbłość o zintegrowane podejście do prac analitycznych, diagnostycznych i wdrożeniowych,
- Określenie hierarchii celów,
- Tworzenie systemu komunikacji w Zespole,
- Kontrola i korygowanie przebiegu prac.

Kluczowym dla programu restrukturyzacji jest stworzenie kompleksowego harmonogramu prac. Szczegółowe opisanie etapów planowania, wdrażania, kontrolowania oraz korygowania oraz kamieni milowych i punktów newralgicznych procesu jest zasadniczym dla efektywnego zaplanowania działań i sukcesywnego realizowania prac. Harmonogram działań restrukturyzacyjnych określa termin realizacji, zakres odpowiedzialności oraz oczekiwany rezultat.

### **3. WDROŻENIE PLANU RESTRUKTURYZACJI**

Ze względu na różnorodność zarówno rynków jak i typów organizacji nie można podać uniwersalnej recepty na skuteczne wprowadzenie zmian. Jest jednak kilka aspektów, które powinny być uwzględnione w procesie doskonalenia każdej organizacji.

Każda zmiana jest procesem złożonym i może dotyczyć praktycznie każdego aspektu działania przedsiębiorstwa. Aby zmiany zakończyły się sukcesem potrzebny jest systematyczny i zaplanowany sposób ich wdrażania. Zaplanowanie wdrażania zmian pozwala na bieżąco kontrolować działania oraz, w razie potrzeby, wprowadzać odpowiednie modyfikacje.

#### **3.1. Istotne elementy wdrażania zmian w organizacji**

Podczas tego etapu należy skupić się na wdrażaniu poszczególnych działań restrukturyzacyjnych przewidzianych w planie. Rygorystyczne zarządzanie projektem jest istotnym czynnikiem warunkującym skuteczne wdrożenie planu. W celu kontroli realizacji poszczególnych działań zgodnie z planowanym budżetem i terminem, proces wdrażania wymaga zastosowania tradycyjnych technik zarządzania projektem jak: sprawozdania z postępu działań czy wykresy Gantta. Monitoring postępu prac, zajmowanie się powstającymi w czasie realizacji problemami i przygotowanie następnych kroków związanych z aktualnie wdrażanymi działaniami to zadania należące do osób odpowiedzialnych za wdrażanie poszczególnych działań. Zespół nadzorujący i koordynujący wdrażanie zmian powinien się opierać na informacjach uzyskanych z uaktualnianych na bieżąco raportów oraz informacji uzyskiwanych podczas regularnych spotkań kontrolujących [13].

Proces planowania i wdrażania zmian powinien uwzględniać cztery podstawowe fazy [14]:

**1. Ustanowienie kierunku.**

- analiza organizacji i jej otoczenia czyli wyjaśnienie potrzeby zmiany, przewidywanych przeszkód i potencjalnych rezultatów;
- wyodrębnienie struktur uczestniczących w zmianie;
- przeanalizowanie doświadczeń innych przedsiębiorstw.

**2. Projektowanie procesu zmian.** Przełożenie wizji zmiany na szczegółowe cele realizacyjne. Głównymi przedsięwzięciami tej fazy są:

- zbudowanie organizacji zajmującej się zmianą, np. komitet sterujący, zespół restrukturyzacyjny itp.; głównym zadaniem takiej organizacji jest udzielanie kierownikom pomocy w zrozumieniu celu zmiany, a następnie budowanie programów zmiany oraz wdrażanie procesu zespołowego uczenia się;
- skwantyfikowanie celów realizacyjnych zmiany; wyniki zmiany powinny być mierzalne,
- sporządzenie mapy celów dla jednostek organizacyjnych;
- zaprojektowanie relacji. Mapa celów jest punktem wyjścia do ustalenia związanych ze zmianą potrzeb jednostek organizacyjnych.

**3. Realizacja przebudowy.**

**4. Zinstytucjonalizowanie i ukorzenienie zmian.** Zespoły zadaniowe wprowadzające wizję w praktyce powinny usunąć istniejące bariery skutecznego działania organizacji w przyszłości. Konieczne jest zinstytucjonalizowanie zmian, a także otwarcie organizacji na nowe możliwości.

Przed rozpoczęciem wdrażania zmian warto przyjrzeć się również kilku czynnikom, które warunkują osiągnięcie sukcesu. Planując zmiany w organizacji należy mieć świadomość, iż każda zmiana napotka opór ze strony części pracowników. Richard Beckhard oraz Reuben T. Harris [15] wytypowali trzy czynniki, jakie istotnie wpływają na przełamanie niechęci przed wprowadzaniem zmian. Są to:

D - niezadowolenie z istniejącego stanu rzeczy (*dissatisfaction*),

V - wizja stanu po zmianie (*vision*),

F - konkretne działania, które mogą zostać podjęte w celu realizacji wizji (*first steps*),

Zależność między tymi zmiennymi przedstawia równanie:

$$D \times V \times F > R,$$

gdzie R – oznacza opór przeciwko zmianie (*resistance*).

Z powyższego równania, zwanego również równaniem Gleichera (Gleicher's Formula), wynika, iż aby mówić o sukcesie we wdrożeniu zmian, musi zaistnieć każdy z wymienionych stanów (niezadowolenie, wizja stanu po zmianie oraz konkretne działania urzeczywistniające wizję). W przeciwnym wypadku opór przed zmianami może spowodować, iż osiągnięcie zamierzonych efektów będzie bardzo utrudnione.

Umiejętne zdiagnozowanie przyczyn oporu oraz metod jego eliminacji jest jednym z najważniejszych elementów wprowadzania zmian. Zagadnienie to było jednym z tematów prac prof. Kurta Lewina, który opracował model, opisujący etapy wprowadzania zmian z uwzględnieniem postaw członków zmienianej organizacji.

„Model Lewina” przewiduje trzy etapy implementowania zmian. Są to [16]:

### **1. Rozmrożenie**

Rozmrożenie to etap, w którym w organizacji oraz u poszczególnych jej członków pojawia się potrzeba zmiany obecnego stanu. Powinno zostać wyrobione przekonanie, że zmiana jest konieczna. Musi istnieć gotowość oraz zezwolenie do jej wprowadzenia. Jest to etap, w którym podejmuje się szereg działań mających na celu zaniechanie dotychczasowych postaw oraz przyzwyczajęń. Wizja przyszłości powinna być przedstawiona jako zespół korzyści możliwych do uzyskanych dzięki proponowanym zmianom.

### **2. Wprowadzenie zmiany**

Wprowadzenie zmiany to wdrożenie nowych zachowań i postaw. Etap ten obejmuje wytworzenie i przyjęcie nowych postaw, wartości i zachowań. Członkowie organizacji przyswajają sobie nowe wartości, uczą się działać w nowych warunkach, akceptują nową strukturę.

### **3. Ponowne zamrożenie**

Ponowne zamrożenie oznacza „ukorzenie”, utwalenie nowych zachowań oraz stylów działania. Stosuje się tu zarówno bodźce pozytywne, jak nagrody czy pochwały, jak również bodźce negatywne, jak piętnowanie starych nawyków. Nowe wzorce powinny zostać zaakceptowane jako nowa forma postępowania.

Istotnym aspektem etapu zamrażania jest świadomość wszystkich zainteresowanych, że zmiany są ostateczne i nie ma od nich odwrotu.

Zdając sobie sprawę z nieuchronności występowania oporu przed zmianami warto przed wdrażaniem nowych rozwiązań postarać się zidentyfikować główne przyczyny oporu. Poniżej podajemy obszary wyszczególnione przez dr Bogdana Siewierskiego [17]:

1. Postawy i przekonania - np. rozbieżność proponowanej zmiany z wartościami jednostek.
2. Zróżnicowana percepcja zmiany tzn. niedostrzeganie jej potrzeby, niezrozumienie istoty zmiany lub postrzeganie zmiany jako szkodliwej.
3. Nawyki i przyzwyczajenia.
4. Obawa przed osobistymi stratami w zakresie pewności zatrudnienia, płacy, swobody osobistej, stanowiska i statusu, dumy i satysfakcji z pracy, komfortu pracy oraz kontaktów towarzyskich.
5. Niechęć do dodatkowego wysiłku i uczenia się nowych umiejętności.
6. Niezgoda na rezygnację z dawnych przywilejów.
7. Gloryfikacja przeszłości.
8. Sprzeciw wobec sposobu powiadomienia o zmianie i jej wprowadzania (opór wobec przymusu oraz brak poczucia uczestnictwa).
9. Brak szacunku i zaufania wobec "agenta zmiany".
10. Zbyt szybkie tempo wprowadzania zmian.
11. Zbyt duży zasięg zmiany.

### **Wcześniejsze rozpoznanie przyczyn oporu oraz zaplanowanie działań niwelujących w znacznym stopniu zwiększa szanse na osiągnięcie końcowego sukcesu.**

Podsumowując, skuteczne przeprowadzenie zmian w organizacji wymaga zwrócenia uwagi na kilka aspektów, wspólnych dla każdego procesu restrukturyzacyjnego. Poniżej



przedstawiamy siedem obszarów, o których powinni pamiętać menadżerowie projektujący zmiany [18]:

- I. *Program restrukturyzacyjny powinien zawierać nie tylko informacje o tym, co zrobić, ale i jak zrobić. Z reguły technologia realizacji programu przesądza o sukcesie lub porażce zmiany.*
- II. *Naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa od samego początku powinno być zaangażowane w proces zmian. Należy dążyć do włączenia od początku możliwie dużej liczby kierowników i pracowników. Pomoże to także w utworzeniu lobby zmian.*
- III. *Program restrukturyzacyjny musi być realny. Ważny jest przy tym „pierwszy krok” — musi być postawiony w odpowiednim czasie i wykazywać, że zmiana jest faktem, a nie życzeniem.*
- IV. *Restrukturyzacja jest przedsięwzięciem w rodzaju „coś za coś”. Osiągnięcie zaplanowanych celów wymagają wymaga przeważnie pozbycia się pewnego balastu (nierentownych rodzajów działalności, niepotrzebnych środków trwałych, pracowników itp.). Program restrukturyzacji musi pokazywać, czego i jak się pozbyć.*
- V. *Opory przeciw zmianom są naturalną cechą wszystkich restrukturyzacji. Im bardziej radykalna zmiana, tym większych oporów należy się spodziewać. W program restrukturyzacyjny powinny być włączone mechanizmy pozwalające złagodzić te opory, szczególnie w przypadku zakładanej na dużą skalę restrukturyzacji zatrudnienia.*
- VI. *Nikt za kierownictwo i pracowników nie zrestrukturyzuje ich przedsiębiorstwa. Jeśli pracownicy będą czekać, aż ktoś zrestrukturyzuje przedsiębiorstwo za nich, to najprawdopodobniej doczekają się redukcji zatrudnienia lub straty pracy w wyniku bankructwa przedsiębiorstwa.*
- VII. *Tzw. płytkie restrukturyzacje, zakładające pojedyncze zmiany w różnych obszarach, bardzo często są nieskuteczne. Takie podejście wynika często z obawy kierownictwa przed podjęciem decyzji o gruntownych zmianach lub też z braku globalnego spojrzenia na całą organizację.*

## 5. LITERATURA:

- [1] [http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref35\\_full.html](http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref35_full.html).
- [2] Egeman M. E.: Por. Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem, Poltex, Warszawa 1999.
- [3] Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A.: Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstw, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, Warszawa 1992.
- [4] Pełka B.: Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, Warszawa 1992.
- [5] Stabryła A.: Por. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
- [6] Suszyński C.: Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003.
- [7] Egeman M. E.: Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem, Poltex, Warszawa 1999.
- [8] Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A.: Por. Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstw, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, Warszawa 1992.

- [9] Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A.: Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstw, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, Warszawa 1992.
- [10] Por. pod red. Koźmińskiego A. K., Piotrowskiego W.: Zarządzanie, Teoria i praktyka, Wydanie V, Zmienione, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [11] Slatter S., Lovett D.: Restrukturyzacja firmy, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [12] Skrzypek J., Filar E.: Biznesplan, Warszawa 2005.
- [13] Slatter S., Lovett D.: Restrukturyzacja firmy, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [14] Koźmiński A., Piotrkowski W.: red., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [15] Beckhard R., Harris R. "Organizational Transitions: Managing Complex Change" Addison Wesley Publishing Company; (1987).
- [16] [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_beckhard\\_change\\_model.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_beckhard_change_model.html)
- [17] (Siewierski B. „Psychologiczny model procesu zmiany” Informator Menedżera, Nr 80 (2301), Instytut Zarządzania, [http://www.informator.org.pl/f\\_artykuly\\_r.php?id\\_ar=5703&id\\_c=Marketing&c\\_sc=a](http://www.informator.org.pl/f_artykuly_r.php?id_ar=5703&id_c=Marketing&c_sc=a)).
- [18] Koźmiński A., Piotrkowski W.: red., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

## **CHANGE MANAGEMENT IN ENTERPRISE RESTRUCTURING PROCESS**

**Abstract:** The paper presents an approach to the basic principles of change management in organizations. In continuously changing business environment, every company must treat changes as a crucial part of company's strategy. A need for changes comes from the inside of the company as well as from company surrounding. Changes may be applied in different areas of enterprise activity, simultaneously with implementing company's strategy, on all levels of its performance, permanently. The article takes a look at the main problems which should be taken into account during particular phases of planning and introducing changes. Engagement and participation of the people involved is the uppermost factor which influences successful change in organization.

Recenzent: inż. Bogdan SZUKALSKI