

**Piotr Białow**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ZMIANY W PROCESACH ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W KONTEKŚCIE PROCESÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

### **1. Wstęp**

W dzisiejszej gospodarce opierającej się na procesach globalnych, a co za tym idzie – zasadach swobodnego przepływu kapitału i technologii, większość decyzji strategicznych, w szczególności w dużych przedsiębiorstwach, jest podejmowana z uwzględnieniem szeroko rozumianej restrukturyzacji (technicznej, organizacyjnej, personalnej itp.). Można powiedzieć, że strategie rozwoju realizowane przez organizacje są skoncentrowane na aspektach wewnętrznych i zewnętrznych. Do aspektów wewnętrznych można zaliczyć na przykład optymalizację kosztów funkcjonowania organizacji, eliminację wybranych procesów na rzecz stosowania outsourcingu czy wprowadzenie nowego produktu na rynek. Do aspektów zewnętrznych należy zaś zaliczyć alianse strategiczne, fuzje oraz przejęcia podmiotów. Uwzględniając powszechność procesów prywatyzacyjnych<sup>1</sup>, zauważa się, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa staje się powoli procesem naturalnym – wpisanym praktycznie w bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem. Zwrócić należy uwagę, że doskonalenie (procesów organizacji) przejawia się w wielu koncepcjach zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem prakonceptji, za jaką można uznać filozofię *Total Quality Management* (TQM). Współczesne procesy restrukturyzacji mają więc podobny do koncepcji TQM cel: mają prowadzić do doskonalenia procesów, a tym samym – do doskonalenia całej organizacji. Powstaje więc pytanie o różnice między dobrze znaną koncepcją TQM a współczesnymi procesami reorganizacji. Zdaniem autora różnice koncentrują się wokół aspektu finansowego zmian<sup>2</sup>, „poziomu radykalności” oddziaływania na procesy oraz podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym celem artykułu jest dokonanie charakterystyki zarządzania zasobami ludzkimi podczas procesu restrukturyzacji organizacji oraz przeanalizowanie tego, jak to podejście zmienia w się ostatnich latach. Autor tym samym podejmuje próbę weryfikacji tezy do-

<sup>1</sup> Stymulujących restrukturyzację wewnętrzną, o czym napisano szerzej w dalszej części artykułu.

<sup>2</sup> Obecnie bardzo duży nacisk kładzie się na maksymalizację wartości podmiotów jako skutek procesów restrukturyzacyjnych.

tyczącej występowania cech wspólnych między współczesnymi zasadami zarządzania zasobami ludzkimi a podejściem do zarządzania charakterystycznym dla okresów minionych.

## 2. Ogólna charakterystyka restrukturyzacji przedsiębiorstw

### 2.1. Definicje i główne przesłanki restrukturyzacji

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji restrukturyzacji. Do jednej z bardziej ogólnych można zaliczyć definicję I. Durlika, który określa restrukturyzację jako ogół przedsięwzięć zmierzających do zmiany struktury organizacyjnej na nową, bardziej sprawną i charakteryzującą się wyższą efektywnością. Prawdopodobnie przeprowadzona restrukturyzacja ma wpłynąć na dostosowanie organizacyjne, ekonomiczne i techniczne do wymagań zmieniającego się otoczenia, co ma doprowadzić do lepszego zaspokojenia potrzeb rynku (por. [2, s. 7]). Zauważyć należy, że procesy restrukturyzacyjne w warunkach polskich organizacji najczęściej poprzedzają prywatyzację przedsiębiorstwa, występując po jego komercjalizacji. Stosunkowo duża liczba prywatyzowanych przedsiębiorstw w ostatnim okresie skłania do postrzegania restrukturyzacji jako jednego z ważniejszych sposobów szeroko rozumianej poprawy racjonalności działania organizacji. Jak wykazują badania przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach, do bezpośrednich przyczyn przystąpienia do restrukturyzacji należy zaliczyć: kryzys firmy, wyraźne pogorszenie sytuacji finansowej, której towarzyszyły kłopoty rynkowe, obawy przed pogorszeniem kondycji finansowej w przyszłości oraz zmiana reguł w otoczeniu firmy.

Wraz z postępowaniem procesów internacjonalizacji zwiększa się intensywność procesów restrukturyzacyjnych. W przeszłości procesy restrukturyzacji były podyktowane chęcią rozwoju, ale miały większy wymiar wewnętrzny niż zewnętrzny – w mniejszym stopniu wynikały z konieczności utrzymania się na rynku czy też wpływu na zwiększenie zysków spółek. Obecnie, w dobie coraz większego nacisku akcjonariuszy na wartość spółek, zmienia się także podejście do zarządzania. Ma na to wpływ także coraz większe znaczenie rynków kapitałowych oraz coraz intensywniejsze oddziaływanie tych rynków na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych. Truizmem już jest stwierdzenie o coraz większej sile oddziaływania globalizacji na zachowania spółek – można się o tym przekonać chociażby podczas obecnie występującego ogólnosiwiatowego kryzysu finansowego. Autor pragnie zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt – od stosunkowo niedawna podmioty gospodarcze zaczęły być traktowane jako „obiekty” inwestycyjne i były niejednokrotnie przedmiotem spekulacji ze strony silnych kapitałowo inwestorów<sup>3</sup>. Próbując scharakteryzować główne przyczyny re-

<sup>3</sup> Co jest kolejnym czynnikiem intensyfikującym procesy restrukturyzacji dla podniesienia wartości podmiotu przed jego sprzedażem w kolejnym okresie.

strukturyzacji podmiotów, zaproponowano ich podział na przyczyny pierwotne i wtórne, co zostało przedstawione w tab. 1.

Tabela 1. Przyczyny intensyfikujące procesy restrukturyzacji w spółkach

Przyczyny pierwotne (makroekonomiczne)	Przyczyny wtórne (mikroekonomiczne)
1. Koncentracja kapitału powodująca tworzenie ponadnarodowych korporacji	1. Zwiększenie nacisku na maksymalizację zysku
2. Pojawianie się kapitału spekulacyjnego	2. Trudności w uzyskaniu przewagi rynkowej
3. Zmiana podejścia do wyceny przedsiębiorstw – upowszechnienie metod dochodowych, a zmniejszenie roli metod majątkowych	3. Nacisk na zdobycie przewagi rynkowej (nacisk na redukcję kosztów i maksymalizację zysków)
4. Dynamika procesów fuzji i przejęć przedsiębiorstw	4. Zmiana podejścia do zasad nadzoru korporacyjnego (pozaspołeczne – ekonomiczne wskaźniki oceny efektywności organów spółek)
5. Procesy komercjalizacji i prywatyzacji	5. Dążenie do funkcjonowania spółek analogicznie ze spółkami typu <i>green field</i>

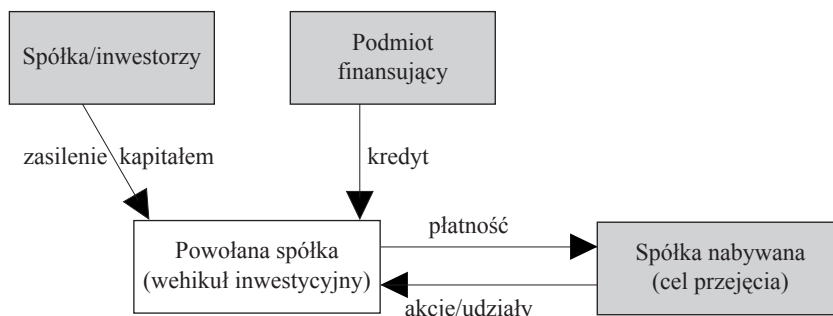
Źródło: opracowanie własne.

Autor pragnie zwrócić uwagę na odmienność stosowanego dzisiaj podejścia do zarządzania – w szczególności podczas restrukturyzacji – w stosunku do pierwotnych założeń koncepcji TQM. Oczywiście obecnie znacznie częściej niż w przeszłości mamy do czynienia z podejściem ekonomicznym do zarządzania. Nie próbując wartościować tych zjawisk, warto jednak nadmienić, że jak wskazują przykłady wielu podmiotów japońskich, podejście bardzo prospołeczne oraz specyficzne zorganizowanie spółek prowadzi w niektórych przypadkach do braku efektywności oraz w konsekwencji nawet do zagrożenia funkcjonowania podmiotów. W tym miejscu można się odnieść do przykładu koncernu Nissan, który niepoddawany przez lata procesom restrukturyzacji został zmuszony do fuzji kapitałowej z koncernem Renault w celu uratowania swojej pogarszającej się pozycji finansowej.

## 2.2. Przykład transakcji *Management Buy Out* jako transakcji intensyfikującej zjawisko restrukturyzacji

W poprzednim punkcie przedstawiono syntetyczne zestawienie przyczyn restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Poniżej autor zwróci uwagę na zjawisko, które coraz częściej występuje w przedsiębiorstwach europejskich i jest mocno skorelowane ze zjawiskiem restrukturyzacji spółek – są nim transakcje typu *Management Buy Out* (MBO). Transakcje tego typu są specyficznym rodzajem (sposobem) dokonywania przejęć przedsiębiorstw i polegają na wykupie spółki przy wykorzystaniu środków pochodzących ze źródła zewnętrznego. Opierają się na kilku etapach – w etapie pierwszym dochodzi do utworzenia przez inwestorów (w przypadku klasycznego

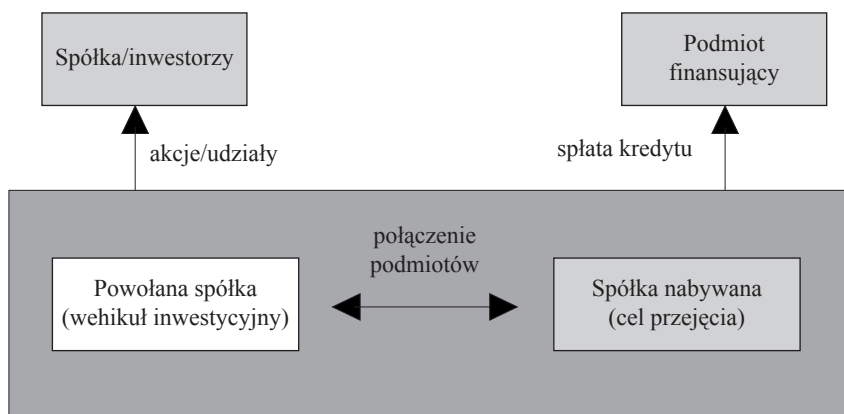
procesu MBO) spółki, tzw. wehikułu inwestycyjnego, której zadaniem jest nabycie spółki przeznaczonej do sprzedaży. Transakcja zakupu jest finansowana z pozyskanych przez spółkę powołaną pożyczek bankowych oraz kapitału założycieli, co zostało zobrazowane na rys. 1.



Rys. 1. Pierwszy etap transakcji MBO

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem jest połączenie powołanego podmiotu – wehikułu inwestycyjnego – oraz spółki nabywanej (celu przedsięwzięcia). W wyniku połączenia akcje lub udziały podmiotu połączonego (wynikające z podniesienia kapitału akcyjnego/założycielskiego) przechodzą na akcjonariusza/udziałowca spółki – wehikułu inwestycyjnego, co ilustruje rys. 2.

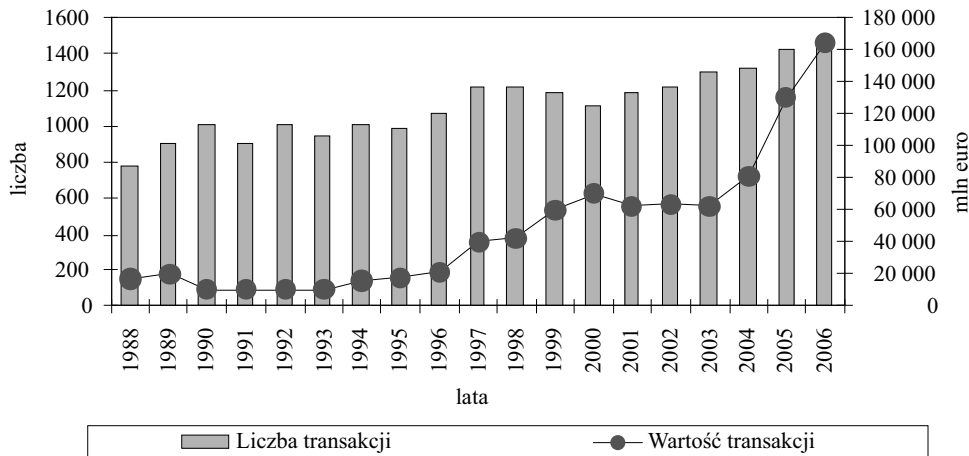


Rys. 2. Drugi etap transakcji MBO

Źródło: opracowanie własne.

Po połączeniu podmiotów dochodzi do korzystnej sytuacji polegającej na tym, że nowy podmiot przejmuje zobowiązania kredytowe wehikułu inwestycyjnego (nieposiadającego *de facto* możliwości jego spłaty). Dodatkowo połączona firma (pierwotna spółka przejmowana) dzięki swojej działalności podstawowej ma zdolność generowania gotówki do obsługi długu. W kontekście rozpatrywanego przez autora tematu należy zwrócić uwagę na jedną bardzo ważną kwestię: efektywność ekonomiczna transakcji jest w kolejnych okresach uzależniona od możliwości restrukturyzacji przejmowanej spółki, a tym samym – od możliwości dynamicznego wzrostu jej wartości. Radykalna restrukturyzacja ułatwia szybką spłatę zobowiązań<sup>4</sup>. Zjawisko transakcji MBO w Europie w latach 1998-2006 ilustruje rys. 3.

Trendy dotyczące liczby i wartości transakcji w Europie



Rys. 3. Liczba i wartość transakcji MBO w wybranych krajach europejskich w latach 1988-2006

Źródło: strona internetowa organizacji CMBOR: [www.cmbor.org](http://www.cmbor.org).

Analiza rysunku jednoznacznie wskazuje na coraz większe zainteresowanie transakcjami typu MBO pod względem zarówno ilościowym, jak i wartościowym, co jest jednym (oczywiście nie najważniejszym) z czynników generujących występowanie procesów reorganizacyjnych<sup>5</sup>. Przykład ten został przytoczony między innymi ze względu na chęć zwrócenia uwagi na to, jak duża jest korelacja między restrukturyzacją a innymi czynnikami kapitałowymi.

<sup>4</sup> W praktyce zdarzają się transakcje, które kończą się całkowitą spłatą zobowiązań w okresie kilkuletnim.

<sup>5</sup> Najczęściej bardzo radykalnych dotyczących w znaczący sposób obszaru zatrudnienia.

### 3. Elementy współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi

Warto podkreślić, że w kilkudziesięciu ostatnich latach w obszarze gospodarki funkcjonalnej większości przedsiębiorstw doszło do wielu zmian. Wynikają one z jednej strony z przeobrażeń systemowych (urynkowania spółek, procesów prywatyzacji itp.), a z drugiej z naturalnego rozwoju tej funkcji zarządzania (por. [3, s. 176]). Biorąc pod uwagę fakt, że kilkadziesiąt lat temu zarządzanie zasobami ludzkimi koncentrowało się wokół funkcji ewidencyjnych pracowników, obecnie zmiany w tym zakresie możemy określić jako rewolucyjne. Z jednej strony pracownicy stali się rzeczywistym aktywem przedsiębiorstwa – analogicznie do aktywów trwałych. Z drugiej strony w nich właśnie upatruje się szans na zwiększenie zysku podmiotu – pojawiła się więc konieczność efektywnego zarządzania tymi aktywami. Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi jako nowa koncepcja pozwala w bardziej wszechstronny sposób spojrzeć na problem uczestnictwa pracowników w organizacji. Nowe podejście i postrzeganie pracowników przez kadre zarządzającą powinno uwzględniać fakt, że to ludzie tworzą organizację i to od ich kwalifikacji, umiejętności i wiedzy zależy rozwój organizacji. Ponieważ to pracownicy wykorzystują swoje zasoby do tworzenia wartości dla klientów, akcjonariuszy oraz innych interesariuszy spółek, pojawia się potrzeba odpowiedniego stymulowania ich rozwoju (por. [1, s. 343]).

W tabeli 2 w sposób syntetyczny ukazano różnice w podejściu do zasobów kadrowych w przeszłości i współcześnie.

Tabela 2. Tradycyjne i współczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Podejście tradycyjne	Podejście współczesne
1. Zarządzanie personelem koncentruje się na funkcji ewidencyjnej i administracyjnej 1. Funkcje kadrowe ograniczone do analizy liczby obligatoryjnych szkoleń 2. Brak analiz wpływu realizowanych szkoleń na efektywność organizacji 3. Brak funkcji motywacyjnych (nie jest to przedmiotem obszarów kadrowych spółek)	1. Wypracowane metody oceny efektywności pracowników 2. Przeprowadzanie szczegółowych analiz dotyczących efektywności pracowników i poszczególnych grup pracowników 3. Planowanie ścieżek kariery 4. Planowanie zatrudnienia (zatrudnienie ilościowe i jakościowe) pod kątem realizacji strategii organizacji 5. Szczegółowa ocena wpływu szkoleń pracowników na efektywność organizacji 6. Pracownicy traktowani jako jedno z aktywów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 uwzględniono wyłączenie wybrane elementy charakteryzujące tradycyjne i współczesne podejście do zasobów ludzkich. Oczywiście elementy te są w różnym stopniu zauważalne w różnych organizacjach.

#### 4. Zjawisko restrukturyzacji organizacji a zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi na podstawie współczesnych potrzeb organizacji jest z pewnością procesem bardzo skomplikowanym. Jak podkreślono w niniejszym tekście, odbywa się ono w ścisłej korelacji ze strategią organizacji i jest nastawione na rozwój motywacji pracowników. Zwrócić należy uwagę, że za-

Tabela 3. Scenariusze reorganizacji oraz ich skutki w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

Scenariusze reorganizacji	Główne cechy	Zmiany w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi
<b>Scenariusz A</b> Fuzja przedsiębiorstwa (powstanie struktury holdingowej)	Powstaje zapotrzebowanie na nowe kompetencje. Występuje nadwyżka pracowników w obszarach, które są przejmowane przez spółkę holdingową	Silne działania w kierunku ujednoczenia kultury organizacyjnej podmiotów. Budowa i ujednoczanie procedur. ZZL ukierunkowane na eliminację zatrudnienia w tych obszarach, które są obsługiwane przez spółkę holdingową
<b>Scenariusz B</b> Fuzja przedsiębiorstw (powstanie struktury koncernowej)	Nadwyżka zatrudnienia w wyniku centralizacji funkcji. Silny efekt domina wynikający z przechodzenia pracowników do innych części spółki	jw.
<b>Scenariusz C</b> Restrukturyzacja poprzedzona procesem typu MBO	Silnie pożądana redukcja zatrudnienia. Bardzo silny nacisk na redukcję kosztów. Szukanie wszelkich sposobów zwiększenia rentowności przedsiębiorstwa w celu poprawy rentowności projektu	Funkcje ZZL skoncentrowane na eliminacji pracowników mniej efektywnych przy jednoczesnej próbie utrzymania prorozwojowej kultury organizacyjnej (zmniejszenie poziomu zatrudnienia). Eliminacja pracowników z dłuższym stażem pracy. Próba stabilizacji kultury organizacyjnej możliwymi środkami (działania integracyjne)
<b>Scenariusz D</b> Reorganizacja poprzedzona prywatyzacją	Nadwyżka zatrudnienia	Silne działania w kierunku optymalizacji zatrudnienia
<b>Scenariusz E</b> Reorganizacja wynikająca z debiutu giełdowego	Konieczność realizacji nowych funkcji sprawozdawczych. Dostosowanie do nowych standardów – rozbudowany i sformalizowany nadzór korporacyjny	Zapotrzebowanie na nowe kompetencje – działania w kierunku zmiany kwalifikacji pracowników

Źródło: opracowanie własne.

rzządzanie zasobami ludzki w obliczu restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest procesem jeszcze bardziej skomplikowanym. Uwzględniając występującą zależność funkcjonalną, można powiedzieć, że wszystkim działaniom restrukturyzacyjnym (zmianie technologii, ograniczaniu produkcji, wydzielaniu procesów itp.) towarzyszą ruchy kadrowe mogące powodować zmianę kwalifikacji, zapotrzebowanie na nowe kompetencje itp. Próba określenia relacji między procesem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) a procesem restrukturyzacji jest zagadnieniem niezwykle szerokim i skomplikowanym, które z pewnością mogłoby być tematem obszernych prac naukowych.

W celu zobrazowania problematyki tego zjawiska autor w dalszej części artykułu rozpatrzył kilka scenariuszy procesów reorganizacyjnych oraz opisał wynikające z nich zmiany w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. W tabeli 3 uwzględniono wybrane scenariusze reorganizacji. Należy zwrócić uwagę, że współczesne procesy gospodarcze (w dużym stopniu) wynikające ze swobodnego przepływu kapitału w skali globalnej maksymalizują procesy fuzji i przejęć przedsiębiorstw. Jest to jedno z ważniejszych źródeł dokonywania restrukturyzacji podmiotów. Drugim ważnym czynnikiem jest silny nacisk wywierany przez akcjonariuszy na podnoszenie wartości spółek w ramach możliwych ram formalnoprawnych. Każdy z tych scenariuszy ma trochę inne konsekwencje w sposobie realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi, co spróbowano ukazać w tabeli.

## 5. Podsumowanie – główne wnioski

Analiza zmian w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w podejściu do zasobów ludzkich, wskazuje na uznanie pewnych stałych elementów, które zaczynają towarzyszyć działaniom przedsiębiorstw. Z pewnością należy do nich zaliczyć następujące zjawiska:

- a) dążenie do maksymalizacji zysku jako miernika efektywności działania podmiotu,
- b) ocena wartości podmiotu z punktu widzenia możliwości generowania zysku,
- c) dążenie do rozwoju podmiotów przede wszystkim w obszarze ekonomicznym,
- d) proces reorganizacji jako proces ciągły.

Uznanie tych zjawisk za powszechnie występujące pozwala na zauważenie zmian w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi, które koncentrują się wokół:

- a) ścisłej oceny efektów pracy pracowników,
- b) podejmowania działań stabilizujących kulturę organizacyjną,
- c) podejścia do zasobów ludzkich jak do jednego z aktywów przedsiębiorstwa ze wszystkimi tego konsekwencjami w postaci inwestycji i oceny efektów z zaangażowanego kapitału (w ten sposób można oceniać na przykład szkolenia).



Reasumując, autor pragnie zauważyć, że zmiany, jakie zaszły w otoczeniu gospodarczym (zmiana priorytetów działania spółek, zjawiska koncentracji kapitału itp.), spowodowały bardzo duże zmiany w funkcjach personalnych, które musiały zacząć odpowiadać nowym potrzebom kadry zarządzającej. Wszystko to, zdaniem autora, oddala zasady zarządzania podmiotami od prakonceptji, za którą uznaje się TQM. Oczywiście główny mechanizm, jakim jest ciągle doskonalenie, pozostał wspólny. Jednak jego wymiar jest już zupełnie inny, albowiem w sposób ortodoksyjny jest skoncentrowany na zysku podmiotu, nawet jeśli ten zysk jest tylko krótkookresowy.

### Literatura

- [1] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] Durlik I., *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998 nr 4.
- [3] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: CHANGES IN THE CONTEXT OF RESTRUCTURING PROCESSES WITHIN ENTERPRISES

### Summary

The author tried to present the main economy changes which are the sources of reengineering process in entities. These are the merger and acquisition process, tendency to raise value of a company. Among them the most popular is the procedure of management buyout in the last years. This procedure provides special consequences in human resources management.