

## **Model restrukturyzacji kierunkujący procesy zmian w przedsiębiorstwie**

### **Wstęp**

Tradycyjne zarządzanie, które dobrze sobie radziło z ekonomicznego punktu widzenia w warunkach XX wieku odchodzi do lamusa. Wpływ na taką sytuację mają cztery duże zmiany, a mianowicie:

- praca zmieniła się z niewykwalifikowanej w opartą na wiedzy,
- organizacja potrzebuje oddanych pracowników,
- klient przejmuje dowodzenie,
- istniejący system przestał wystarczać,
- menedżerowie muszą zaprzestać robienia różnych rzeczy ludziom - muszą zacząć robić je z ludźmi. Kiedyś świat biznesu traktował to jako utopijny świat moralny, dzisiaj zaś stało się to bezlitosną koniecznością [7, s. 29-34].

Henry Fayol uważał, że zarządzanie polega na kontrolowaniu, a Tom Peters na działaniu. Henry Mintzberg za dewizę uważa - nie myśl i działaj. Zarządzanie polega na kontrolowaniu, działaniu, myśleniu, kierowaniu i podejmowaniu decyzji. Nie stanowi ono sumy tych ról, ale ich połączenie. Jeśli pominiemy któryś z powyższych elementów nie mówimy wtedy o prawdziwym zarządzaniu [15, s. 63].

Wyzwania stojące przed biznesem jutra wykraczają poza dzisiejsze praktyki menedżerskie, które dają się zamknąć w kopercie nasączonej biurokracją. Przygotowanie organizacji do zmagania z przyszłością wymaga rewolucji w zarządzaniu co najmniej tak doniosłej jak ta, która doprowadziła do rozwoju nowoczesnego przemysłu [14, s. 91-98].

Dobra praktyka to jest proces pozwalający na osiągnięcie wyznaczonego celu w sposób skuteczny i efektywny (najmniej wysiłku, najlepszy wynik), oparty na sprawdzonych w praktyce procedurach, mimo mogących zaistnieć nieprzewidzianych problemów [11, s. 45]. Zarządzanie jest działaniem praktycznym, czyli świadomym i celowym działaniem ludzi, dążących do zmiany istniejącej rzeczywistości gospodarczej i społecznej. W związku z tym główną funkcją nauk o zarządzaniu jest funkcja projekcyjna, czyli formułowanie wskazań, jak udoskonalić proces zarządzania. A zatem granica między badaniami naukowymi, a działalnością o charakterze praktycznym jest wydaje się mała. Dotyczy to w szczególności wielu niezrutynizowanych czynności inżynierskich, które mają wszystkie podstawowe cechy działalności naukowej np. wdrażanie wyników badań do praktyki [29, s. 115].

Zarządzanie organizacją XXI wieku zakłada zrozumienie i akceptację zmienności, złożoności i wieloaspektowości. W której płynność i niestabilność jest powszednia, a nawet przyjmowana jako oczywistość [17, s. 25]. W latach sześćdziesiątych P. Drucker przestrzegał, że „nie ma przedsiębiorstwa, jeśli nie ma klienta”. Te dwie instytucje są ze sobą nierozzerwalnie związane silnymi więzami wzajemnych świadczeń, do tego stopnia, że jedna bez drugiej istnieć nie może [19, s. 89]. Zadowolenie klientów jest jedyną ścieżką prowadzącą do prawdziwego rozwoju przedsiębiorstwa [27, s. 118]. Działalność

produkcyjna np. powinna być oparta na podejściu, iż wszystkie jednostki produkcyjne konsekwentnie spełniają standardy procesu stosowane w danym czasie. Klient i jego wymagania wytyczają działania podejmowane przez cały system produkcji [12, s. 295]. Należy podkreślić, iż restrukturyzacja to między innymi wprowadzenie zmian pozwalających zwiększyć zadowolenie klientów, a przez to poprawę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja powinna być odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia i być formą samodzielnej „walki” o własną pozycję strategiczną na rynku [32, s. 20]. Restrukturyzacja może być postrzegana jako ogół przemian dokonywanych we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa poprzedzonych diagnozą strategiczną. Formułowanie strategii opiera się na *diagnozie strategicznej* otoczenia oraz wnętrza przedsiębiorstwa i planowaniu strategicznym, które są narzędziami zarządzania strategicznego.

Permanentna restrukturyzacja jest współcześnie naturalną konsekwencją działalności przedsiębiorstwa, będącego podstawą rozwoju. Warunkiem sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa jest przywrócenie mu równowagi wewnętrznej i równowagi z otoczeniem, a w konsekwencji podniesienie stopnia sprawności działania, doprowadzenie do wzrostu jego wartości rynkowej i konkurencyjności.

Celem opracowania jest przedstawienie założeń do budowy współczesnego modelu restrukturyzacji kierującego procesy zmian w przedsiębiorstwie w oparciu o wyniki badań naukowych oraz doświadczenia w zakresie praktyki zarządzania autora.

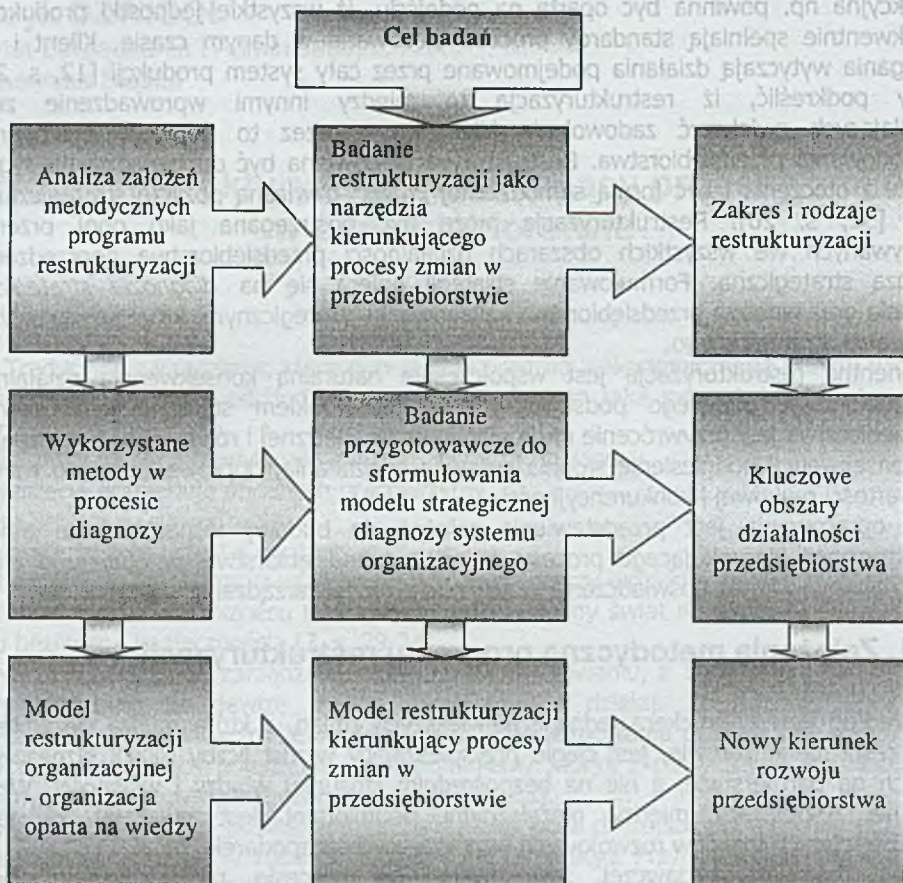
## 1. Założenia metodyczne programu restrukturyzacji

Według Petera Druckera jedną z największych zmian, z którą muszą się zmierzyć współcześni menedżerowie, jest ciągle przyśpieszający wzrost liczby relacji biznesowych opartych na partnerstwie, a nie na bezpośrednim stosunku władzy i własności. Wzrost znaczenia współpracy między niezależnymi podmiotami jest uważany za jeden z najistotniejszych trendów rozwojowych współczesnych gospodarek [24, s. 11].

Schemat metodyki badawczej zastosowanej w procesie projektowania modelu restrukturyzacji kierującego procesy zmian w przedsiębiorstwie przedstawia rys. 1.

Współczesny menedżer musi nieustannie testować nowe koncepcje i metody zarządzania, np. totalnej jakości, przebudowy przedsiębiorstwa z funkcji na procesy, kreowania kluczowych kompetencji zarządzania wiedzą, talentami, czasem, czy ciągłego uczenia się. Wszystko to po to, aby przedsiębiorstwo osiągnęło przewagę konkurencyjną. Nowe metody zarządzania upraszczają i porządkują działalność. Przy wyborze nowych metod należy jednak zachować ostrożność oraz zwrócić uwagę na umiejętność ich wdrażania [22, s. 229].

Bardzo często w procesach badawczych dokonujemy pewnych uproszczeń weryfikując tezy czy założenia. Należy pamiętać, iż przez „model” rozumie się najczęściej uproszczone odwzorowanie złożonego obiektu [13, s. 175]. Budowa metodyki badawczej w naukach o zarządzaniu w warunkach XXI wieku będzie musiała uwzględniać niektóre czynniki w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa tj. uwarunkowania wewnętrzne, zewnętrzne i predyspozycje pracowników. Istotą jest zrozumienie organizacji jako systemu dynamicznych sprzężeń zwrotnych, jakimi są chaos i samoorganizacja. Dobór metod i technik badawczych powinien być wypadkową zakresu badanych problemów.



Rys. 1. Schemat metodyki badawczej zastosowanej w procesie projektowania modelu restrukturyzacji kierującego procesy zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

Często mamy wątpliwości, kto ma opracowywać program restrukturyzacji. Czy ma być opracowany przez pracowników przedsiębiorstwa, wtedy jest najczęściej zbyt mało radykalny lub specjalistów zewnętrznych wówczas zazwyczaj cechuje się on wyższą jakością i kompleksowością, ale napotyka trudności w realizacji z powodu oporu w przedsiębiorstwie przeciwko zbyt radykalnym zmianom.

## 2. Wybrane metody i obszary diagnozy działalności przedsiębiorstwa

Ocena rzeczywistego stanu jednostki gospodarczej (przedsiębiorstwa) wymaga odniesienia jej wyników do rezultatów konkurencji bądź do innych jednostek, które mogłyby stanowić wzór w poszczególnych obszarach jej działania [33, s. 377].

Wypracowane wspólnymi siłami rezultaty wymagają odpowiednich metod pomiaru. Należy podkreślić, iż łączna ocena rezultatów wypracowanych w przedsiębiorstwie uwzględniać powinna: wartość wspólnie dodaną przez interesariusza; wartość składaną jako zwykłą

sumę wartości wytworzonych przez poszczególnych interesariuszy; wartość naddaną, powstałą jako efekt synergii, zwieńczenie owocnej współpracy [26, s. 397].

Biorąc pod uwagę złożoność podjętej przez badacza problematyki charakteryzującej się niestabilnością i względnością rzeczywistości społecznej, która stanowi subiektywne odczucie osób, kształtujących ją przez swoje działania koniecznym stało się zbudowanie kompleksowej metodyki badawczej.

Uzasadnienie wyboru metod w procesie budowy modelu strategicznej diagnozy działalności przedsiębiorstwa (na podstawie badań przeprowadzonych przez autora):

- **SPACE** (*Strategic Position and Action Evaluation*) - wstępna identyfikacja:

- o umożliwia wstępną identyfikację pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w danej branży (sektorze),
- o jest analizą pozycji strategicznej i oceny działalności przedsiębiorstwa.
- o ułatwia podejmowanie decyzji dotyczących dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa działającej w dojrzałym<sup>1</sup> sektorze,
- o umożliwia odpowiedź w kategoriach ogólnych na pytania dotyczące wyboru domen, czyli rodzajów działalności przedsiębiorstwa: które z istniejących domen powinny wzrastać?, które powinno się stabilizować na istniejącym poziomie?, które trzeba zredukować, likwidować?, kiedy można inwestować w branże dotychczas nie brane pod uwagę w strategii rozwoju przedsiębiorstwa?,
- o określa przestrzeń, w której identyfikuje się pozycję przedsiębiorstwa wymiarami: wewnętrznymi, dot. przedsiębiorstwa (moc finansowa, przewaga konkurencyjna) i zewnętrznymi, dot. otoczenia przedsiębiorstwa (siła sektora, stabilność otoczenia).

- **Analiza SWOT**- szybki przegląd:

- o polega na badaniu i ocenie czterech czynników. Łączy ona w sobie cechy analizy, diagnozy i prognozy ekonomicznej,
- o stanowi punkt wyjścia do krytycznej oceny i analizy istniejącego stanu, sprowadzającej się do zidentyfikowania głównych sił i słabości oraz szans i zagrożeń,
- o to wygodne w użyciu narzędzie, pozwalające na szybki przegląd i ocenę sytuacji przedsiębiorstwa. Wymaga jednak nieraz przeprowadzenia skomplikowanych analiz finansowych, technicznych lub marketingowych,
- o stanowi doskonały punkt wyjścia do zaprojektowania strategii dalszego rozwoju przedsiębiorstwa,
- o powoduje, iż każdemu atutowi i słabości oraz szansie i zagrożeniu powinno odpowiadać stosowne przedsięwzięcie dynamizujące działalność przedsiębiorstwa.

- **Analiza pola sił** – możliwość koncentracji:

- o jest wykorzystywana w celu lepszego zilustrowania zmian organizacyjnych,
- o może być wykorzystywana jako narzędzie diagnostyczne. Zwykle zobrazowanie czynników oddziałujących okazuje się często bardzo użyteczne w rozpoznawaniu zarówno sił pobudzających do zmiany, jak i czynników przeciwstawiających się jej,
- o posiada unikalną cechę, którą jest możliwość koncentracji na jednym znaczącym problemie. Może on być bardzo szeroki i złożony, ale też stosunkowo wąski,
- o jest bardziej wyspecjalizowaną techniką od innych narzędzi diagnostycznych i badawczych, zapobiegającą zarazem tendencji do upraszczania problemów,
- o jest narzędziem wielce obiecującym w badaniu uwarunkowań procesów urzeczywistniania projektów zmian organizacyjnych.

<sup>1</sup> Fazą poprzedzającą schyłek sektora jest faza dojrzałości. Dojrzwianie sektora M. Porter określa jako proces przechodzenia „z okresu gwałtownego do bardziej umiarkowanego wzrostu”.

- **Zmodyfikowana Strategiczna Karta Wyników (BSC, The Balanced Scorecard)** – perspektywy: klienta, procesów wewnętrznych, finansowa, rozwoju oraz perspektywa „wzmacniająca” - narzędzie strategiczne:

- o jest narzędziem integrującym zarządzanie przedsiębiorstwem z zarządzaniem wiedzą oraz podstawą do budowy strategicznej karty wiedzy pozwala określić finansowe i pozafinansowe cele działalności przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu odpowiednich mierników,
- o oprócz finansowych mierników wyników stanu istniejącego, zawiera również mierniki, które pozwalają monitorować to, co może wpłynąć na wyniki w przyszłości, mierniki wynikają z wizji strategii,
- o jest elastycznym narzędziem w procesie zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie (możliwość wprowadzenia dodatkowej perspektywy),
- o zapewnia równowagę pomiędzy zewnętrznymi miernikami satysfakcji klientów i akcjonariuszy, a wewnętrznymi miernikami efektywności kluczowych procesów oraz rozwoju.

- **Metoda badawcza „LIDER”** – aplikacyjno-łącząca:

- o może być wykorzystana do identyfikacji obszarów działalności oraz oceny gotowości menedżerów i wykonawców do przeprowadzenia zmian,
- o inicjuje budowę nowego modelu organizacyjnego pozwalającego poznać organizację, określić metody praktycznego rozwiązywania problemów funkcjonowania w kierunku budowy organizacji inteligentnej,
- o wykorzystuje metodykę badań ankietowych (ankiet współzależnych), ukierunkowując badania na dokonanie oceny aktywności pracowników uczestniczących w procesach restrukturyzacji,
- o pozwala metodycznie określić zasięg i głębokość zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie i wyznacza kierunek dalszego rozwoju,
- o stanowi bazę informacyjną do wielu koncepcji zarządzania.

Biorąc pod uwagę podejście systemowe definiujące organizację autor wydzielił siedem obszarów działalności przedsiębiorstwa, które potraktował jako kluczowe wymiary diagnozowania. Do kluczowych obszarów zaliczył: obszar marketingu i sprzedaży, obszar produkcji, obszar zasobów ludzkich, obszar zasobów rzeczowych, obszar zasobów finansowych, obszar zasobów organizacyjnych, obszar zasobów informacyjnych. Według Jana Lichtarskiego zarządzanie przedsiębiorstwem to celowe dysponowanie zasobami. Można zarządzać zasobami: rzeczowymi, ludzkimi, informacyjnymi, finansowymi [23, s. 248].

W konsekwencji obszary powyższe mogą być podstawowymi elementami procesu modelowania działalności przedsiębiorstwa w procesie restrukturyzacji i podstawą budowy modelu kierującego procesy zmian w przedsiębiorstwie. Wskazano nowe podejście systemowe do badania przedsiębiorstwa jako zbioru obszarów działalności wzajemnie powiązanych relacjami, powiązaniami przyczynowo – skutkowymi o charakterze dodatnim i ujemnym, które są ukierunkowane na realizację w możliwie optymalny sposób określonych celów lub działań. Efektem badań diagnostycznych powinno być przygotowanie podstaw do budowy strategii w kierunku uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz ekwifinalności<sup>2</sup>.

Zadaniem *analizy diagnostycznej* przedsiębiorstwa jest rozpoznanie jego najważniejszych silnych i słabych stron tkwiących w zasobach i funkcjach. Istotą jest dokonanie analizy otoczenia i diagnostyki przedsiębiorstwa. Nie można projektować racjonalnych zmian i usprawnień, jeśli wcześniej nie przeprowadziło się wnikliwych, diagnostycznych badań

<sup>2</sup> Ekwifinalność – oznacza zdolność systemu do osiągania określonego rezultatu końcowego przy odmiennych warunkach początkowych i za pomocą różnych sposobów.

istniejącego stanu. Takie stanowisko uprawnia do stwierdzenia, że nie ma dobrego projektu zmian bez diagnozy [8, s. 55]. Diagnoza przedsiębiorstwa może być przeprowadzona w przekroju:

- podstawowych *grup zasobów*, którymi dysponuje przedsiębiorstwo (zasoby rzeczowe, finansowe, osobowe, organizacyjno-informacyjne, technologiczne),
- w układzie *głównych funkcji rzeczowych* (działalność podstawowa, marketing i sprzedaż, finanse, kadry itp.),
- w aspekcie *funkcji zarządzania* (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie),
- proces diagnozy przedsiębiorstwa można zawęzić do tzw. *kluczowych czynników sukcesu*, tzn. tych kompetencji przedsiębiorstwa, które są istotne w walce konkurencyjnej o klienta [1, s. 142].

Badania systemu zarządzania przedsiębiorstwa realnie funkcjonującego w praktyce wymagają uprzedniego postawienia diagnozy, która powstaje w rezultacie zastosowania tzw. podejścia opisowo - ulepszającego nazywanego metodą diagnostyczną. Nie można projektować racjonalnych zmian i usprawnień, jeśli wcześniej nie przeprowadziło się wnikliwych, diagnostycznych badań istniejącego stanu. Takie stanowisko uprawnia do stwierdzenia, że nie ma dobrego projektu zmian bez diagnozy.

Metoda diagnostyczna traktowana jest jako uniwersalne podejście do badania i usprawniania wszelkich systemów, wynika z przekonania, że dotychczas funkcjonujący system zarządzania można usprawnić tylko poprzez identyfikację, ocenę i diagnozę stanu istniejącego, wykrycie głównych nieprawidłowości oraz zaprojektowanie i wdrożenie niezbędnych propozycji usprawnień.

Złożonym etapem badań diagnostycznych, jest identyfikacja budowy i funkcjonowania istniejącego systemu zarządzania. Identyfikacja faktów charakteryzujących badaną rzeczywistość jest podstawą wszelkich diagnoz i projektowania zmian. Trudno bowiem projektować i wprowadzać zmiany nie wiedząc dokładnie wszystkiego na temat tego jak jest i dlaczego tak jest. Metoda diagnostyczna ma głównie charakter opisowo-ulepszający polegający na projektowaniu zmian na podstawie uprzedniego, szczegółowego opisu oraz analizy i krytycznej oceny istniejących rozwiązań. Przyjęcie takiego podejścia utrudnia oderwanie się od przeszłości i przyjęcie nowych rozwiązań.

### **3. Modelowanie form organizacyjnych w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa**

Funkcjonowanie systemów zarządzania związane jest z koniecznością stosowania narzędzi i instrumentów. Poziom skomplikowania i zróżnicowania narzędzi wzrasta wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Sformalizowane systemy zarządzania oraz poziom ich doskonałości w wielu przedsiębiorstwach jest niewielki [5, s. 191]. Zmiana charakteru funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa znajduje swoje odzwierciedlenie w kształtowaniu nowych form organizacyjnych, aby sprostać nowym wymaganiom. Nowe formy są mniej formalne, egalitarne oraz kooperacyjne tworzące właściwy związek przedsiębiorstwa z otoczeniem [28, s. 84].

Niezwykle istotnym elementem kształtowania nowych form organizacyjnych jest elastyczność systemu organizacyjnego, która przejawia się w jego zdolności do inicjowania i dokonywania zmian dostosowawczych do nowych sytuacji, w których będzie realizowana strategia działania organizacji. Struktura organizacyjna odznaczająca się elastycznością potrafi reagować na zmiany wewnętrzne oraz zmiany otoczenia. Wysoki poziom

elastyczności struktur organizacyjnych jest warunkiem niezbędnym do uzyskania złożonej podatności organizacji na zmiany dostosowawcze [10, s. 128].

Organizowanie jest współcześnie procesem nieustannie trwającym. Zmianie ulegają warunki otoczenia i przyjmowane strategie działania, a skuteczność i sprawność rzadko są zgodne z oczekiwaniami właścicieli wniesionych kapitałów. Menedżerowie modelują organizacje, dążąc do utworzenia nowej organizacji, do poprawiania organizacji już istniejącej lub przy wprowadzaniu radykalnych zmian do występującego w niej układu stosunków [18, s. 164-165].

Należy podkreślić, iż dzisiaj podstawową formą organizacyjno-prawną biznesu są przedsiębiorstwa jednozakładowe, występujące jako własność osób fizycznych oraz jako spółki jawne. Wyczerpały się możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w ramach formuły: koncentracja na jednym biznesie i rynku krajowym. Rozwój przedsiębiorstwa będzie wymagał nowej strategii opartej na bardziej złożonej strukturze działalności [25, s. 297-298].

We współczesnym świecie biznesu cele organizacji są coraz bardziej złożone. Mamy do czynienia z ewolucją organizacji pracy w kierunku jej autonomizacji i tworzenia elastycznych form pracy [2].

Globalizacja gospodarki światowej zmusza przedsiębiorstwa do dokonywania zmian systemów zarządzania i sztywnych struktur organizacyjnych na rzecz bardziej elastycznych. Struktura organizacyjna i forma działalności przedsiębiorstwa uznawana dotąd za optymalną ewoluować powinna w kierunku struktury przejrzystej z małą liczbą szczebli hierarchicznych.

Niezbędnym wydaje się konieczność indywidualnego podejścia do każdego przedsięwzięcia restrukturyzacyjnego zakładając, iż nie ma jednego, uniwersalnego modelu procesu restrukturyzacji, użytecznego dla wszystkich przedsiębiorstw i we wszystkich sytuacjach. Należy zauważyć, iż zachodzi ścisły związek pomiędzy celami działalności przedsiębiorstwa, a celami jego restrukturyzacji. W tym kontekście cechuje je znaczące podobieństwo. Potrzeba restrukturyzacji przedsiębiorstwa ma zawsze podłoże rzeczowe lub osobowe będące wynikiem samej istoty procesu zarządzania.

#### 4. Przegląd nowych form organizacyjnych

Przemiany form organizacyjnych mają swój początek w wyparciu systemu biurokratycznego przez *system wysokiego funkcjonowania (high performance system)*. To nowe podejście rozpowszechniło się w latach 80. XX w. Polega ono na tworzeniu zespołów pracowników, z których każdy indywidualnie ma największą swobodę działania. Według Lawlera, organizacje powinny mieć formę zintegrowanych samoregulujących się systemów roboczych, od indywidualnego stanowiska pracy począwszy, przez zespół boczny aż do całej sieci procesów roboczych. Najlepsze efekty można osiągnąć przez ustrukturyzowanie organizacji wokół produktów, procesów, usług i klientów. Praca powinna być zorganizowana dookoła mini przedsiębiorstw w instytucji. Jednocześnie odpowiedzialność pracowników powinna być ustrukturyzowana nie tyle według funkcji (np. marketing, księgowość, produkcja), ile według układu dywizjonalnego związanego z danym produktem czy usługą. Coraz częściej pojawiają się zjawiska związane z nowymi formami organizacyjnymi, takie jak np. [16, s. 113-133]:

- „ekosystem” - koalicja współzależnych firm, budowana i zarządzana przez określony podmiot,
- współkonkurencja - jednoczesna konkurencja i współpraca z określoną firmą,
- koprodukcja wartości - udział klientów w określaniu, co i w jaki sposób ma być

wytworzone przez firmę,

- otwarta innowacja - aktywność użytkowników, którzy znajdują nowe zastosowania dla standardowych produktów i wypracowują ich ulepszenia,
- sieci wartości - sieć współpracujących lub współzależnych podmiotów, wspólnie dostarczających wartość dodaną klientom,
- outsourcing - przekazanie podwykonawcy odpowiedzialności za realizację określonego procesu, tradycyjnie wykonywanego przez pracowników organizacji.

Nowe formy organizacyjne są efektem prób coraz lepszego dopasowania się do zmian zachodzących w otoczeniu.

Inną formą procesu zmian organizacyjnych jest offshoring tj. przeniesienie wybranych procesów biznesowych przedsiębiorstwa poza granicę kraju przy zachowaniu tej samej grupy klientów. Dotyczy on procesów takich jak produkcja, usługi lub zamówienia, a jego celem jest obniżenie kosztów. Przeniesienie może nastąpić poprzez inwestycję lub zlecenie międzynarodowego podwykonawstwa. Należy podkreślić, że wśród czynników decydujących o atrakcyjności lokowania chociażby usług w innych krajach są: atrakcyjność finansowa mierzona wynikami finansowymi możliwymi do uzyskania (40%); kompetencje pracowników i ich dostępność (30%); otoczenie biznesowe (30%) [31, s. 78].

Również konieczność planowania działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi istotny czynnik procesów restrukturyzacyjnych. Motywując się do działania, ludzie zwykle zauważają albo to, co chcą zmienić, czyli to, czego chcą uniknąć (problemy), albo to, co chcą stworzyć lub to ku czemu dążą (rozwiązania), albo trochę tego i trochę tego. Osoby, którym zależy na osiągnięciu określonych wyników, czerpią energię i zapał do działania właśnie z tych celów, na których im zależy i często w sposób naiwny nie dostrzegają problemów, na które mogą się natknąć [3, s. 34].

W nowoczesnych gospodarkach znaczenie kompetencji kapitału ludzkiego staje się bardzo istotne. Identyfikacja potrzeb kompetencyjnych powinna być dokonywana na poziomie organizacji, stanowiska oraz jednostki [6, s. 136].

W procesie restrukturyzacji władza i hierarchia odgrywają szczególną rolę społeczną, ponieważ sytuują przywódcę nie tylko na pozycji dominanta, ale również jako decydenta, narzucającego swoją wolę nie tylko pojedynczym jednostkom, ale całej grupie społecznej [30, s. 41]. Zmniejsza się możliwość osiągania rezultatów organizacji przez stosowanie kontroli hierarchicznej. Większy nacisk kładzie się na podnoszenie umiejętności pracowników, którzy awans pionowy coraz rzadziej uznają za wzorzec zawodowego sukcesu. Organizacje są uzależnione od utalentowanych, świadomych swej roli jednostek. A zatem muszą uznawać aspiracje tych jednostek i tworzyć nowe wzory tak zwanej kariery bez granic [20, s. 224].

#### **4. Model restrukturyzacji organizacyjnej jako podstawa przemian w kierunku organizacji opartej na wiedzy**

Nowe problemy występujące w rzeczywistości gospodarczej uczyniły z przedsiębiorstw całkowicie nowy obiekt badań, wywołując zapotrzebowanie na wiedzę o procesach i uwarunkowaniach ich przekształceń oraz rozwoju, a także narzędziach i sposobach zarządzania w czasach „nowej ekonomii” [4, s. 11].

Jak należy postrzegać model systemu zarządzania wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie?

Rozważania należałoby rozpocząć od wyjaśnienia pojęć kapitału intelektualnego i kapitału społecznego oraz ich potencjalnego wpływu na budowę modelu zarządzania wiedzą.



Na *kapitał intelektualny* składają się stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie, tzw. kapitał poznawczy (wspólny słownik, język, przeświadczenia), kompetentność (wiedza, umiejętności), innowacyjność, przedsiębiorczość, umotywowanie.

*Kapitał społeczny* odnosi się tu do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania. Tak jak i inne postaci kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, umożliwia bowiem osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło.

*Wiedza* jest zasobem kompetencji merytorycznych (intelektualnych) oraz umiejętności praktycznych (doświadczenia).

*Kapitał wiedzy* oznacza wartość ekonomiczną potencjału i poziomu intelektualnego człowieka, zdolności twórczych i umiejętności praktycznych, jakimi może dysponować kierownictwo, właściciele i pracownicy przedsiębiorstwa.

Wiedza w gospodarce globalnej traktowana jest jako *strategiczny czynnik sukcesu* przedsiębiorstwa. Ustawiczne szkolenie pracowników umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Wiedza jest zasobem kompetencji merytorycznych oraz umiejętności praktycznych. Dla przedsiębiorstwa natomiast wiedza stanowi ogół wiadomości teoretycznych i praktycznych, które może ono z pożytkiem wykorzystać w swojej działalności gospodarczej [9, s. 217].

Z. Małara przedstawia proces uczenia się przedsiębiorstwa w postaci *pętli wiedzy przedsiębiorstwa inteligentnego* [21]. Proces ten powinien uwzględniać przewidywanie zdarzeń na podstawie wcześniejszych doświadczeń przy równoczesnym systematyzowaniu i kapitalizowaniu wiedzy, która ma być podstawą do podejmowania decyzji i działań w przyszłości.

Rolą zarządzania wiedzą jest zapewnienie sprawnego przepływu informacji i wiedzy pomiędzy wszystkimi członkami organizacji. Złożoność technologiczna współczesnych systemów wytwarzania i zarządzania pociąga za sobą potrzebę posiadania wyższego poziomu wiedzy potrzebnej pracownikom. Nowe technologie doprowadziły do rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, w której przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują działania w kierunku budowy organizacji inteligentnej.

Modelowanie restrukturyzacji organizacyjnej w obszarze zasobów ludzkich służy także wyjaśnieniu wzajemnych związków pomiędzy sposobami osiągania celów, prezentuje sposoby rozwiązywania problemów i komunikacji pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa. Działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich, wsparte metodą zarządzania projektami, służą również kreowaniu nowych grup pracowników – zespołów projektowych – inicjujących proces budowania kapitału intelektualnego, a także wprowadzają zmiany w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, determinując skuteczność zarządzania wiedzą.

Restrukturyzacja w obszarze zasobów ludzkich sprzyja również tworzeniu i akumulacji wiedzy jawnej oraz wiedzy ukrytej. Wiedza jawna w przypadku przedsiębiorstwa wiąże się z wprowadzeniem formalizacji przepływu informacji, np. za pomocą takich narzędzi, jak raporty tworzone na potrzeby kontrolingu czy oceny realizowanych projektów za pomocą strategicznej karty wyników.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przyczynia się do powstawania warunków sprzyjających dla stworzenia organizacji inteligentnej związanej z procesem użytkowania wiedzy w poszczególnych obszarach działalności.

Szczególnie istotnego znaczenia dla tworzenia podstaw organizacji intelektualnej, z punktu widzenia zmian, jakie proponowane są w restrukturyzacji, nabiera przeorientowanie przedsiębiorstwa na działania o charakterze zadaniowym (metoda

zarządzania projektami) wzbogacone dywersyfikacją sztywnych struktur organizacyjnych oraz możliwościami w zakresie wzrostu elastyczności zatrudnienia dostosowanego do potrzeb rynku pracy.

## Zakończenie

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej zmuszają nas do opracowania modelu restrukturyzacji przedsiębiorstwa, której efektem będzie przedsiębiorstwo efektywne, elastyczne, zdolne do dokonywania ciągłych zmian w celu poprawy swojej konkurencyjności. Program restrukturyzacji należy opracować przy uwzględnieniu sytuacji zarówno w otoczeniu zewnętrznym jak i wewnętrznym przedsiębiorstwa. Proces restrukturyzacji musi być poprzedzony dogłębną diagnozą kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Zaproponowane metody i techniki, które poprzez swój potencjał metodyczny powinny dokonać identyfikacji, diagnozy i projekcji zmian w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Każdy zakres typowych działań restrukturyzacyjnych stanowi ważny element w procesie udoskonalania działalności przedsiębiorstwa.

Modelowanie procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa powinno być dokonywane w oparciu o konkretne cele restrukturyzacji i wynikający z nich zakres zmian. Restrukturyzacja jest procesem złożonym i ciągłym podejmowanym w celu odzyskania, utrzymania bądź zwiększenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

XXI wiek charakteryzuje się szybko postępującymi zmianami technologicznymi, kulturowymi, społecznymi. Przedsiębiorstwa muszą zmagać się z wieloma problemami: szybko zmieniają się warunki, w których funkcjonują, rośnie konkurencja, zmieniają się gusta klientów. To wszystko wymusza ciągle zmiany wewnątrz organizacji, które aby przetrwać muszą się ciągle dostosowywać do zmieniającej się rzeczywistości, a często nawet te zmiany wyprzedzać. Dlatego też sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od umiejętności stworzenia dynamicznej organizacji, zdolnej do zaadoptowania się do nieustannie zmieniających się warunków rynkowych. Taka organizacja powinna być elastyczna, kreatywna, zdolna do zdobywania, gromadzenia i praktycznego wykorzystania wiedzy.

## Literatura

1. Bieniok H., Halama H., Ingram M., *Podjęmowanie decyzji menedżerskich. Podręcznik materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2006.
2. Bąk E., *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, C. H. Beck, Warszawa 2009.
3. Bolstad R., *The Wheel of Change [w:] Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, red. nauk. L. D. Czarkowska, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.
4. Borowiecki R., Czekaj J., *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa 2010.
5. Borys T., Rogala P., *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
6. Danilewicz D., *Szkolenie i rozwój w praktyce [w:] Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, red. nauk. T. Rostkowski, D. Danilewicz, Difin, Warszawa 2012.
7. Denning S., *Radykalna rewolucja w zarządzaniu. Przewodnik menedżera*, Helion 2012.
8. Dźwigoł H., *Podjęcie systemowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
9. Dźwigoł-Barosz M., *Transfer wiedzy w procesach przekształceń gospodarczych*, Zarządzanie XXI wieku Tom III. Nowe koncepcje zarządzania, red. nauk. H. Dźwigoł, J. Kurowska-Pysz,

- D. Owsiak, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. Bielsko-Biała 2012.
10. Grajewski P., *Elastyczność i procesowość organizacji* [w:] *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, red. nauk. M. Czerna, A. A. Szpitter, C. H. BECK, Warszawa 2010.
  11. Grocki R., *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2012.
  12. Grudzewski M. W., Hejduk K. H., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
  13. Groble A., *Metodologia nauk*, Areus, Znak, Kraków 2006.
  14. Hamel G., *Moonshots for Management*, „Harvard Business Review”, 2009.
  15. Mintzberg H., *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
  16. Klineciewicz K., *Organizacje bez granic – Łańcuchy dostaw, sieci i „ekosystemy”* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, red. M. Kostera, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
  17. Kostera M., *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik Akademicki*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
  18. Korzeniowski F. L., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa 2011.
  19. Kuc R. B., *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu* [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, red. nauk. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008.
  20. Małyk-Musiak E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E., *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
  21. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Warszawa 2006.
  22. Morawski M., *Metody zarządzania* [w:] *Zarządzanie. Kanony i trendy*, M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet, Wydawnictwo C.H.BECK, Warszawa 2010.
  23. Lichtarski J., *Organizacja i zarządzanie w przedsiębiorstwie* [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
  24. Łatusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
  25. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
  26. Rogoziński K., *Zarządzanie wartością z klientem*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
  27. Reichheld F., *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Harvard Business School Press, Boston 2006, – wydanie polskie: *Decydujące pytanie*, MT Biznes, Warszawa 2009.
  28. Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
  29. Sudoł S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu* [w:] *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, red. nauk. W. Kieżun, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
  30. Sułkowski Ł., *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
  31. Wodnicka M., *Offshoring usług-strategia zarządzania oparta na kompetencjach* [w:] *Nowoczesne trendy w zarządzaniu*, red. nauk. J. Gonicka, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2011.
  32. Zaborowska D., *Zarządzanie w kryzysie* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*, red. nauk. B. Dembowska, J. Gonicka, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2011.
  33. Zyznańska-Dworczak B., *Decyzyjne systemy zarządzania*, red. nauk. J. Kisielnicki, J. Turyna, Difin, Warszawa 2012.

## Streszczenie

*Autor przedstawia założenia do budowy współczesnego modelu restrukturyzacji, kierującego procesy zmian w przedsiębiorstwie w oparciu o wyniki badań naukowych oraz doświadczenia własne. Poza przedstawieniem założeń metodycznych programu restrukturyzacji, w artykule autor opracował schemat metodyki badawczej zastosowanej w procesie projektowania modelu restrukturyzacji kierującego procesy zmian w przedsiębiorstwie oraz wybrane metody i obszary diagnozy działalności przedsiębiorstwa. Szczególną uwagę zwrócono na modelowanie form organizacyjnych w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa, a przede wszystkim restrukturyzacji organizacyjnej jako podstawy zmian w kierunku organizacji opartej na wiedzy.*

*Zaproponowane przez autora metody i techniki, które poprzez swój potencjał metodyczny powinny dokonać identyfikacji, diagnozy i projekcji zmian w poszczególnych obszarach działalności, a zatem powinny kierunkować proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa.*

## **Restructuring model directing the course of change processes in a company**

### **Summary**

The author presents assumption for building a contemporary restructuring model directing change processes in a company based on research findings and own experience. Besides demonstrating methodological assumptions for the restructuring programme, the author also develops a framework for research methodology employed in designing the restructuring model directing change processes in a company and presents selected methods and areas for diagnosing company's activities. Special attention is paid to modelling organisational forms in the restructuring process, especially the organisational restructuring as the foundation for changes leading towards a knowledge-based organisation.

Owing to their methodological potential, methods and techniques suggested by the author should provide identification, diagnosis and prognosis of changes in particular areas of activity, and therefore should direct the course of the restructuring process in a company.