

Mariusz ZIELIŃSKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

POTRZEBY INFORMACYJNE PRZEDSIĘBIORSTWA W OKRESIE RESTRUKTURYZACJI ZATRUDNIENIA

Streszczenie. Artykuł ma charakter teoretyczny i dotyczy problematyki restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Z perspektywy długookresowej restrukturyzacja pozwala na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, w okresie jej realizacji natomiast pociąga za sobą koszty i wywołuje konflikty. Celem artykułu jest określenie zakresu informacji (dotyczących personelu wewnętrznego, zewnętrznego rynku pracy i oferty przedsiębiorstw mogących wesprzeć restrukturyzację) niezbędnych do podejmowania decyzji pozwalających na osiągnięcie zamierzeń restrukturyzacji zatrudnienia przy minimalizacji jej kosztów.

Słowa kluczowe: zatrudnienie, zarządzanie zasobami ludzkimi, restrukturyzacja, potrzeby informacyjne.

INFORMATION NEEDS OF ENTERPRISE DURING THE TIME OF EMPLOYMENT RESTRUCTURING

Summary. The article is of a theoretical character and concerns employment restructuring in an enterprise. From a long-term perspective, restructuring allows to improve enterprise's functioning, however, during the time of its processing it is burdened with costs and causes conflicts. The purpose of the article is to determine the scale of information (related to internal personnel, external labor market and offers of enterprises that may support restructuring) necessary for making decisions enabling the aims achievement of employment restructuring with minimizing its costs.

Keywords: employment, human resources management, restructuring, information needs.

1. Restrukturyzacja zatrudnienia jako element restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Procesy globalizacyjne wywołują zwiększenie zmienności otoczenia, w jakim funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, przejawiający się przyspieszeniem rozwoju techniki i technologii, nasileniem konkurencji krajowej i międzynarodowej, skróceniem cyklu życia produktu, a także zmianami o charakterze społecznym i politycznym¹. Jeśli zmiany w otoczeniu mają bardzo poważny charakter, przedsiębiorstwo jest zmuszone się do nich dostosować, a proces dostosowań o charakterze radykalnym nazywany jest restrukturyzacją.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest definiowana jako ogół działań zmierzających do zwiększenie sprawności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, mających na celu unowocześnienie, poprawę elastyczności, konkurencyjności, innowacyjności i adaptacyjności przez dostosowania ekonomiczne, techniczne, produkcyjne, organizacyjne, prawne (właścicielskie) i kadrowe². Zakres restrukturyzacji jest związany z jej przyczynami, które mogą mieć charakter wewnętrzny (nadmierna ekspansja i dywersyfikacja w okresie dobrej koniunktury oraz błędy w zarządzaniu zasobami) i zewnętrzny (zmiany występujące na rynkach produktów, rynkach finansowych, nasilenie konkurencji, zmiany w technice i technologii, zmiany prawne, podatkowe itp.)³.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest utożsamiana z radykalną zmianą w co najmniej jednym z trzech wymiarów jego funkcjonowania, tj. w zakresie działania, w strukturze kapitałowej lub w organizacji wewnętrznej⁴. Częścią zmian w obszarze organizacyjnym jest restrukturyzacja zatrudnienia, definiowana jako działania korygujące poziom i strukturę zatrudnienia, prowadzące do osiągnięcia stanu zatrudnienia zapewniającego sprawne realizowanie celów przedsiębiorstwa⁵.

Ponieważ restrukturyzacja zatrudnienia jest związana ze zwolnieniami, z przesunięciami personelu i ze zmianami składu zespołów pracowniczych, wywołuje poważne konflikty

¹ Z. Sapijaszka: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia. PWN, Warszawa 1997, s. 14; E.H. Bowman, H. Singh, M. Useem, R. Bhadury: When Does Restructuring Improve Economic Performance? "California Management Review", Vol. 41, No 2, 1999, p. 33.

² R. Grądzki, A. Zakrzewska-Bielawska: Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych, [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.): Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań. Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2011, s. 307; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska: Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.): Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 17.

³ Z. Sapijaszka: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa..., op. cit., s. 23, 30, 39; I. Jonek-Kowalska: Koncentracja a restrukturyzacja przedsiębiorstw, [w:] J. Pyka (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami. TNOiK, Katowice 2008, s. 104-105.

⁴ E.H. Bowman, H. Singh, M. Useem, R. Bhadury: When Does Restructuring Improve..., op. cit., p. 34-35.

⁵ Z. Sapijaszka: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa..., op. cit., s. 69-72; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska: Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej..., op. cit., s. 38-39.

wewnątrz przedsiębiorstwa⁶. Należy spodziewać się oporu wobec zmian restrukturyzacyjnych ze strony personelu, którego zmiany dotyczą. Głównymi źródłami tego oporu są: interesy własne pracowników, niezrozumienie, brak zaufania, rozbieżności w ocenie sytuacji, mała tolerancja dla zmian oraz wątpliwości co do konieczności ich wprowadzania. W celu ograniczenia oporu pracowników wobec zmian przedsiębiorstwo powinno: poprawić komunikację z pracownikami; przygotować do zmian osoby, których zmiany dotyczą; opracować plan społeczny restrukturyzacji, zmierzający do łagodzenia społecznych skutków przekształceń⁷.

Skuteczny i wiarygodny społeczny plan restrukturyzacji powinien się opierać na precyzyjnym planie strategicznym restrukturyzacji, określającym: zadania, metody, środki i działania zmierzające do osiągnięcia zakładanych celów. W ramach społecznego planu restrukturyzacji można wyodrębnić cztery plany cząstkowe, tj.⁸: plan potrzeb kadrowych (określający pożądany stan osobowy z perspektywy celów strategicznych restrukturyzacji); plan pozyskania i zwolnień pracowników (określający zasady, kryteria i procedury pozyskiwania niezbędnego personelu i redukcji pracowników oraz zakres pomocy odchodzącym pracownikom); plan adaptacji zawodowej (określający zasady, kryteria i procedury przeniesień pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa oraz rekonwersji zawodowej); plan szkoleń i przekwalifikowania pracowników (określający formy i metody szkoleń umożliwiających przekształcenie profilu kompetencji przenoszonych między stanowiskami pracowników).

Przedsiębiorstwo zmierzające do ograniczenia skali zwolnień personelu i konfliktów z nimi związanych w ramach restrukturyzacji zatrudnienia powinno przyjąć następującą sekwencję zmian⁹:

1. Zmiany jakościowe – dostosowanie personelu do zmian techniczno-technologicznych, organizacyjnych oraz zmian formy własności, rekonwersja zawodowa i realokacja pracowników między stanowiskami i komórkami, mająca na celu lepsze wykorzystanie potencjału zawodowego pracowników¹⁰.
2. Zmiany w organizacji czasu pracy – elastyczny czas pracy, planowanie urlopów, limitowanie godzin nadliczbowych, liczby zmian, praca w niepełnym wymiarze, skrócony czas pracy.

⁶ P. Osterman: Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects of Employee Welfare. "Industrial and Labor Relations Review", Vol. 53, No. 2, 2000, p. 182.

⁷ Z. Sapijaszka: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa..., op. cit., s. 145-147.

⁸ A. Ludwicyński: Analiza pracy i planowanie zatrudnienia, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2007, s. 187-188.

⁹ M. Zieliński: Zarządzanie kadrami w warunkach restrukturyzacji gospodarki regionu na przykładzie województwa śląskiego, [w:] Z. Wiśniewski (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku. Wydawnictwo UMK, Toruń 2001, s. 366-367.

¹⁰ Por.: J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska: Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.): Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 214-219.

3. Pośrednia redukcja personelu – wstrzymanie przyjęć, zmiana prawnego charakteru umów o pracę (rozszerzenie elastycznych form zatrudnienia, działania w ramach outsourcingu związane m.in. z wydzieleniem spółek córek), rezygnacja z części poddostawców i rozszerzenie wytwórczości na własne potrzeby.
4. Bezpośrednia redukcja personelu – w pierwszej kolejności dobrowolne odejścia z pracy na korzystnych warunkach, a następnie zwolnienia personelu.
5. Wsparcie i pomoc dla zwalnianych pracowników.

Podejmowanie decyzji w ramach restrukturyzacji zatrudnienia, zmierzających do pogodzenia interesów przedsiębiorstwa i pracowników, powinno opierać się na możliwie pełnej informacji dotyczącej sytuacji kadrowej i sytuacji w otoczeniu przedsiębiorstwa. Informacje potrzebne decydentom można podzielić na informacje dotyczące wewnętrznego (dotychczasowi pracownicy) i zewnętrznego rynku pracy (bezrobotni i pracownicy innych przedsiębiorstw, możliwi do pozyskania) oraz oferty przedsiębiorstw mogących wesprzeć działania restrukturyzacyjne.

2. Potrzeby informacyjne dotyczące personelu wewnętrznego

Restrukturyzację zatrudnienia należy rozpocząć od analizy bieżącego stanu zatrudnienia i bieżącej sprawności personelu (liczebność, kompetencje, możliwości dostosowania do przeszłych potrzeb przedsiębiorstwa, możliwości wykorzystania potencjału personelu, jego silne i słabe strony)¹¹. Analiza ta opiera się na przeglądzie zasobów ludzkich, dokonywanym najczęściej według struktur: rodzajowej (podział pracowników według wymiaru czasu pracy, podstawy prawnej zatrudnienia i okresu obowiązywania umowy), kwalifikacyjno-zawodowej (wykształcenie, staż pracy, zajmowane stanowisko, zawód) i społecznej zatrudnionych (płeć, wiek, poziom wynagrodzeń, stan cywilny i rodzinny, miejsce zamieszkania)¹².

Zakres koniecznych działań restrukturyzacyjnych zależy od różnicy między bieżącymi a oczekiwanymi stanami liczebnymi i strukturami zatrudnienia. Po określeniu tej różnicy należy podzielić dotychczasowych pracowników na trzy grupy, tj.: pozostających na dotychczasowych stanowiskach, przesuwanych na inne stanowiska oraz pracowników do redukcji. Pracownicy przesuwani między stanowiskami oraz pracownicy, którym zmienia się zakres obowiązków na skutek zmian techniczno-technologicznych i organizacyjnych, powinni otrzymać wsparcie w postaci odpowiednich działań rozwojowych (kształcenia, doksztalcenia, przeszkolenia i wdrażania do nowych zadań) ułatwiających funkcjonowanie na nowych

¹¹ Z. Sekuła: Planowanie zatrudnienia. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 217-218.

¹² Z. Pawlak: Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe. Poltext, Warszawa 2003, s. 110-111.

stanowiskach pracy. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do tego, by pracownicy byli przesuwani na takie stanowiska, na których można wykorzystać ich dotychczasową wiedzę, ponieważ zmniejsza to zakres koniecznych szkoleń¹³. Przesuwanie pracowników między stanowiskami pracy ułatwiają odpowiednio wcześnie podjęte programy rozwijające wszechstronność (np. zmiana warunków zawierania umów, narzucenie dodatkowych zadań pracownikom, podnoszenie kwalifikacji przez szkolenia, rotacja stanowisk itp.). Przedsiębiorstwo powinno pozyskać informacje na temat liczby przesuwanych pracowników oraz skali działań rozwojowych koniecznych do zastosowania w celu przygotowania ich do podjęcia zadań na nowych stanowiskach pracy.

Zakład pracy powinien znać nastawienie pracowników do zmian w organizacji czasu pracy jako metody ograniczania skali zwolnień. Potrzebne są odpowiednio wczesne konsultacje na temat zmian w organizacji czasu pracy (tj. wprowadzenia elastycznego czasu pracy, planowania urlopów, limitowania godzin nadliczbowych, liczby zmian, pracy w niepełnym wymiarze, skróconego czasu pracy), ponieważ większość z nich jest związana z obniżeniem wynagrodzeń pracowników. Pracownicy często godzą się na „dzielenie miejsc pracy” i towarzyszące mu niższe wynagrodzenia, jeśli alternatywą są zwolnienia¹⁴.

W ramach pośredniej redukcji personelu przedsiębiorstwo w celu ochrony miejsc pracy często rezygnuje z naboru zewnętrznego. Może także dążyć do zwiększenia obszaru stosowania elastycznych form zatrudnienia w celu ograniczenia kosztów pracy oraz ułatwienia dostosowania skali zatrudnienia do bieżących potrzeb (elastyczne formy zatrudnienia są związane z niższymi świadczeniami pracowniczymi i pozwalają na łatwe rozwiązanie umowy)¹⁵. Zwiększenie udziału w zatrudnieniu form elastycznych można osiągnąć przez ich zastosowanie w odniesieniu do nowych pracowników lub przez zmianę formy zatrudnienia pracowników dotychczasowych (w tym ostatnim przypadku należy znać gotowość pracowników do takiego rozwiązania). Ponieważ elastyczne formy zatrudnienia pociągają za sobą także niekorzystne efekty, przedsiębiorstwo powinno oszacować dodatkowe koszty, związane ze zwiększeniem potrzeby koordynacji przy większej liczbie pracowników i większej ich mobilności, ze wzrostem fluktuacji (zwiększeniem niestabilności obsady personalnej), wzrostem kosztów ewentualnych szkoleń, wprowadzenia do pracy i kontroli¹⁶.

¹³ P. Osterman: *Work Reorganization in an Era of Restructuring...*, op. cit., p. 183.

¹⁴ Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia...*, op. cit., s. 60.

¹⁵ B. Peper, A. van Doorne-Huiskes, L. den Dulk: *Flexible Working and Organizational Change. The integration of Work and Personal Life*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2005, p. 314; S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, P.S. Tolbert: *Work and Organization*, Oxford University Press, 2005, p. 33, 40; R.A. Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright: *Human Resource Management*. McGraw Hill, Irwin, Boston 2006, p. 19; A.L. Kallenberg: *Flexible Firms and Labor Market Segmentation. Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers*. „Work and Occupations”, No. 5, 2003, pp. 154-157, <http://wox.sagepub.com/content/30/2/154>.

¹⁶ J. Kehoe, D. Dickter: *Customer Service Quality Selecting Value Performers*, [in:] L. Fogli (ed.), *Customer Service Delivery*. Jossey-Bass, San Francisco 2006, pp. 166-167.

W ramach pośredniej redukcji personelu przedsiębiorstwo powinno sprawdzić, jakie są możliwości zlecenia własnym pracownikom zadań, które dotychczas wykonywali zewnątrz kooperanci i firmy usługowe. Z perspektywy ograniczenia zakresu działań realizowanych w ramach przedsiębiorstwa i przesunięcia części zadań oraz personelu poza przedsiębiorstwo należy sprawdzić, jaka jest gotowość pracowników wykonujących zadania pomocnicze do tworzenia spółek córek i jakich preferencji spodziewają się oni ze strony spółki matki¹⁷. Takie działania wymagają oszacowania kosztów dodatkowego dozbrojenia stanowisk pracy i kosztów szkoleń dostosowujących pracowników do nowych warunków pracy.

Jeśli opisane działania okazują się niewystarczające (w dalszym ciągu występuje nadmiar personelu w stosunku do potrzeb), przedsiębiorstwo musi przygotować założenia bezpośredniej redukcji personelu. W pierwszej kolejności można zaproponować pracownikom dobrowolne zwolnienia. Oszacowania wymaga poziom zachęt materialnych koniecznych do nakłonienia pracowników do rezygnacji z pracy. Dobrowolne odejścia pracowników rodzą ryzyko utraty wiedzy istotnej dla utrzymania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ponieważ wśród ochotników znaczną część mogą stanowić osoby dysponujące kluczowymi kompetencjami. Dlatego program dobrowolnych odejść należy poprzedzić analizą struktury personelu (pod względem wieku i szczebla służbowego), który może zostać objęty programem. Jeśli przedsiębiorstwo decyduje się objąć programem także pracowników kluczowych, musi odpowiednio wcześniej stworzyć formalny plan wzbogacenia wiedzy i doświadczenia pracowników, którzy ich zastąpią¹⁸.

W celu minimalizacji kosztów, zwolnienia z inicjatywy pracodawcy należy rozpocząć od osób zatrudnionych w formach elastycznych, przy czym powinna je poprzedzić analiza kompetencji pracowników (w formach elastycznych mogą pracować także kluczowi pracownicy). Przechodząc do zwolnień pracowników zatrudnionych w formie standardowej, przedsiębiorstwo powinno sprawiedliwie określić kryteria selekcji pracowników do zwolnienia i skonsultować te kryteria z przedstawicielami załogi¹⁹. Najczęściej stosowanymi kryteriami wykorzystywanymi w procedurze redukcji personelu są: ocena wyników pracy i perspektyw rozwojowych, staż pracy oraz względy socjalne²⁰. Podstawowym kryterium określania grupy pracowników do zwolnienia powinna być ocena umiejętności i wydajności, ponieważ zastosowanie tego kryterium zwiększa szanse przedsiębiorstwa na przetrwanie i rozwój. Staż pracy i względy socjalne powinny być raczej kryteriami dodatkowymi, przy czym w tym względzie potrzebna jest konsultacja z przedstawicielami załogi²¹.

W przypadku pracowników zwalnianych zalecane jest zastosowanie outplacementu, czyli systemu wsparcia osób zwalnianych z pracy. Zmierza on do ograniczenia skutków redukcji

¹⁷ Z. Sekuła: Planowanie zatrudnienia..., op. cit., s. 216.

¹⁸ E. McKenna, N. Beech: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 109-110.

¹⁹ Por.: K. Schwan, K. Seipel: Marketing kadrowy. C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 237-240.

²⁰ Z. Sekuła: Planowanie zatrudnienia..., op. cit., s. 219.

²¹ M. Sidor-Rządowska: Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy. Wydawnictwo a Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 83-84.

zatrudnienia i ułatwienia zwalnianym pracownikom utrzymania aktywności zawodowej. Outplacement może obejmować: pomoc organizacyjną i doradztwo zawodowe, udzielenie informacji o rynku pracy, wsparcie aktywnego poszukiwania pracy, pokierowanie rozwojem, przeszkoleniem i przekwalifikowaniem pracownika, pomoc psychologiczną, pomoc w znalezieniu właściwego stanowiska pracy, pomoc w założeniu własnej firmy, pomoc prawną przy zawieraniu nowej umowy o pracę²². Dobrze przygotowany program outplacementu, poza zwiększeniem szans na ponowne znalezienie zatrudnienia przez zwalnianych, pozwala zachować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu.

3. Potrzeby informacyjne dotyczące zewnętrznego rynku pracy oraz oferty przedsiębiorstw mogących wesprzeć działania restrukturyzacyjne

Przedsiębiorstwu przygotowującemu restrukturyzację zatrudnienia potrzebne są informacje dotyczące dostępności na rynku zewnętrznym potencjalnych pracowników oraz oferty przedsiębiorstw mogących wesprzeć działania restrukturyzacyjne (głównie szkoleniowych i zajmujących się outplacementem). W sytuacji poważnych zmian zakresu zadań na dotychczasowych i nowo powstających stanowiskach pracy przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję, w jakim stopniu opiera się na szerokim programie przeszkolenia dotychczasowego personelu, a w jakim decyduje się na wymianę personelu (pozyskanie obsady na zewnętrznym rynku pracy). Na wstępie przedsiębiorstwo musi sprawdzić dostępność odpowiednio kwalifikowanych kadr na rynku zewnętrznym. Przedsiębiorstwa preferują zazwyczaj przeszkolenia dotychczasowego personelu, ponieważ ich koszty są niższe od sumy kosztów odpraw dla zwalnianych, naboru i szkoleń wprowadzających nowych pracowników do przedsiębiorstwa, które należy ponieść w przypadku wymiany personelu²³. Za rozszerzeniem programu przeszkolenia własnego personelu przemawia także brak wolnych (bezrobotnych) lub dostępnych (pracujących dla innych przedsiębiorstw, lecz zgłaszających nadmierne oczekiwania płacowe w przypadku prób ich pozyskania) pracobiorców o oczekiwanych kwalifikacjach. Przedsiębiorstwo może także zdecydować się na pozyskanie na rynku zewnętrznym tańszych, nie w pełni kwalifikowanych, wymagających przeszkolenia pracowników²⁴, przy czym musi mieć informacje na temat rozmiaru ich luki kompetencyjnej, która determinuje koszty doszkolenia.

Działania restrukturyzacyjne mogą wesprzeć przedsiębiorstwa zewnętrzne, m.in. prowadzące szkolenia. Przygotowujący restrukturyzację muszą określić potrzeby szkoleniowe konieczne do zlecenia na zewnątrz (których nie da się zaspokoić szkoleniami

²² J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska: Restrukturyzacja zatrudnienia..., op. cit., s. 237-238.

²³ M. Zieliński: Zarządzanie kadrą w warunkach..., op. cit., s. 368.

²⁴ M. Zieliński: Motywowanie i doskonalenie personelu, [w:] H. Zadora (red.): Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 275-276.

prowadzonymi przez wewnętrznych szkoleniowców). Źródłami informacji na temat potrzeb szkoleniowych są: analiza planów zmian funkcjonowania przedsiębiorstwa, porównanie opisu stanowisk z umiejętnościami pracowników, wywiady, oceny, obserwacja itd. Po określeniu potrzeb szkoleniowych należy sprawdzić zewnętrzną ofertę szkoleniową pod względem jej adekwatności do potrzeb i kosztów oraz przygotować na jej podstawie odpowiedni program szkoleń²⁵.

Jeśli przedsiębiorstwo decyduje się na przeprowadzenie programu outplacementu, powinno poddać analizie oferty doradców (konsultantów) zewnętrznych z perspektywy proponowanych przez nich działań i kosztów usług. Potencjalnie zewnętrzna firma outplacementowa może zaproponować: pomoc w negocjacjach i mediacjach między kierownictwem a przedstawicielami załogi; pomoc przy opracowywaniu scenariuszy redukcji personelu; pomoc przy ustalaniu świadczeń przysługujących odchodzącym z przedsiębiorstwa; wsparcie działu kadrowego; szkolenie osób zaangażowanych w proces, warsztaty przygotowujące do rozmów separacyjnych ze zwalnianymi; przygotowanie koncepcji, organizowanie i zarządzanie wewnętrznym ośrodkiem outplacementu; marketing wewnętrzny; prowadzenie programów wsparcia indywidualnego i grupowego; konsultacje indywidualne dla wszystkich pracowników, nadzór i ocenę procesu outplacementu²⁶.

Zakres zadań zleczanych podmiotom zewnętrznym, wspierającym proces restrukturyzacji, a zwłaszcza działań wspierających odchodzących z pracy, może być bardzo różny. Zależy on od preferencji przedsiębiorstwa i jego możliwości finansowych. Częścią planu społecznego jest opracowanie odpowiedniego budżetu, przeznaczonego na sfinansowanie działań restrukturyzacyjnych. W pierwszej kolejności należy zapewnić środki na adaptację i kształcenie personelu pozostającego w przedsiębiorstwie, wypłaty odpraw dla pracowników odchodzących dobrowolnie z przedsiębiorstwa i zwalnianych. W drugiej kolejności zapewnia się środki na wsparcie odchodzących i zwalnianych w poszukiwaniu nowych miejsc pracy²⁷.

4. Zakończenie

Ze względu na koszty i konflikty, które pociąga za sobą restrukturyzacja zatrudnienia, powinna być ona odpowiednio przygotowana i przeprowadzona. Decyzje podejmowane w okresie przygotowania i realizacji działań restrukturyzacyjnych powinny opierać się na wiarygodnych informacjach o odpowiednim zakresie, tj. informacjach dotyczących sytuacji

²⁵ Ibidem, s. 276-277.

²⁶ J. Berg-Peer: Outplacement w praktyce. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 18-22.

²⁷ Por.: M.E. Egean: Dylematy zarządzania zasobami ludzkimi w procesach restrukturyzacji. „Humanizacja Pracy”, nr 5, 2000, s. 48-49.

na rynkach pracy wewnętrznym i zewnętrznym oraz na temat oferty przedsiębiorstw mogących wesprzeć działania restrukturyzacyjne.

Najistotniejsza jest pierwsza grupa informacji, dotycząca: wielkości i struktury zatrudnienia, kompetencji personelu z perspektywy przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa, zakresu koniecznych przesunięć, przeszkoleń i przekwalifikowania. Potrzebne informacje na temat zewnętrznego rynku pracy obejmują określenie możliwości pozyskania na nim personelu (uzupełniającego lub zastępującego personel dotychczasowy) oraz jego kompetencji i oczekiwań. Zakres zadań zleczanych podmiotom zewnętrznym, wspierającym proces restrukturyzacji, a zwłaszcza działań wspierających odchodzących z pracy, zależy od preferencji przedsiębiorstwa i jego możliwości finansowych.

Bibliografia

1. Ackroyd S., Batt R., Thompson P., Tolbert P.S.: *Work and Organization*. Oxford University Press 2005.
2. Berg-Peer J.: *Outplacement w praktyce*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
3. Bowman E.H., Singh H., Useem M., Bhadury R.: *When Does Restructuring Improve Economic Performance?* "California Management Review", Vol. 41, No 2, 1999.
4. Egeman M.E.: *Dylematy zarządzania zasobami ludzkimi w procesach restrukturyzacji*, „Humanizacja Pracy”, nr 5, 2000.
5. Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A.: *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych*, [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.): *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*. Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2011.
6. Jarczyński J., Zakrzewska-Bielawska A.: *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.): *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
7. Jonek-Kowalska I.: *Koncentracja a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, [w:] J. Pyka (red.): *Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, TNOiK, Katowice 2008.
8. Kallenberg A.L.: *Flexible Firms and Labor Market Segmentation. Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers*, "Work and Occupations", No. 5, 2003, <http://wox.sagepub.com/content/30/2/154>.
9. Kehoe J., Dickter D.: *Customer Service Quality Selecting Value Performers*, [in:] L. Fogli (ed.): *Customer Service Delivery*. Jossey-Bass, San Francisco 2006.
10. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A.: *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, [w:] S. Lachiewicz,

- A. Zakrzewska-Bielawska (red.): Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
11. Ludwicyński A.: Analiza pracy i planowanie zatrudnienia, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2007.
 12. McKenna E., Beech N.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
 13. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M.: Human Resource Management. McGraw Hill, Irwin, Boston 2006.
 14. Osterman P.: Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects of Employee Welfare. "Industrial and Labor Relations Review", Vol 53, No. 2, 2000.
 15. Pawlak Z.: Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe. Poltext, Warszawa 2003.
 16. Peper B., vanDoorne-Huiskes A., den Dulk L.: Flexible Working and Organizational Change. The integration of Work and Personal Life, Edward Elgar. Cheltenham, Northampton 2005.
 17. Sapijaska Z.: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia. PWN, Warszawa 1997.
 18. Schwan K., Seipel K.: Marketing kadrowy. C.H. Beck, Warszawa 1997.
 19. Sekuła Z.: Planowanie zatrudnienia. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
 20. Sidor-Rządkowska M.: Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy. Wydawnictwo a Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
 21. Zieliński M.: Motywowanie i doskonalenie personelu, [w:] H. Zadora (red.): Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2009.
 22. Zieliński M.: Zarządzanie kadrami w warunkach restrukturyzacji gospodarki regionu na przykładzie województwa śląskiego, [w:] Z. Wiśniewski (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.

Abstract

Employment restructuring is a process aiming at improving the functioning and strengthen the competitive advantage of enterprise. During its conduction, restructuring triggers costs and causes serious conflicts inside the enterprise. If the managers want to achieve the expected long-term goals of employment restructuring, minimizing its current costs and accompanying conflicts at the same time, they should have an appropriate scale and quality of information at their disposal. In terms of personnel, such information involves current

situation on the internal labor market and possibilities of gaining adequate employees on the external labor market. Additionally, the decision-makers should know the offer of enterprises that may support restructuring actions, especially the ones offering training and outplacement process servicing.