

Edyta WIŚNIEWSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNA JAKO ZMIANA RADYKALNA

Streszczenie. Autorka podjęła problematykę restrukturyzacji jako radykalnej zmiany, która we współczesnym, turbulentnym otoczeniu postrzegana jest jako konieczna. Przedstawiła także znaczenie i wpływ postępujących procesów globalizacyjnych, a co za tym idzie zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, które mają wpływ na jego funkcjonowanie, a w konsekwencji przetrwanie na rynku gospodarczym. Autorka dokonała krótkiej prezentacji wyodrębnionych rodzajów zmian, kładąc główny nacisk na zmianę radykalną, jako proces restrukturyzacji.

W obliczu wielu różnych form, typów i obszarów restrukturyzacji, dokonała ich identyfikacji w aspekcie organizacyjnym, skupiając jednocześnie uwagę na powiązanymi z nimi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie.

ORGANIZATIONAL RESTRUCTURIZATION AS A RADICAL CHANGE

Summary. The author described a restructurization process as a radical change which has to be seen as necessary in today's turbulent economical business environment. The author has identified the importance of a globalization processes and its related changes in the company environment which influence on its functioning and survival on the business market. The author presented a radical change as a restructurization process, by a short presentation of the types of changes. In the face of many different forms, sorts and areas of the restructurization process, the author focused on its organization aspect, pointing out at the same time, the related processes which occur in the company.

1. Wstęp

Proces globalizacji, przez konsekwentne likwidowanie granic w stosunkach ekonomicznych, w ostatnich latach przyczynił się do wzrostu dynamiki na rynkach lokalnych, krajowych i międzynarodowych.

Obecnie, zmiany w otoczeniu nabrały nie tylko niespotykanego dotąd wymiaru, ale również tempa, a integracja gospodarcza wyłoniła globalizm i stworzyła współzależności, dotąd nieznanne przedsiębiorcom¹.

Przedsiębiorstwom, z których nadal spora liczba jest silnie powiązana ze sposobem funkcjonowania w poprzednim systemie, przyszło funkcjonować w czasach, w których należy brać pod szczególną uwagę otoczenie zewnętrzne².

Jak słusznie zauważa Clarke, otoczenie jest źródłem zasilania przedsiębiorstwa i jednocześnie odbiorcą rezultatów jego pracy, bowiem jest ono powiązane synergicznie z otoczeniem względem procesów i zjawisk zewnętrznych³.

Zatem aktualnie przedsiębiorstwo jest jednocześnie obserwatorem i uczestnikiem zmian w otoczeniu, które oddziałując na jego wszystkie procesy jednocześnie uniemożliwiają mu uniknięcia przekształceń własnych, tj. wewnętrznych w celu dostosowania swojej postawy do tych zmieniających się warunków⁴.

W efekcie powyższego, niepewność otoczenia nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek szybkiego reagowania na zachodzące zmiany, bowiem w obecnym świecie gospodarczym zmiany są, paradoksalnie, jedyną stałą i pewną rzeczą. Brak umiejętności do szybkiego i skutecznego rozwiązywania problemów, które pojawiają się w związku z niedostosowaniem przedsiębiorstw do warunków zewnętrznych, a także niedostrzeżenie potrzeby dokonywania zmian w odpowiednim czasie każą srogo płacić przedsiębiorcom w postaci braku rentowności, poważnych kryzysów zagrażających przetrwaniu i efektywnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku, a także bankructwa.

Zmiany w otoczeniu o wspomnianym charakterze i zasięgu wymusiły także na przedsiębiorstwach włączenie się w funkcjonowanie w nowej, informacyjnej erze. Przez rozwój sieci Internet zmienił się sposób komunikacji w obszarze relacji biznesowych, wymiany informacji, transmisji danych i przetwarzania danych, a także cały sposób organizacji i zarządzania wewnątrz przedsiębiorstwa, który wchodzi nieustannie w interakcje z otoczeniem zewnętrznym⁵. Oczywiście, każda akcja rodzi reakcję. Każda zmiana postawy przedsiębiorstwa względem otoczenia powoduje „feedback” z otoczenia, a to z kolei może, i zazwyczaj doprowadzi, do zakłóceń, a nawet destabilizacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Dlatego ważny również sposób i charakter reakcji przedsiębiorstwa. Niezwykle istotne jest kontrolowanie aktualnej sytuacji i wykonywanie ostrożnych, podpartych analizą ruchów przez przedsiębiorstwo. Tylko w taki sposób, przez szybką reakcję, umiejętność

¹ Jasińska A.: *Wiek wielkich przemian*, praca zbiorowa (pod red.) M. Dobroczyński i A. Jasińska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 115.

² Okoń-Horodyńska E.: *Globalizacja a przewidywane kierunki rozwoju gospodarki narodowej*, [w:] (pod red.) K.B. Matusiak, J. Kuciński A. Gryzik, Foresight kadr nowoczesnej gospodarki, PARP, Warszawa 2009, s. 27.

³ Clarke L.: *Zarządzanie zmianami*, Gegethner&Ska, Warszawa 1997, s. 58.

⁴ Oleksyn T. w: E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska (red.), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008.

⁵ Bitkowska A.: *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 20-21.

uczenia się oraz otwarcie na nową rzeczywistość przedsiębiorstwa mogą co najmniej utrzymać dotychczasową pozycję na rynku, być konkurencyjnymi i przetrwać na rynku.

Wydaje się, że aby odnaleźć się w takich warunkach najrozsądniejszym rozwiązaniem jest ocenianie siebie według standardów ustanowionych przez światowych liderów, którzy w zdecydowanej większości przyjmują za cel strategiczny osiągnięcie globalnej konkurencyjności, uznając ją za główny motor zmian i skutek globalnego spojrzenia⁶. Jednak przyjęcie właściwej postawy przez przedsiębiorstwo względem otoczenia wydaje się być bardziej skomplikowane i wymagające szerszej i dogłębnej analizy zewnętrznej i wewnętrznej przedsiębiorstwa, która umożliwi zrozumienie charakteru i istoty zjawisk oraz procesów w nim zachodzących, poznania ich struktury, a także identyfikacji szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Dlatego też jednym z istotnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu wykorzystania potencjalnych szans i uniknięcia płynących z otoczenia zagrożeń jest konieczność obserwacji i reagowania na zachodzące dookoła przedsiębiorstwa zmiany⁷. Reagowanie to powinno natomiast być oparte na dobrze przygotowanej i przemyślanej strategii.

Każdy współczesny menedżer powinien systematycznie opracowywać plan przemian wewnątrz przedsiębiorstwa, powstały na bazie diagnozy stanu aktualnego otoczenia i znajomości przedsiębiorstwa. Tylko takie postępowanie pozwoli na to, aby przedsiębiorstwo mogło nadal funkcjonować na rynku, bez zwiększonej obawy o jutro. Dlatego w tym zakresie oczekuje się od kadry zarządzającej, aby rozwijała nieustannie swoją wiedzę na temat zarządzania zespołami, przedsiębiorczości, zarządzania wiedzą oraz działała kreatywnie z zachowaniem ochrony własności intelektualnej⁸.

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na konieczność dokonywania systematycznych zmian w przedsiębiorstwie w ślad za szybko zmieniającym się otoczeniem. Autorka kładzie szczególny nacisk na zrozumienie istoty i znaczenia zmian w przedsiębiorstwie, jednocześnie wskazując na szczególne znaczenie zmian o charakterze radykalnym, które mają w rezultacie ich implementacji uchronić przedsiębiorstwo przed kryzysem czy bankructwem.

2. Pojęcie i znaczenie zmian w przedsiębiorstwie

Zmiany w otoczeniu, jak wspomniano, nabrały w ostatniej dekadzie nieobserwowanego nigdy wcześniej wymiaru i tempa. Współczesne otoczenie gospodarcze stawia przed przedsiębiorcami nowe, nieznane dotąd wymagania i problemy do rozwiązania. Aby przetrwać, przedsiębiorstwa często muszą sięgnąć po nowoczesne, kosztowniejsze narzędzia

⁶ Drucker P.F.: Zarządzanie w XXI wieku, Muza, Warszawa 2000, s. 61-64.

⁷ Bitkowska A.: Procesy restrukturyzacji warunkiem..., op.cit., s. 32.

⁸ Ibidem, s. 30.

i metody zarządzania, które mają umożliwić im wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów, kontrahentów, dostawców, udziałowców itp.

Samo pojęcie zmiany jest trudne do jednoznacznej interpretacji. W ogólnym ujęciu, z pominięciem jej przyczyn, form czy skutków, można stwierdzić, że zmiana jest procesem, stwierdzeniem wystąpienia różnicy pomiędzy jednym a drugim stanem. Natomiast to, co znajduje się pomiędzy tymi stanami stanowi innowację⁹.

Powyższa definicja jest bardzo ogólna i budzi wiele wątpliwości wśród teoretyków literatury przedmiotu dotyczącej zagadnień o innowacyjności. Dlatego, w celu rozwinięcia, warto przytoczyć definicję innego autora.

Ścibiorek zmiany w przedsiębiorstwie definiuje następująco:

- a) zmiana w organizacji to każda modyfikacja jakiejś jej części,
- b) zmiana w organizacji to przekształcenie istniejącego układu według ustalonych procedur, przewidujące równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji,
- c) zmiana w organizacji odnosi się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji różni się od jego stanu początkowego,
- d) zmianę w organizacji należy rozpatrywać jako typ zmiany społecznej, bowiem każda organizacja jest tworem społecznym, który lepiej lub gorzej służy zaspokajaniu określonych potrzeb społecznych,
- e) zmiana w organizacji, jako zmiana społeczna ma doprowadzić do przekształcenia postaw i zachowań uczestników organizacji w kontekście prawidłowego postrzegania aktualnej sytuacji,
- f) zmiana i uczenie się nowego sposobu odgrywania własnej roli realizuje się w sieci społecznych interakcji,
- g) zmiana w organizacji stanowi przejście ze stanu dotychczasowego organizacji do stanu innego, jednoznacznie odmiennego. Wyraża się to w dokonaniu trwałej korekty w stosunkach pomiędzy celami, zadaniami, ludźmi i aparaturą w wymiarze czasowo-przestrzennym,
- h) zmiana jest przekształceniem organizacji, jej otoczenia, struktury, techniki lub ludzi,
- i) zmiana w organizacji jest szczególnego rodzaju nowym produktem, któremu na imię nowa organizacja¹⁰.

Kilkanaście lat temu zmiany dotyczyły głównie przeobrażeń w obszarze wzrostu wydajności pracy, systemów nagradzania czy projektowania rozwiązań systemów wewnętrznych, czyli szeroko pojętego dostrajania wewnątrz organizacji¹¹. Odbywało się to jednak rzadko i miało charakter doraźnej poprawy sytuacji, gdzie nie koncentrowano uwagi

⁹ Baugier J.M., Vuillod S.: Strategie zmian w przedsiębiorstwie, Nowoczesna metoda, Poltext, Warszawa 1993, s. 18.

¹⁰ Ścibiorek Z.: Zmiany w organizacji. Moda czy konieczność, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 82.

¹¹ Ibidem, s.73

na systematycznym dostosowywaniu się do otoczenia, lecz raczej na czymś jednorazowym, co powinno wywołać określony skutek.

Dzisiaj, konieczność przeprowadzania systematycznych zmian nikogo już nie dziwi, bowiem jest to warunek przetrwania przedsiębiorstw w coraz bardziej burzliwym otoczeniu. Jednak, mimo współczesnego dostępu do wiedzy i informacji, tworzone plany i strategie nie są wystarczające dla wykreowania właściwej postawy wobec współczesnego turbulentnego otoczenia. Natomiast sam proces zmian w przedsiębiorstwie jest często kojarzony z egzystencjalną koniecznością, a zarazem trudnym i wywołującym wiele niepokoju przedsięwzięciem. A przecież w każdym przedsiębiorstwie permanentnie zachodzą stopniowe zmiany, związane chociażby z dostrajaniem polityki czy podziałem ról i pozycji pracowników¹². Jednak one nie wywołują lęku, ze względu na to, że są zazwyczaj zaliczane do zmian łagodnych, niepowodujących poważanych zakłóceń z otoczeniem i niewymagających całego procesu planowania. Jednak w obecnych czasach żadne zmiany w przedsiębiorstwach nie powinny być wprowadzane *ad hoc* bez żadnego planu.

W świetle powyższych rozważań, śmiało można stwierdzić, że aktualnie konieczność przeprowadzenia zmian przez przedsiębiorstwa nie powinna być już czymś niestandardowym i zaskakującym. W przedsiębiorstwie zasadność zmiany powinna kształtować się periodycznie na skutek permanentnego monitorowania otoczenia. Istotne jest przy tym, aby następowało to szybciej niż u konkurencji. Z tego względu i na tej podstawie narodziła się tak wysoce ceniona i pożądana umiejętność zarządzania zmianą. To ona stała się obecnie kluczową kompetencją przedsiębiorstw w szybko zmieniającym się środowisku rynkowym.

Umiejętne zarządzanie zmianą, w postaci preparatyki oraz procesu implementacyjnego, zależy jednak w każdym przypadku od charakteru zmian, które przedsiębiorca ma zamiar lub musi wprowadzić, tj. czy mowa o dostrajaniu czy rewolucyjnej zmianie wewnątrz przedsiębiorstwa. Zarządzanie zmianą to proces, który można porównać do procesu decyzyjnego, kiedy to opracowuje się kilka wariantów dla wyselekcjonowania optymalnego sposobu działania. Przede wszystkim, aby skutecznie zarządzać zmianą każdy menadżer powinien właściwie interpretować zmianę i rozróżniać jej odmiany oraz znać lub potrafić w pewnym stopniu przewidzieć konsekwencje z wdrożenia danego typu zmiany. Świadomość powiązania otoczenia ze zmianami w przedsiębiorstwie jest niezwykle istotna i menadżer powinien ją mieć na względzie. I właśnie ze względu na te powiązania przedsiębiorstwo musi wdrażać zmiany, licząc się jednocześnie z możliwością wystąpienia różnego rodzaju komplikacji i nieprzewidzianych sytuacji.

Rolą procesu zarządzania zmianą jest przygotowanie pracowników do zmiany. Menadżerowie powinni pomóc pracownikom zrozumieć zasadność wprowadzenia zmiany i uświadomić w zakresie przewidywanych korzyści z nowego podziału pracy, w związku z planowaną zmianą. Odbywać się to może w formie notyfikacji wewnętrznych, spotkań lub

¹² Nalepka A.: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 16.

dodatkowo w formie osobistego kontaktu z pojedynczymi pracownikami, jeżeli wymaga tego sytuacja. Chodzi o to, aby uświadomić pracownikom, w jakim zakresie zmiany będą bezpośrednio wpływać na ich pracę.

W następnej kolejności, ważną częścią pracy menedżerów jest stymulacja adaptacji pracowników do nowych warunków pracy, wytworzenie atmosfery otwartości dla wprowadzanej trwałej zmiany, a co za tym idzie – nowego podziału ról, funkcji i obowiązków, zapewnienie odpowiedniego wsparcia dla pracowników przez rozwiązywanie problemów związanych z wprowadzanymi zmianami organizacyjnymi¹³.

W ostatniej fazie, kiedy pracownicy postrzegają już zmiany jako pozytywne można rozpocząć implementację zmiany, która rozpoczyna proces ogólnego zaangażowania.

Zatem, w świetle powyższych rozważań, rozsądny przedsiębiorca powinien systematycznie dokonywać autokontroli i weryfikacji postawy przedsiębiorstwa wobec otoczenia, a wiedząc o nieuchronności wprowadzenia zmiany, powinien najpierw zadać sobie podstawowe pytania dotyczące jego miejsca na rynku gospodarczym, czyli gdzie się aktualnie znajduje i dokąd zmierza. Konsekwencją tego powinna być gruntowna analiza otoczenia pod kątem jego potrzeb, wymagań i możliwości. Tylko taka postawa współczesnego przedsiębiorcy pozwoli na skuteczną analizę otoczenia oraz właściwą reakcję.

Oczywiście wszystkiego nie da się przewidzieć, gdyż otoczenie w bardzo zróżnicowany sposób wpływa na przedsiębiorstwo i nikomu jeszcze nie udało się tego wpływu precyzyjnie i wielotorowo określić. Jednak nie robiąc nic przedsiębiorstwa automatycznie skazują się na porażkę i w bliższej bądź dalszej perspektywie wyeliminowanie z rynku.

3. Restrukturyzacja jako zmiana radykalna

W kontynuacji do powyższych rozważań, jak również w obliczu sytuacji, gdy systematyczne, drobne zmiany okazują się niewystarczające dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, nieuniknione staje się wprowadzenie zmian o charakterze radykalnym, które pozwolą przywrócić harmonię w przedsiębiorstwie i „dogonić” otoczenie. W takim przypadku dokonywanie jakichkolwiek modyfikacji nie może być przedsięwzięciem przypadkowym, niezaplanowanym, lecz świadomym wyborem, stałą aktywnością, opartą na wynikach prac diagnostycznych i projektowych oraz na ustalonych prawidłowościach¹⁴.

¹³ O'Sullivan G., Toruński J., Wyrębek H.: Strategic management and knowledge management: how to use intellectual potential of employees to create an open to change organization, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2011, p. 69-70.

¹⁴ Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 20.

Najczęstszą przyczyną tego typu zmian są gwałtowne zmiany otoczenia, które wytrącają przedsiębiorstwo z równowagi wewnętrznej i zewnętrznej¹⁵.

Zmiana radykalna jest zmianą kompletną i całościową o dużym zakresie przekształceń przedsiębiorstwa lub jego części¹⁶.

Według Bitkowskiej zmiana radykalna obejmuje:

- reorientację misji, celów strategicznych i innych podstawowych wartości przedsiębiorstwa,
- zmianę w zakresie własności, a dalej zmianę struktury władzy,
- zmianę systemu podejmowania decyzji i sieci informacyjnej,
- reorganizację w zakresie struktury, systemów oraz procedur,
- wymianę części kadry¹⁷.

Konieczność wdrażania zmian radykalnych wynika z faktu trwale pogarszającej się sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa i przewidywanego lub zaistniałego spadku konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz efektywności pracy.

W obliczu powyższych obaw, przedsiębiorstwo tylko realizując procesy restrukturyzacyjne może we właściwy sposób reagować na głębokie zmiany zachodzące w otoczeniu i elastycznie funkcjonować na rynku gospodarczym.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, przy projektowaniu i opracowywaniu planu wdrażania radykalnej zmiany, należy uwzględnić złożoność i długoterminowość tego procesu. Nie można zapominać, że w wyniku wprowadzanych zmian o charakterze kompleksowym następuje reorganizacja strategii działania całego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorca oceniając kondycje firmy oraz interakcje z otoczeniem decyduje, przez identyfikację elementów wymagających zmianę, o rodzaju restrukturyzacji koniecznej do przeprowadzenia w przedsiębiorstwie.

Warto wspomnieć, że mówiąc o tego typu poważnych zmianach o charakterze restrukturyzacyjnym, w kontekście rzeczywistej lub prognozowanej sytuacji ekonomicznej, przedsiębiorstwo ma zazwyczaj do czynienia z restrukturyzacją naprawczą. Jest to szczególny i najczęstszy rodzaj restrukturyzacji, której głównym celem jest usprawnienie zarządzania, organizacji pracy, zmaksymalizowania wykorzystanych narzędzi i zasobów przedsiębiorstwa oraz ustabilizowanie pozycji przedsiębiorstwa w środowisku gospodarczym¹⁸. Dokonując radykalnych zmian, wielu przedsiębiorców bierze pod uwagę zazwyczaj całość przedsiębiorstwa, nie natomiast jego część. Jednak należy tutaj rozróżnić preparatykę dotyczącą planowanej zmiany, a samą jej implementację. Preparatyka dla planowanej zmiany może dotyczyć całości, jednak trzeba się liczyć z rozłożeniem w czasie i zmianami w planie,

¹⁵ Kościński A.K., Oblój K.: *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 114.

¹⁶ Bitkowska A.: *Procesy restrukturyzacji warunkiem...*, op.cit., s. 23.

¹⁷ Mintzberg H., Quinn J.B.: *The Strategy Process Concepts, Contexts and Cases*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey 1991, s. 779-780, [w:] A. Bitkowska, *Procesy restrukturyzacji warunkiem...*, op.cit., s. 23.

¹⁸ Stępnia-Kucharska A., Stos D.: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Przesłanki i procedury*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach, Skierniewice 2009, s. 40.

w toku implementacji, gdyż sytuacja wyjściowa na pewno nie będzie identyczna z sytuacją w momencie zakończenia realizacji procesu zmian. Oczywiście istnieją przypadki zmian całościowych, jednakże w kontekście współczesnej, szeroko rozpropagowanej i dostępnej wiedzy o sposobach prowadzenia i przekształcania przedsiębiorstw, wiadomo już, że zmiany powinny dotyczyć raczej poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa, aniżeli całego przedsiębiorstwa w jednym czasie. Dlatego koncentracja na konkretnych obszarach zmian w toku ich wdrażania wydaje się być zasadniejsza, co pokazuje praktyka przedsiębiorstw.

Kontynuując powyższe rozważania, obszary koncentracji wyodrębniły w literaturze następujące rodzaje zmian radykalnych:

- ✓ restrukturyzacja operacyjna lub potencjału produkcyjnego,
- ✓ restrukturyzacja finansowa,
- ✓ restrukturyzacja decyzyjno-własnościowa,
- ✓ restrukturyzacja organizacyjna¹⁹.

Warto przyrzeć się powyższym rodzajom restrukturyzacji z punktu widzenia ich miejsc w przedsiębiorstwie, z podziałem na obszary, co zostało przedstawione na rys. 1.

Oczywiście powszechnie uznaje się, że każdy rodzaj zmian w przedsiębiorstwie najlepiej dokonywać na podstawie ewolucji niż rewolucji. Jednak czasem, a w obecnej rzeczywistości coraz częściej, ten drugi rodzaj jest konieczny lub nieunikniony z punktu widzenia możliwości przetrwania przedsiębiorstwa na rynku.

Faktem jest, że nikt nigdy nie jest w pełni przygotowany do zmiany. Każda zmiana burzy dotychczasowy *status quo* i zmusza do wprowadzenia nowego ładu, a to naturalnie wywołuje poczucie obawy przed nieznanym.

W rezultacie, aby w sposób zorganizowany i efektywny przeprowadzić proces projektowania i wprowadzania zmian o charakterze radykalnym, należy oprzeć go na wcześniej zaplanowanych działaniach, takich jak:

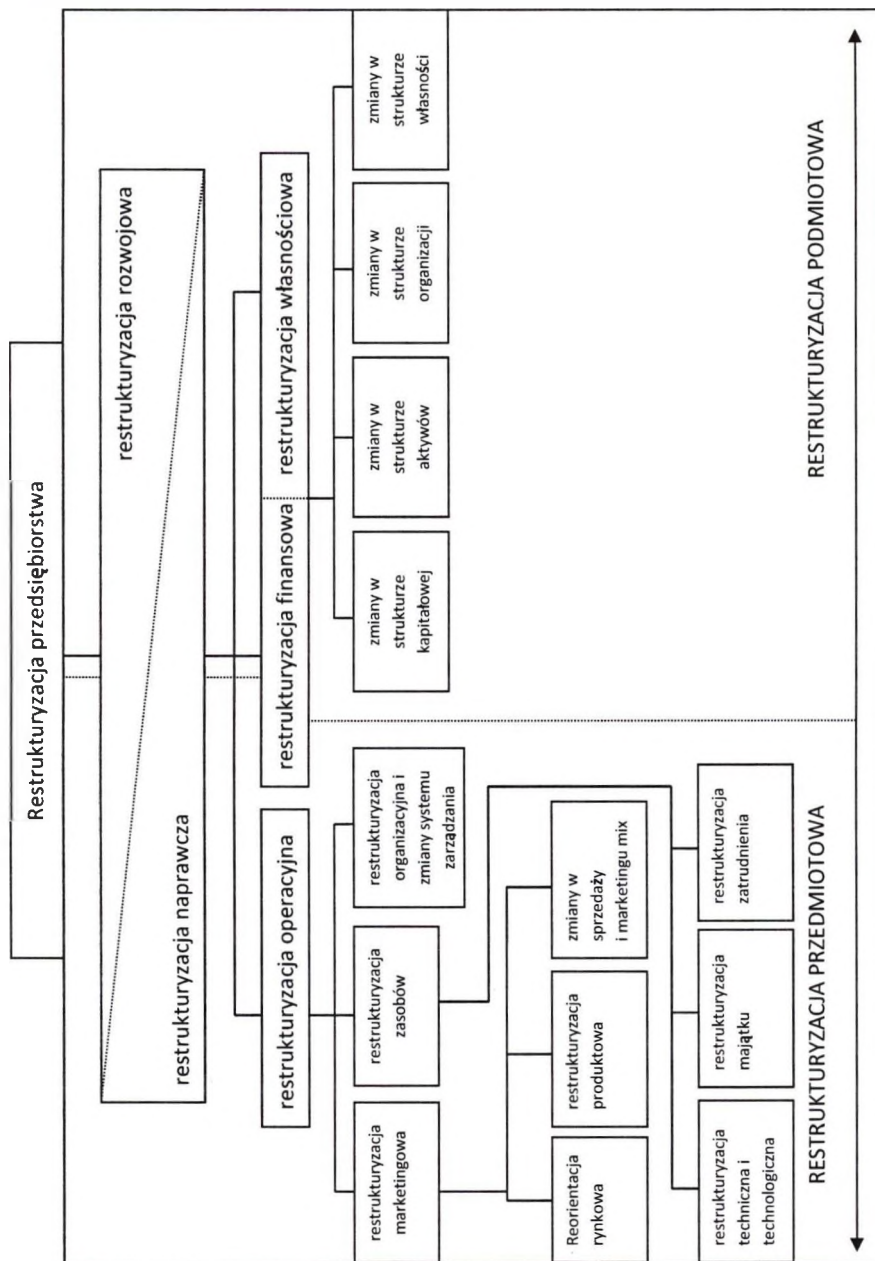
- wybór strategii, przygotowanie pracowników odpowiedzialnych za zmianę, sporządzenie planu finansowania zmiany,
- wykonanie szczegółowych planów zmian, podjęcie czynności implementacyjnych,
- zebranie i analiza „feedbacku” na zmianę, diagnoza błędów i przełamywanie oporu, wprowadzenie działań korygujących.

K. Lewin proponuje model wprowadzania zmian, oparty na następującej fazowości działań:

- rozmrożenie obecnej sytuacji,
- przejście czyli zmiana, osiągnięcie nowego stanu,
- ponowne zamrożenie zachowań na nowym poziomie²⁰.

¹⁹ Suszyński C.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1999, s. 66.

²⁰ Oleksyn T., [w:] praca zbiorowa pod red. M. Olińskiego, Zarządzanie zmianą. Fundacja Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2011, s. 87.



Rys. 1. Obszary restrukturyzacji przedsiębiorstwa
 Fig. 1. Company areas of restructurization
 Źródło: C. Suszyński, Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003, s.190

Autor kładzie szczególny nacisk na kontekst oraz na to, aby załoga została odpowiednio przeszkolona i zmotywowana do funkcjonowania w nowej rzeczywistości. Zakres i charakter zmian oraz miejsce w nowym ładzie powinny być dla załogi znane i powinny być sformułowane w sposób niebudzący zastrzeżeń interpretacyjnych, a tym samym obaw.

Uzupełnieniem, a jednocześnie interesującym rozwinięciem powyższej myśli jest ośmioetapowy proces wprowadzania zmiany zaprezentowany przez Kottera. Autor twierdzi, że aby zniwelować najbardziej dotkliwe skutki zmian o charakterze radykalnym, należy je wprowadzać etapowo i sekwencyjnie, zgodnie z procesem przedstawionym na rys. 2.



Rys. 2. Ośmioetapowy proces wprowadzania radykalnych zmian

Fig. 2. Eight-step process of radical change

Źródło: J.P. Kotter: Jak przeprowadzić transformację firmy, Helion, Gliwice 2007.

Nie należy bać się zmian o charakterze radykalnym, gdyż dobrze zaplanowane pozwalają niejednokrotnie na wyjście z impasu czy też uchronienie przedsiębiorstwa przed bankrutem. Oczywiście zmiany o takim charakterze w większości wiążą się ze strachem przed nową, niepewną przyszłością, a w konsekwencji bardzo często wyrazem tego jest opór pracowników. Wówczas sama koncentracja na efektach, które przedsiębiorca chce osiągnąć, nowych rozwiązaniach, możliwościach rozwoju czy pomysłach na utrzymanie i ugruntowanie pozycji firmy na rynku nie wystarczą. Rozsądny i doświadczony przedsiębiorca wie, że włączenie załogi w proces zmian tak, aby był on utożsamiany przez pracowników jako ich cel może znacznie zniwelować ryzyko zakłóceń czy nawet niepowodzenia całego przedsięwzięcia.

4. Restrukturyzacja organizacyjna

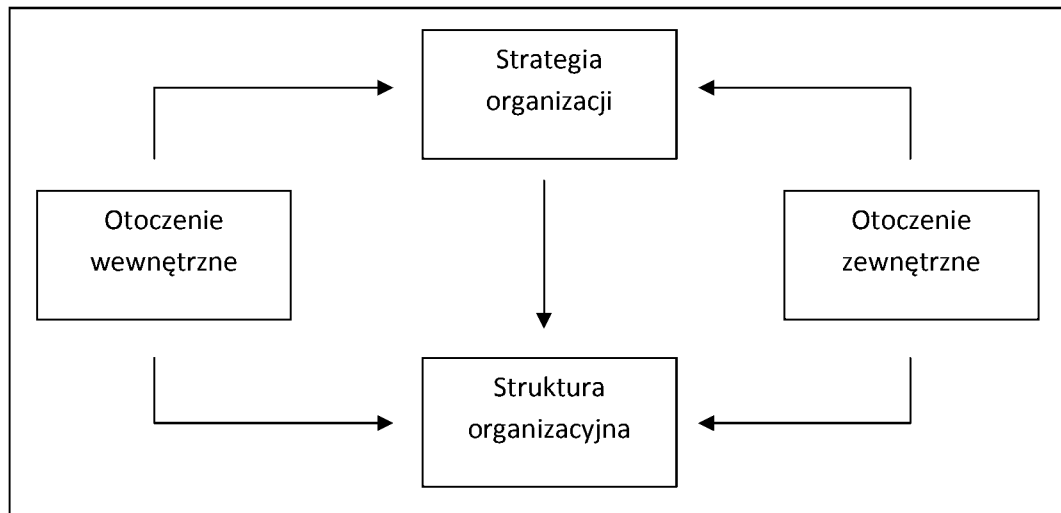
Restrukturyzacja organizacyjna to jedna z form restrukturyzacji przedsiębiorstwa, która z samej definicji dotyczy modyfikacji struktury wewnątrzorganizacyjnej, przez dostosowanie wewnętrznych struktur i procedur w przedsiębiorstwie do realizacji przyjętej strategii.

W praktyce restrukturyzacja organizacyjna, jako samodzielny proces, wywoływana jest przeważnie w obliczu spadku wyników działania i ograniczenia możliwości do ich poprawy, a więc spadku efektywności. Równie częstymi przyczynami restrukturyzacji jest zmniejszenie udziału przedsiębiorstwa w rynku, wzrost konkurencji, wzrost kosztów czy przestarzała technologia, która nie pozwala przedsiębiorstwu nadążyć za nowymi trendami technologicznymi.

Suszyński określa restrukturyzację organizacyjną jako proces kształtowania podmiotowości przedsiębiorstwa, kiedy to wykracza się poza zmiany w samej strukturze przedsiębiorstwa. Oznacza to, że sama konieczność zmian w strukturze przedsiębiorstwa nie stwarza jeszcze podstaw do zastosowania restrukturyzacji organizacyjnej²¹.

Bowiem główne czynniki, które wpływają na kształt samej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wypływają z otoczenia oraz realizacji strategii przedsiębiorstwa, które pozostają w ścisłej zależności pomiędzy sobą, tak jak przedstawia to rys. 3.

²¹ C. Suszyński: Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003, s. 193.



Rys. 3. Główne czynniki determinujące strukturę organizacyjną w przedsiębiorstwie

Fig. 3. The main factors determining performing the organizational structure of the company

Źródło: A. Stępnia-Kucharska, D. Stos: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Przesłanki i procedury, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach, Skierniewice 2009, s. 109.

Powstaje zatem pytanie, jakie czynniki tak silnie wpływają na organizację wewnętrzną przedsiębiorstwa, aby skierować myśli kierownictwa przedsiębiorstwa w kierunku decyzji do zmian o charakterze radykalnym?

Wielu autorów stwierdza, że czynnikami tymi są, poza koniecznością racjonalizacji zatrudnienia, racjonalizacja zarządzania, a w konsekwencji poprawa efektów pracy. Mowa tutaj o zmianach w obszarze unowocześnienia zarządzania oraz poprawy sprawności i efektywności działania przedsiębiorstwa. W tym celu należy podjąć na przykład działania z zakresu modyfikacji systemu zarządzania, orientacji przedsiębiorstwa z produkcyjnej na marketingową czy zdobycia certyfikatów jakości, reorganizacji struktury zatrudnienia²².

Oczywiście o powodzeniu tak dużego przedsięwzięcia decyduje dobrze opracowany i prawidłowo wdrożony plan restrukturyzacji.

Suszyński zwraca uwagę na system tak zwanych kluczowych czynników, które należy mieć na uwadze budując plan restrukturyzacji i są nimi:

- cel działalności, w tym podział na cele szczegółowe – właściwe każdej organizacji, formułowane w kategoriach strategicznych i bieżących,
- funkcje i procesy – związane z realizacją celów, postrzegane najczęściej przez pryzmat scharakteryzowanych wcześniej procesów głównych, pomocniczych i regulacyjnych,

²² A. Stępnia-Kucharska, Daniel Stos: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa..., op.cit., s. 107-109.

- struktury organizacyjne – układ stanowisk pracy, komórek i pionów wraz z ustalonymi między nimi powiązaniem,
- zasoby – zespół ludzi oraz środki rzeczowe i finansowe w przedsiębiorstwie²³.

Z restrukturyzacją organizacyjną występuje dosyć specyficzny problem, bowiem traktuje się ją zazwyczaj jako autonomiczny rodzaj restrukturyzacji operacyjnej, ponieważ dotyczy działalności operacyjnej (podstawowej) przedsiębiorstwa, a jednocześnie pozostającej w ścisłej korelacji ze strukturą finansów przedsiębiorstwa i działalnością operacyjną przedsiębiorstwa *sensu stricto*. Zatem rola restrukturyzacji organizacyjnej jest szczególna, bowiem musi ona niejako wchłonąć zmiany w zakresie działania, biorąc jednocześnie pod uwagę również jej strukturę finansową. Cel wprowadzenia przedsiębiorstwa na wyższy poziom funkcjonowania i stworzenie organizacji sprawniejszej, efektywniejszej jest celem o ogromnym znaczeniu, przede wszystkim w kontekście dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości.

Tworząc plan omawianej restrukturyzacji można dokonać uszczegółowienia w obszarach, które Nalepka, w ramach przeprowadzanej restrukturyzacji organizacyjnej, dzieli na trzy dziedziny o charakterze przedsięwzięć i zabiegów²⁴:

- a) racjonalizacja formy organizacyjnej:
 - tworzenie centrów kosztów,
 - tworzenie strategicznych jednostek biznesu,
 - podział przedsiębiorstw i tworzenie samodzielnych podmiotów gospodarczych,
 - dobór odpowiednich rozwiązań organizacyjnych,
- b) doskonalenie struktury organizacyjnej:
 - diagnoza struktury organizacyjnej,
 - projektowanie usprawnionej struktury organizacyjnej,
 - wdrożenie zmian w rozwiązaniu strukturalnym,
- c) usprawnienie zasad i metod funkcjonowania:
 - Lean management, Reengineering, Kaizen,
 - Kompleksowe zarządzanie jakością,
 - Koszty docelowe.

Wyżej przytoczona systematyka obrazuje złożoność restrukturyzacji organizacyjnej. Postępując ze świadomością o hierarchii i systematyce przytoczonych wyżej zagadnień, przedsiębiorca ma możliwość zaplanowania i etapowego wykonania procesu restrukturyzacji, a następnie koordynacji restrukturyzacji organizacyjnej ze zmianami zachodzącymi w innych obszarach działalności przedsiębiorstwa²⁵.

²³ C. Suszyński: Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw..., op.cit., s. 41, [w:] A. Bitkowska, Procesy restrukturyzacji warunkiem..., op.cit., s. 63.

²⁴ A. Nalepka: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa..., op.cit., Warszawa 1999, s. 42.

²⁵ Pod red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska: Restrukturyzacja organizacji..., op.cit., s. 38.

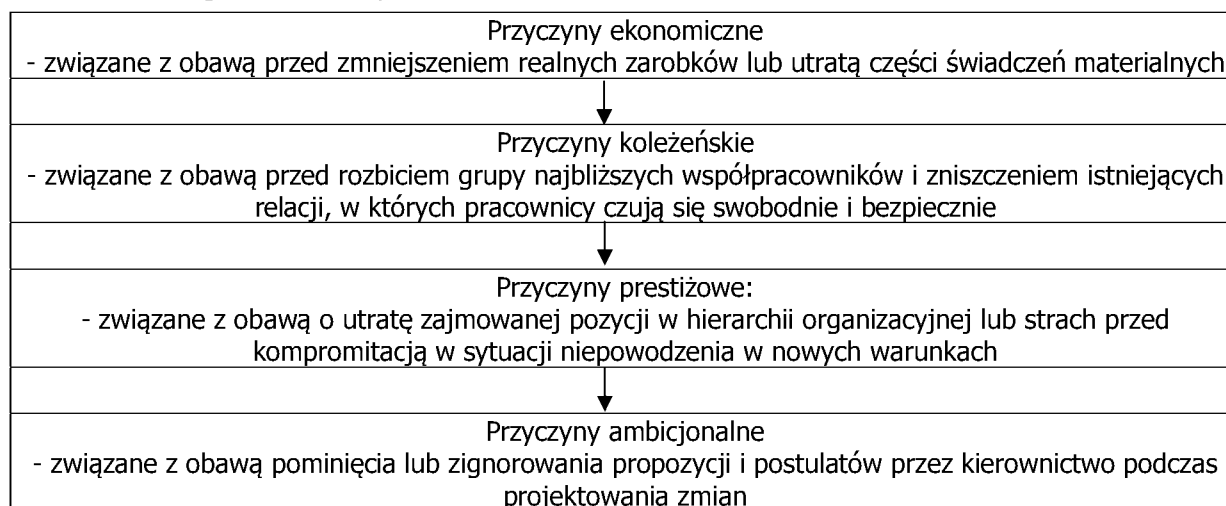
5. Powodzenie procesu restrukturyzacji

Aby można było mówić o powodzeniu jakiegokolwiek przedsięwzięcia, należy dokładnie je zaplanować, a więc właściwie się przygotować przed wdrożeniem zmiany.

Na etapie przygotowawczym, przed wdrożeniem restrukturyzacji, należy sprecyzować czego przedsiębiorstwo oczekuje i na ile jest gotowe na zmianę, którą chce wprowadzić. Każda zmiana burzy dotychczasowy *status quo* i zmusza do wprowadzenia nowego ładu. Należy uwzględnić przy tym czynnik ludzki, który nie pozostanie obojętny w obliczu zmiany, bowiem każda zmiana stanu związana jest z obawą ze strony pracowników. Ten naturalny czynnik w postaci niepokoju personelu generuje ich opór, który jest najczęściej związany ze sprawami natury egzystencjalnej i zaspokajaniem potrzeb. Opór może znacznie utrudniać, a nawet skutecznie hamować czy uniemożliwiać przeprowadzenie procesu zmiany.

Według Wendta opór pracowników przedsiębiorstwa jest upatrywany jako dominujący czynnik wśród wszystkich innych czynników niepowodzeń wprowadzania zmian²⁶.

Sikorski pokusił się o klasyfikację potencjalnych przyczyn oporu pracowników przed zmianami, co przedstawia rys. 4.



Rys. 4. Główne przyczyny oporu pracowników przed zmianami

Fig. 4. The main reasons for the resistance of workers against changes

Źródło: Opracowanie własne na podstawie C. Sikorski: *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 128

Obok oporu pracowników, za kolejne istotne czynniki, wpływające na sukces bądź porażkę procesu zmian autor wymienia samozadowolenie oraz **brak utrwalenia zmiany**. Są to oczywiście czynniki prowadzące do niepowodzenia implementacji zmiany w przypadku, jeżeli nie zostaną one rozpoznane i wyeliminowane bądź dostatecznie zneutralizowane.

Samozadowolenie ma zazwyczaj miejsce po okresie tzw. *prosperity*, kiedy po osiągnięciu sukcesu kierownictwo przedsiębiorstwa rozluźnia się, a ich czujność zostaje uśpiona. Rynek

²⁶ R. Wendt: *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Zacharek, Warszawa 2010, s. 83-90.

natomiast nie śpi, a otoczenie „żyje” cały czas. Wobec tego taki stan „bezruchu” jest wysoce niepożądany.

Brak utrwalenia zmiany natomiast to równie ważny i mogący zaszkodzić powodzeniu restrukturyzacji czynnik. Charakteryzuje on się długim czasem trwania i etapowością procesu zmian. Aby skutecznie wprowadzić i utrwalić zmieniony stan rzeczy, niezbędny jest czas. Każde duże przedsięwzięcie wymaga faz wprowadzenia, akceptacji zmiany i korzystania z efektów tej zmiany. Dlatego minimalny chociażby, ale racjonalny okres przejściowy jest koniecznością. W literaturze przedmiotu przyjęło się terminować ten czas na minimum miesiąc. Oczywiście jest on różny dla różnych przedsiębiorstw, struktur i obszarów zmian i nie da się go sprecyzować dokładnie.

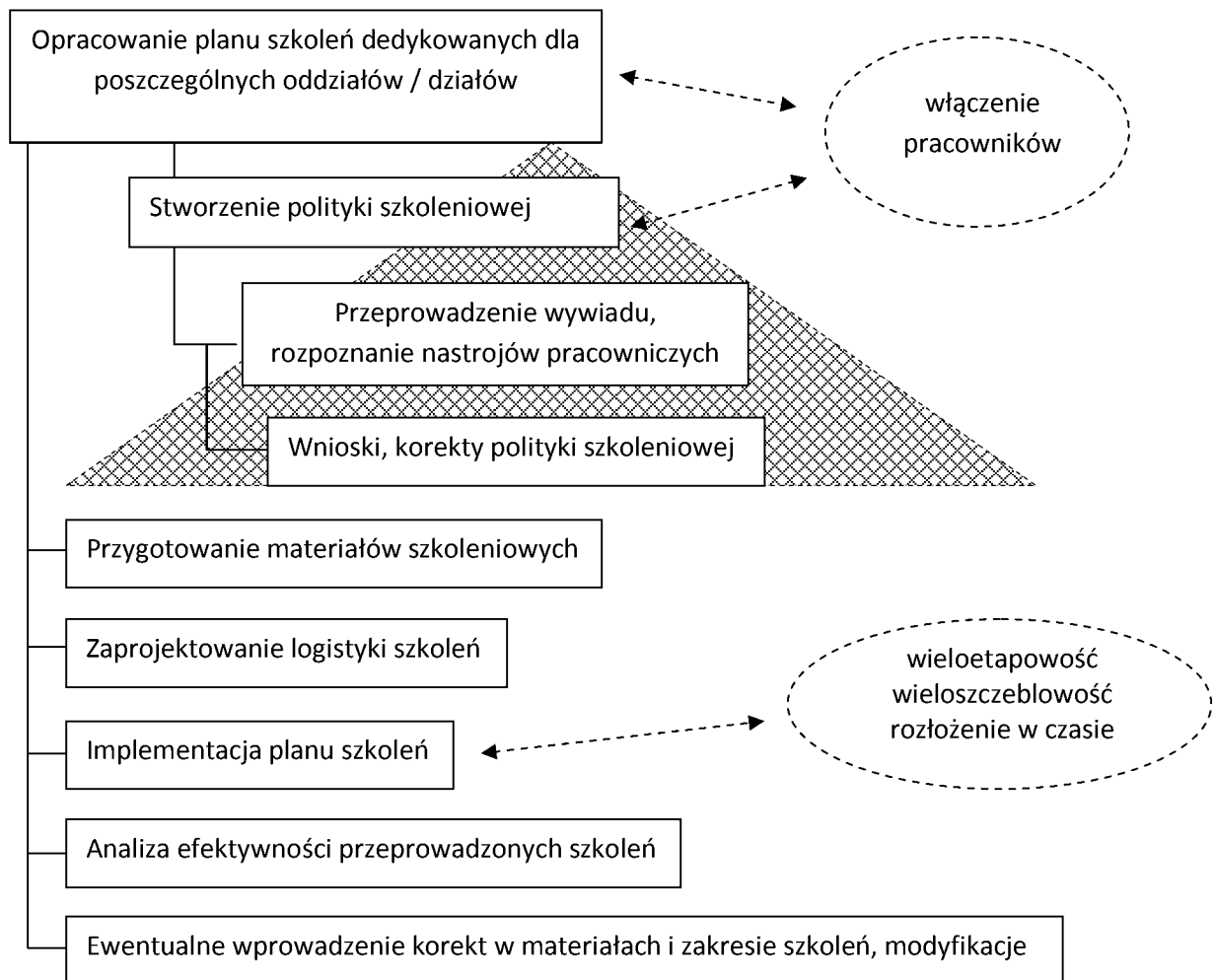
Po przeprowadzeniu zmiany z powodzeniem, czyli zgodnie z założeniami i z uwzględnieniem czynników oporu należy jednak nadal pozostać czujnym. Bowiem pomimo sukcesu implementacji planu zmiany trzeba mieć stale na uwadze, że może z czasem dojść do „rewersu”, czyli powrotu do stanu wyjściowego, jeżeli kierownictwo przedsiębiorstwa nie będzie mieć na uwadze ludzi, którym pozwoli odczuć korzyści osobiste, osiągnięte z przeprowadzonej zmiany. Tylko takie postępowanie zapewni pełną akceptację zmiany. To właśnie subiektywne oceny pracowników warunkują powodzenie wprowadzanych zmian, ze względu na ich osobiste odczucia. Czynniki ludzkie jest coraz bardziej doceniany w obecnych czasach i różne formy szkoleń pozwalają na jego uwzględnianie przy projektowaniu polityki wewnętrznej przedsiębiorstwa. Zawsze, już na etapie tworzenia planu zmiany, przedsiębiorca musi uwzględnić proces szkoleniowy i informacyjny dla załogi pracowniczej i kierownictwa, związany ze zmianą. W tym zakresie niezbędny jest plan komunikacji, którego celem jest informowanie osób związanych z wprowadzaną zmianą o postępach wdrożeniowych, o skutkach i ich rolach w procesie przekształceń. Nadanie tego typu rangi pozwala też na utożsamianie się pracowników z przedsiębiorstwem i wprowadzaną zmianą.

Szczególne znaczenia w tym przypadku nabierają spotkania z załogą, a więc proces przekazywania komunikatów oraz szkolenia. Są one niezwykle istotne dlatego nie mogą przebiegać chaotycznie, lecz muszą być procesem przemyślanym i etapowym.

Poniższy rys. 5 prezentuje proponowany przez autora przykładowy schemat przebiegu szkoleń.

W celu poparcia rozważań teoretycznych w niniejszym artykule, autorka posłuży się omówieniem praktycznego przykładu skutecznie przeprowadzonej implementacji radykalnej zmiany organizacyjnej, opartej na fazowym modelu wdrożenia zmiany Kurta Lewina przedstawionym w rozdziale 3 niniejszego artykułu, w jednym ze szpitali dziecięcych²⁷.

²⁷ Spector B.: Wprowadzanie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce, PWN, Warszawa 2012, s. 37-62.



Rys. 5. Proces szkoleniowy w toku wprowadzania zmian w organizacji
 Fig. 5. The training during implementation of change in the organization
 Źródło: opracowanie własne.

Dyrektor szpitala Jon Meliones stanął w obliczu kryzysu finansowego w momencie, gdy ubezpieczyciele wprowadzili nowy model wypłat, w wyniku czego nastąpił spadek realnych przychodów szpitala i jednocześnie wzrost kosztów leczenia. W następstwie tych wskaźników uzyskano rekordowy spadek marży i z dnia na dzień szpital znalazł się w sytuacji braku rentowności.

Dyrektor szpitala postanowił nie podejmować próby wyjścia z impasu w pojedynkę. Postanowił on bowiem włączyć wszystkich pracowników, tzn. pracowników wszystkich szczebli do wspólnej diagnozy sytuacji.

Powyższe rozwiązanie już w początkowym etapie wyłoniło zależność pomiędzy wynikami finansowymi szpitala a schematami zachowań pracowników.

Następnie, w wyniku powszechnego zaangażowania wszystkich pracowników doszło do spadku naturalnego ludzkiego oporu przed zmianami. To był pierwszy ogromny sukces przedsięwzięcia. Warto dodać, że gdy mowa o wszystkich pracownikach należy to rozumieć

jako wspólne zaangażowanie pracowników, którzy dotychczas pracowali absolutnie samodzielnie, tj. księgowych, administracji, lekarzy, pielęgniarek i pozostałego personelu medycznego.

Zimniejszenie oporu jest działaniem bardzo trudnym, ale jak widać nie jest niemożliwym. W omawianym przypadku stało się to na skutek wzrostu poczucia dyskomfortu z obecnej sytuacji szpitala. Tak też prezentuje to K. Lewin w swoim fazowym modelu wdrażania zmian, a ten etap nazywa rozmrażaniem dotychczasowych nawyków.

W dalszej części implementacji zmiany w omawianym szpitalu, w wyniku zmiany dotychczasowych zachowań przez pracowników obudziła się wspólna motywacja do osiągnięcia celu.

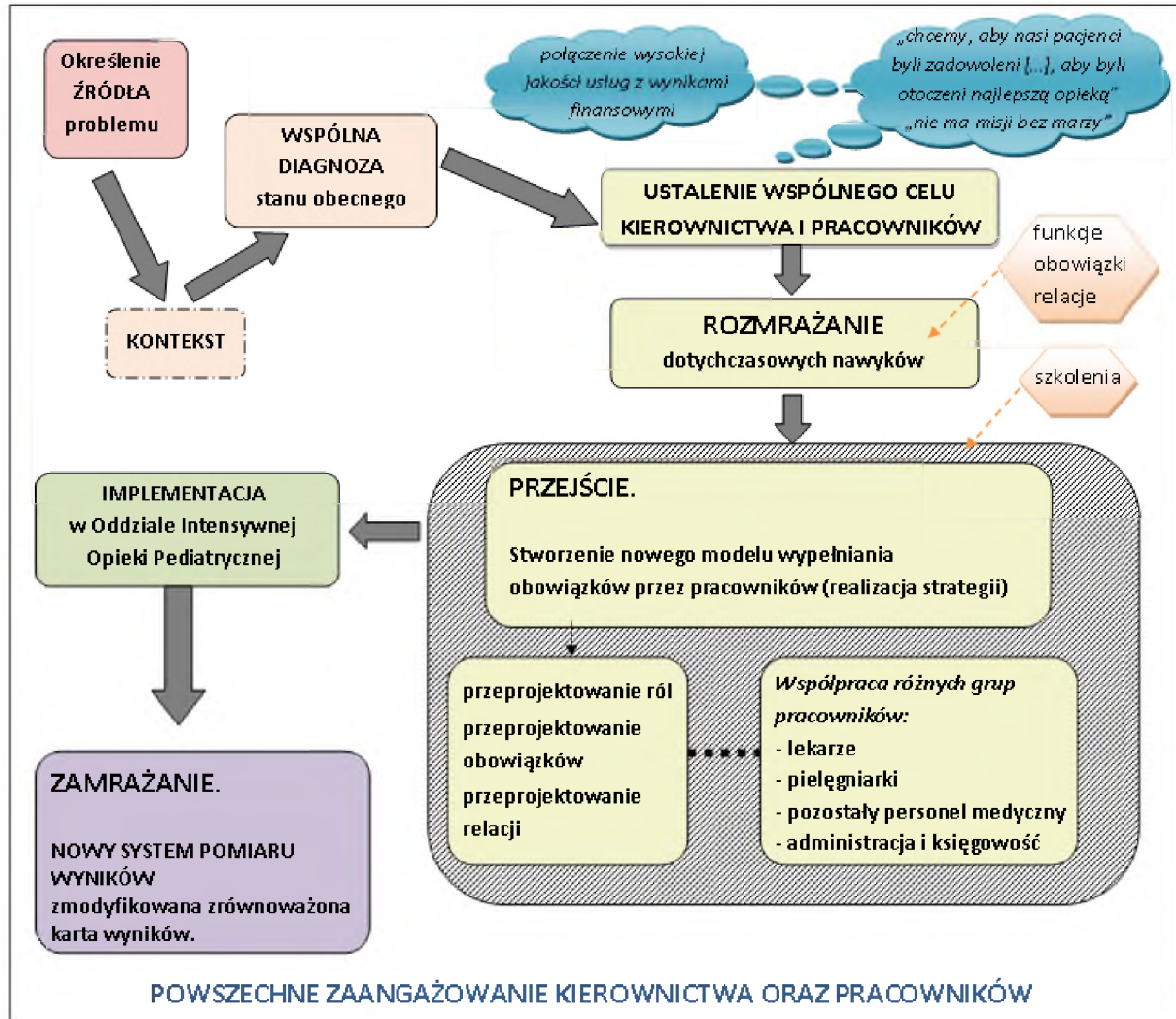
Znany był już wszystkim wspólny cel, ludzie byli zmotywowani, należało przejść do wdrożenia nowych rozwiązań.

Wracając na moment do części teoretycznej niniejszego artykułu, wspomniano, że w momencie zamiaru przeprowadzenia poważnych zmian w całym przedsiębiorstwie zaleca się i tak też pokazuje praktyka, aby implementację rozpocząć w wybranym obszarze przedsiębiorstwa, a następnie na bazie osiągniętych wyników zweryfikować podejście (jeżeli jest to konieczne) i przejść do pozostałych obszarów, które mają ulec reorganizacji.

W omawianym przypadku szpitala dziecięcego wprowadzenie zmiany nastąpiło w wybranym uprzednio obszarze, tj. oddziale intensywnej opieki pediatrycznej. W toku realizacji procesu zmian zastosowano nowy model wypełniania obowiązków przez wszystkich pracowników. Model ten zakładał głównie reorganizację ról, obowiązków i relacji w ramach organizacji. W fazowym modelu K. Lewina był to początek fazy przejścia. Faza ta uwzględnia również proces szkoleń w toku działań wdrażania zmiany. W teoretycznej części, autorka niniejszego artykułu przedstawiła proponowany sposób przeprowadzenia procesu szkoleń.

Powracając do omawianego przykładu szpitala, dla realnego zebrania informacji zwrotnej na temat efektu wdrożonej zmiany, wprowadzono nowy system pomiaru i kontroli w postaci zmodyfikowanej karty wyników. Modyfikacja dotyczyła obszaru pomiaru i zależności pomiędzy czynnikami pomiaru. Poza samą oceną wyników finansowych, w zrównoważonej karcie wyników zaczęto gromadzić również informacje na temat jakości usług świadczonych przez szpital, uwzględniać wewnętrzne procesy biznesowe i zdolność szpitala do nauki oraz rozwoju. Dzięki takiemu podejściu nowe schematy zachowań, zaimplementowane w przytoczonej powyżej fazie przejścia, mogły zostać utrwalone, a nowe struktury, stworzone w ramach organizacji, zachowane. K. Lewin nazywa tę fazę ponownym zamrażaniem.

Poniższy rysunek – rys. 5 jest graficznym odzwierciedleniem praktycznego wdrożenia radykalnej zmiany organizacyjnej w omówionym przykładzie szpitala dziecięcego.



Rys. 6. Przykład implementacji zmiany opartej na modelu fazowym Kurta Lewina w szpitalu dziecięcym

Fig. 6. The practical example of change implementation based on the Kurt's Lewin phase model in the children's hospital

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Spector: Wprowadzanie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce, PWN, Warszawa 2012, s. 37-62.

Obecne wyniki finansowe, kondycja oraz osiągnięcia szpitala dziecięcego wskazują na wyjście z kryzysu i rozwój szpitala²⁸. Omówiony w przykładzie oddział Intensywnej Opieki Pediatricznej otrzymał wyróżnienie w rankingu na najlepsze szpitale, oddziały dziecięce. Szpital włączył się w wiele nowych inicjatyw, między innymi prowadzi z powodzeniem szkołę medyczną, która również otrzymuje wyróżnienia²⁹. Przy szpitalu działa także organizacja pozarządowa, która wspiera dostęp dzieci do opieki zdrowotnej i podnoszenia usług medycznych świadczonych dla dzieci.³⁰

²⁸ www.pediatrics.duke.edu/about-department/news/duke-childrens-ranked-us-news-best-childrens-hospitals-2013-2014

²⁹ www.grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-medical-schools/research-rankings

³⁰ www.childrenshospitals.net//AM/Template.cfm?Section=Home3

Powyższy przykład dowodzi, że zastosowanie jednego z teoretycznych modeli wprowadzania zmian może doprowadzić do sukcesu procesu wdrożenia zmiany w przedsiębiorstwie.

6. Zakończenie

Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa wymuszają przyjęcie nowej postawy wobec nowej rzeczywistości oraz dostosowanie się do oczekiwań rynku, a także konkurencji.

W obecnych czasach często okazuje się, że dotychczas stosowane typowe przedsięwzięcia usprawniające, mające charakter zmian stopniowych, okazują się niewystarczające, aby przedsiębiorstwo mogło utrzymać się na rynku czy powrócić do stanu równowagi. Wówczas dokonanie radykalnej zmiany staje się koniecznością. Przedsiębiorstwo chcąc przetrwać na konkurencyjnym rynku musi być elastyczne. Niezbędne staje się wówczas przeprowadzenie przez kierownictwo przedsiębiorstwa zdecydowanych zmian o charakterze radykalnym, które określane są restrukturyzacją przedsiębiorstwa.

Wykorzystując dotychczasową wiedzę, doświadczenie i umiejętności menedżerów, przeprowadzenie procesu restrukturyzacji nie powinno być czymś przerażającym, jeżeli zostanie dobrze zaplanowane.

Używając do implementacji procesu restrukturyzacji metod i doświadczeń z obszaru zarządzania można szybko dojść do wniosku, że każdy proces w przedsiębiorstwie można ulepszyć. Należy jednak przyjąć właściwą postawę i skorzystać z odpowiednich narzędzi.

Właściwa postawa i doświadczenie menedżera ma decydujący wpływ na powodzenie procesu zmian oraz na kształt postawy pracowników. Koncentracja na samych procesach czy planach, bez uwzględnienia czynnika ludzkiego, nie przyczyni się do osiągnięcia sukcesu.

Odpowiednie przygotowanie do zmian i szkolenia dla załogi pozwalają na harmonijne przeprowadzanie procesu restrukturyzacji. Tylko w taki sposób wypracowana postawa menedżera może doczekać się powodzenia całego procesu zmian.

Bibliografia

1. Bitkowska A.: Procesy restrukturyzacyjne warunkujące poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2010.
2. Baugier J.M., Vuillod S.: Strategie zmian w przedsiębiorstwie, Nowoczesna metoda, Poltext, Warszawa 1993.
3. Clarke L.: Zarządzanie zmianą, Gegethner&Ska, Warszawa 1997.
4. Drucker P.F.: Zarządzanie w XXI wieku, Muza, Warszawa 2000.

5. Koźmiński A.K., Oblój K.: Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 1989.
6. Kotter J.P.: Jak przeprowadzić transformację firmy, Helion, Gliwice 2007.
7. Nalepka A.: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
8. O'Sullivan G., Toruński J., Wyrębek H.: Strategic management and knowledge management: how to use intellectual potential of employees to create an open to change organization, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2011.
9. Sikorski C.: Zachowania ludzi w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
10. Spector B.: Wprowadzanie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce, PWN, Warszawa 2012.
11. Stępnia-Kucharska A., Stos D.: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, Przesłanki i procedury, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach, Skierniewice 2009.
12. Suszyński C.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1999.
13. Suszyński C.: Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003.
14. Ścibiorek Z.: Zmiany w organizacji. Moda czy konieczność, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
15. Wendt R.: Zarządzanie zmianą w polskiej firmie, Zacharek, Warszawa 2010.
16. Praca zbiorowa pod red. Dobroczyński M. i Jasińska A.: Wiek wielkich przemian, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
17. Praca zbiorowa pod red. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A.: Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
18. Praca zbiorowa pod red. Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A.: Foresight kadr nowoczesnej gospodarki, PARP, Warszawa 2009.
19. Praca zbiorowa pod red. Oliński M.: Zarządzanie zmianą. Fundacja Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2011.
20. Praca zbiorowa pod red. Weiss E., Godlewska M., Bitkowska A.: Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008.

Abstract

Changes in the business environment necessitate a new form of a new attitude towards the new reality and adapt to the expectations of the business market and competition.

At present, it often turns out that previously used the improvement's acts, which have the character of small changes, appear to be insufficient to keep the company on the business market and return to stability position. Then, a radical change is becoming a necessity.

Company who wants to survive in a competitive business market must be flexible. Then it becomes necessary to perform the significant changes by the management, that are named as restructurization of the company.

When managers use knowledge, experience and skills, carrying out of the restructurization process should not be terrifying, if it is well planned.

Further, when managers will use right methods and experiences during changes implementation, they can easily come to the conclusion that every process of the business can be improved. However, correct attitude of the managers and using the appropriate tools is required.

The right attitude and experience of the managers has a vital influence on the success of the change process and reaction of the employees. Focusing only on the processes or plans will not allow to achieve success, without the human element which must be taken equally into account.

Proper preparation for changes and training for the company staff allow to perform the restructurization process harmoniously.

Only such attitude of a manager can looking forward to success of the whole changes process.