



Restrukturyzacja przedsiębiorstwa a jakościowe paradygmaty zarządzania – wyniki badań

Enterprise restructuring and qualitative management paradigms – research results

dr inż. Piotr BIAŁOWAŚ*

SŁOWA KLUCZOWE

procesy
restrukturyzacji
przedsiębiorstwa,
zasady Total Quality
Management,
projakościowa
kultura
organizacyjna

KEYWORDS

enterprise
restructuring
processes,
Total Quality
Management
principles,
pro-quality
organizational
culture

STRESZCZENIE

W artykule autor ogólnie przedstawia nadrzędne zasady zarządzania oparte na filozofii TQM i próbuje odpowiedzieć na pytanie, na ile wartości te są widoczne w czasach współczesnych. Pokazane są przykłady realizacji tradycyjnych zasad zarządzania jakością współcześnie, poprzez wsparcie nowoczesnych systemów informatycznych. Główne elementy artykułu koncentrują się wokół problematyki wpływu powszechnych w chwili obecnej w świecie procesów radykalnej restrukturyzacji na kulturę organizacyjną. W artykule przedstawiono wyniki badań w tym zakresie przeprowadzone w wybranym przedsiębiorstwie farmaceutycznym. W założeniu artykuł ma skłaniać do pogłębionych dyskusji w zakresie dalszego rozwoju metod zarządzania, które coraz silniej ingerują w struktury przedsiębiorstw.

ABSTRACT

In the article, the author presents the general management principles based on the TQM philosophy and tries to answer the question to what extent these values are visible in modern times. The text shows examples of the implementation of traditional quality management principles today, by supporting modern IT systems. The main elements of the article focus around the issue of the impact of radical restructuring processes on the organizational culture in the today's world. The article presents the results of research in this area carried out in a selected pharmaceutical company. The assumption is that the article is intended to encourage in-depth discussions regarding the further development of management methods that are increasingly interfering with company structures.

Wprowadzenie

Od momentu transformacji ustrojowej w Polsce minęły już trzy dekady. Był to okres, w którym można było obserwować zmiany priorytetów w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami. Z pewnością czynnikami, które wpłynęły na zmianę tych priorytetów w pierwszych latach po roku 1989, były intensywne procesy prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych czy choćby rosnąca rola rynków finansowych (w tym warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych w latach dziewięćdziesiątych) [1]. Analizy dotyczące skutków zarządczych prywatyzacji należą już raczej do przeszłości z punktu

widzenia zasadności realizacji tego typu analiz. Bezsporny jest fakt realizacji dużej liczby procesów restrukturyzacji (także w zakresie restrukturyzacji zatrudnienia) w pierwszych latach nowego ładu gospodarczego. Zwrócić należy jednak uwagę na fakt, że następne dekady funkcjonowania przedsiębiorstw aż do chwili obecnej obfitują również w tego typu procesy. Można zaryzykować tezę, że zmieniły się tylko przesłanki tych procesów, natomiast same procesy reorganizacji właściwie z każdym rokiem zwiększają swoją intensywność. Do współczesnych czynników wpływających na ich występowanie można zaliczyć światowe procesy koncentracji kapitałowej (w szczególności fuzje i przejęcia) na przykład w sektorze energetycznym [2] czy też zmianę podejścia do istoty przedsiębiorstwa, jakim w chwili obecnej jest maksymalizacja jego wartości. Samo przedsiębiorstwo jest także coraz częściej traktowane wyłącznie jako podmiot generujący wolne przepływy pieniężne, pomijając inne

* Pracownik naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, wieloletni pracownik polskich i zagranicznych przedsiębiorstw sektora energetycznego, bezpośrednio odpowiedzialny za procesy restrukturyzacji organizacyjno-kapitałowej oraz rozwój zintegrowanych systemów zarządzania; e-mail: piotr.bialowas@ue.wroc.pl



jego funkcje. Niebagatelny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw w chwili obecnej ma także systematyczny rozwój technologii informatycznych. Jeśli weźmiemy pod uwagę dynamiczną informatyzację przedsiębiorstw wraz z upowszechnieniem na przykład systemów *Customer Relationship Management* (CRM), możemy wskazać, że działania te były przy okazji współczesną – doskonalszą formą realizacji tradycyjnych zasad zarządzania jakością dotyczących np. oceny satysfakcji klienta. Systemy tego typu, pozwalające między innymi na zaawansowane analizy satysfakcji klientów w czasie rzeczywistym, stanowią dzisiaj narzędzie, które było trudne nawet do wyobrażenia kilka dekad temu, myśląc o realizacji jakościowej zasady orientacji rynkowej. Warto dodać, że filozofia zarządzania organizacjami, szczególnie tymi o charakterze ponadnarodowym, powoli zaczyna się koncentrować nie na reagowaniu post factum, ale na kreowaniu potrzeb i dopiero później na ich zaspokajaniu poprzez wcześniej perfekcyjnie zaprojektowaną ofertę produktową¹. Zwrócić należy także uwagę na fakt, że w obliczu zaawansowanych technologicznie systemów informatycznych w pewnym zakresie zdeprecjonowały się znormalizowane systemy zarządzania w swoich obecnych formach, a potwierdzeniem tego jest spadek zainteresowania ich wdrożeniem oraz obniżenie wartości samego certyfikatu na zgodność z normą systemu zarządzania. Można jednak postawić tezę, że zjawisko to jest niejako naturalne i wynika bardziej z przejmowania pewnych funkcji systemów znormalizowanych przez zaawansowane technologicznie systemy informatyczne aniżeli rzeczywistą deprecjacją wartości. Innym przykładem potwierdzającym powyższą tezę może być współczesne zaawansowane raportowanie, np. kosztów jakości w układzie procesowym przy pomocy informatycznych narzędzi klasy ERP². Można to z pewnością potraktować jako spełnienie wymagań norm i zgodności z tradycyjną filozofią zarządzania jakością w zakresie analizy danych. Innymi słowy, można postawić tezę, że zaawansowana pod względem systemów informatycznych organizacja komercyjna, której występowanie jest powszechne w nowoczesnych gospodarkach rynkowych, z założenia spełnia wiele wymagań formułowanych przez meta-koncepcję zarządzania, za jaką niewątpliwie należy uznać filozofię TQM.

Restrukturyzacja procesów w kontekście tradycyjnych zasad zarządzania

Wydaje się, że współczesna teoria zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście podstawowych założeń filozofii zarządzania jakością jest pełna sprzeczności. Z jednej strony realizowane są

z powodzeniem takie jej założenia jak ocena satysfakcji klienta (np. wspomagana systemami informatycznymi CRM) oraz dokonuje się ciągłych analiz procesowych wraz z ich doskonaleniem, z drugiej strony analizy te prowadzą do podejmowania decyzji o wdrażaniu zmian radykalnych w postaci na przykład koncepcji wydzielenia procesów (outsourcingu). Wydzielenie procesów z punktu widzenia efektywności przedsiębiorstwa najczęściej jest procesem zasadnym, jednak niejako a priori można powiedzieć, że narusza w sposób niezwykle radykalny najczęściej wieloletnią strukturę organizacji, prowadząc zazwyczaj do silnej redukcji zatrudnienia. Redukcja zatrudnienia, oprócz negatywnych następstw w postaci zachwiania kultury organizacji, implikuje z kolei ograniczenie w postaci zmniejszenia naturalnego przepływu informacji od doświadczonych pracowników w kierunku młodej kadry. Obserwując powszechne w wielu przedsiębiorstwach zwalnianie pracowników z długim stażem pracy, wnioskować można o bagatelizowaniu transferu kompetencji, jaki odbywa się w przypadku naturalnego odchodzenia pracowników starszych z przedsiębiorstwa. W wielu firmach, dążąc do odmłodzenia kadry, zapomina się o kosztach związanych z tym działaniem, jak choćby konieczność przeprowadzania dodatkowych szkoleń. Przy tej okazji warto zwrócić uwagę na kolejny paradygmat meta-koncepcji TQM, jakim jest priorytet w zakresie uczenia się organizacji. Zasady te zresztą ukształtowały w dużym stopniu bardzo popularną obecnie koncepcję zarządzania wiedzą. W obliczu stosunkowo łatwego pozbywania się pracowników doświadczonych z wielu organizacji, zjawisko to wydaje się swego rodzaju paradoksem.

Wyniki badań przedsiębiorstwa farmaceutycznego

W świetle opisywanego problemu ciekawe wydają się wyniki badań przeprowadzonych przez autora w przedsiębiorstwie farmaceutycznym ABC³ w zakresie zmiany świadomości pracowników w trakcie istotnych zmian organizacyjnych. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w odstępie jednego roku. Pierwszy moment badania (n-1) był okresem stabilnego działania przedsiębiorstwa z punktu widzenia społecznego⁴. Przedsiębiorstwo nie podejmowało żadnych znaczących zmian reorganizacyjnych. Moment drugiego badania (n) zbiegł się ze zmianą składu zarządu spółki i podjęciem działań istotnie zmieniających wieloletnią strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Jednym z zadań nowego zarządu spółki po podjęciu decyzji o rozpoczęciu działań reorganizacyjnych było sporządzenie listy pracowników, którzy mogą przejść

³ Nazwa przedsiębiorstwa została zakodowana.

⁴ Abstrahuje się w tym przykładzie od rzeczywistych przesłanek realizacji procesów reorganizacyjnych, skupiając się wyłącznie na zmianie świadomości pracowników w zakresie funkcjonowania organizacji bez oceny zasadności bądź braku zasadności działań reorganizacyjnych.

¹ Zakładając intensyfikację tego typu działań, niebezpiecznie zbliżamy się do zagadnień z zakresu etyki wynikającej z coraz większej kontroli społeczeństw.

² Oprogramowanie wspomagające działania przedsiębiorstw Enterprise Resource Planning.

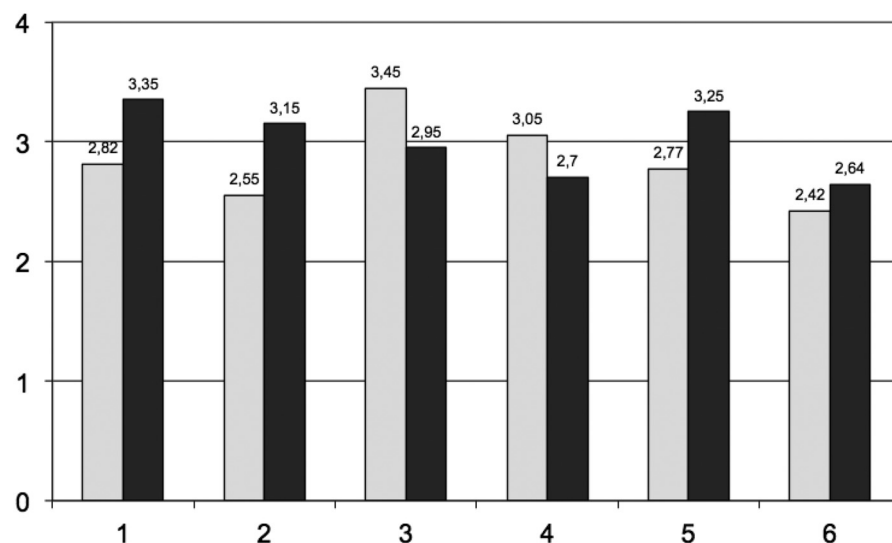
na wcześniejszą emeryturę, co dotyczyło w większości kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla⁵. Pozostałe działania charakteryzujące procesy reorganizacji w badanej organizacji to szeroko realizowane procesy outsourcingu, między innymi w obszarze służb utrzymania ruchu. Badaniu zostali poddani ci sami pracownicy w dwóch opisanych wyżej okresach. Mieli oni odnieść się do następujących kryteriów, oceniając je w skali 1–5:

- zaangażowanie dyrektora naczelnego w problematykę jakości (określone jako kryterium 1),
- stosowanie/rozumienie pojęcia klient – dostawca wewnętrzny (kryterium 2),
- odpowiedzialność za jakość (kryterium 3),
- priorytet zmniejszenia kosztów (optymalizacja kosztów jakości) – (kryterium 4),
- pojmowanie roli kierownika (kryterium 5),
- dostrzeganie i usuwanie barier między działami firmy (kryterium 6).

Odpowiedź na poziomie 1 wskazywała na negatywną ocenę zjawiska, poziom 5 wskazywał na pozytywną ocenę zjawiska według danego kryterium. Wyniki badań przedstawia wykres 1.

Można stwierdzić ogólnie, że działania restrukturyzacyjne są wrażliwe z punktu widzenia wpływu na kulturę projakościową organizacji. Pozytywny wpływ w tym zakresie zauważono w obszarze wzrostu odpowiedzialności za prawidłową realizację procesów oraz w obszarze racjonalizacji kosztów (kryteria 3 oraz 4). Wyniki badania wydają się logiczne, bowiem głównym celem działań restrukturyzacyjnych jest zwiększenie sprawności zarządzania oraz zmniejszenie kosztów. Negatywny wpływ na kulturę organizacyjną zauważono w obszarze wzrostu barier między działami firmy oraz pogorszenie relacji między pracownikami (kryterium 2 oraz 5–6). Ciekawym zjawiskiem jest także pogorszenie postrzegania dyrektora naczelnego w jakościowy rozwój organizacji (kryterium 1). Wynika to prawdopodobnie z braku akceptacji ogólnych działań realizowanych przez przedsiębiorstwo w procesie reorganizacji. Wskazuje to na dużą rolę lidera w tego typu procesach.

⁵ Działania niezwykle charakterystyczne w pierwszych latach po transformacji ustrojowej w większości przedsiębiorstw, w szczególności wśród przedsiębiorstw prywatyzowanych. Działania tego typu są również charakterystyczne w ramach tak zwanych programów dobrowolnych odejść pracowników. Literatura przedmiotu wskazuje, że podobne działania towarzyszą realizacji działań naprawczych w przedsiębiorstwach angielskich i amerykańskich.



Wykres 1. Oddziaływanie procesu restrukturyzacji na pracowników (pierwszy słupek odpowiada badaniu w okresie n, drugi w okresie wcześniejszym przed podjęciem działań reorganizacyjnych n-1)

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Oczywiste jest, że wyniki przeprowadzonego badania stanowią bardziej przyczynek do dyskusji, aniżeli pozwalają na jednoznaczne określenie dokładnych zależności pomiędzy procesami reorganizacji a ich wpływem na ryzyka występowania szeroko rozumianych niezgodności w procesach produkcyjnych czy też procesach świadczenia usług. Poruszona problematyka wydaje się być wieloaspektowa, w szczególności w zakresie wyznaczonych przez przedsiębiorstwa priorytetów. W świetle powyższych rozważań wydaje się, że za istotny problem badawczy należy uznać problem rzeczywistego wpływu zmian reorganizacyjnych na kulturę organizacji, charakterystyczną dla meta-koncepcji zarządzania (TQM). Mając na względzie powyższe rozważania, można także powiedzieć, że wciąż aktualnym problemem badawczym jest określenie niejako „optymalnego” zakresu restrukturyzacji, który spowoduje wzrost efektywności procesów, ale nie spowoduje przy tym efektów negatywnych, które nie wystąpiłyby, gdyby sam proces restrukturyzacji nie był rozpoczęty. Pojawia się także pytanie, czy proces restrukturyzacji może być w ogóle realizowany bez jakichkolwiek negatywnych konsekwencji dla organizacji w postaci pogorszenia kultury organizacyjnej. Analiza otoczenia w ostatnich latach wskazuje, że samo zjawisko reorganizacji przedsiębiorstwa przestaje mieć charakter incydentalny oraz charakteryzujący się określonymi przerwami w czasie. Wiele przedsiębiorstw wydaje się być zarządzanych przez permanentną restrukturyzację, która wyznacza jego efektywność – przykładem są równoległe prowadzone procesy połączenia przedsiębiorstw, podziałów przy jednoczesnej realizacji



koncepcji lean management. Oczywiście nie dotyczy to tych przedsiębiorstw, których efektywność wyznaczają na przykład wysoko zaawansowane produkcyjne linie technologiczne.

Wieloaspektowość poruszanej problematyki potwierdzają także doświadczenia japońskie ostatnich lat. Dążenie wielu japońskich firm do rozwoju na bazie doskonalenia procesów bez wykorzystania koncepcji radykalnych, ze szczególną dbałością o jakość, w perspektywie długookresowej było strategią słuszną. Strategia ta mogła być realizowana jednak wyłącznie przy założeniu stosowania podobnych priorytetów przez innych uczestników rynku. W sytuacji pojawienia się międzynarodowych – globalnych przedsiębiorstw, których strategia opierała się na wytworzeniu produktu przy maksymalnej rentowności wraz z ograniczoną jakością produktu, japońskie spółki miały problemy z utrzymaniem płynności finansowej. Przykładem jest japoński koncern Nissan, niepodlegający do roku 2008 żadnym radykalnym przeobrażeniom strukturalnym ze szczególnym uwzględnieniem procesów outsourcingu, co było powszechne w przypadku podmiotów konkurencyjnych. Radykalne działania podjęte przez nowy zarząd koncernu Nissan od roku 2008 doprowadziły do odzyskania pozycji rynkowej w ostatnich latach, ale naruszyły wieloletnie zasady japońskiego zarządzania opartego na ciągłym doskonaleniu małymi krokami. W świetle tych rozważań niezwykle ciekawa wydaje się próba odpowiedzi na pytanie: jaka może być wizja rozwoju organizacji światowych? Czy nastąpi odejście od tradycyjnych wartości zarządzania na rzecz wyłącznie zarządzania radykalnego? Zależać to będzie w dużym stopniu od zachowań i oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa. Powszechne tendencje w zakresie maksymalizacji

zasad neoliberalnych na rynkach światowych oraz rosnąca cały czas presja na wzrost wartości spółek i minimalizacji kosztów przy jednoczesnym wykorzystywaniu coraz bardziej nowoczesnych narzędzi informatycznych przez przedsiębiorstwa pozwala jednak na przewidywanie tendencji w zakresie radykalizmu zarządzania podmiotami.

Bibliografia

- [1] Białowas Piotr. 2008. Wybrane problemy wprowadzania przedsiębiorstw na Giełdę Papierów Wartościowych w kontekście wzrostu efektywności ich działania oraz maksymalizacji wartości. W *Prace Naukowe AE we Wrocławiu. Problemy gospodarki światowej* nr 1191, 22–31. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- [2] Białowas Piotr. 2008. Problematyka restrukturyzacji oraz wzrostu efektywności przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych podmiotów sektora elektro-energetycznego w Polsce – próba podsumowania ostatnich lat reorganizacji przedsiębiorstw. W *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze* nr 12, 20–45. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- [3] Białowas Piotr. 2015. „The models of business organization in the light of the privatization process on the example of polish electricity sector”. *Journal of International Studies* 7(3): 234–243. DOI: 10.14254/2071-8330.2015/8-3/19.
- [4] Białowas Piotr. 2015. „Modele restrukturyzacji organizacji na przykładzie podmiotów sektora energetycznego – aspekty mikro i makroekonomiczne”. Materiały konferencyjne – Konferencja Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Krynica Źródło.
- [5] Bugdol Marek. 2011. „Outsourcing a jakość wyrobów”. *Problemy Jakości* 43(12): 17–20.
- [6] Suszyński Cezary. 2003. *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- [7] Urbanek Piotr. 2011. „Outsourcing w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa w świetle teorii kosztów transakcyjnych”. *Gospodarka Narodowa* (4): 69–84.

SUPERWIKTORIA dla Warszawskiego Domu Technika NOT

Warszawski Dom Technika NOT został wyróżniony statuetką SUPERWIKTORIA w konkursie Znak Jakości Przedsiębiorców.

Konkurs „Wiktorja” ma na celu upowszechnianie zasad etyki i rzetelnego wykonywania działalności gospodarczej, a także wspieranie przedsiębiorczości i inicjatyw gospodarczych.

Wyróżnienie na Gali XXII Ogólnopolskiego Plebiscytu Gospodarczego, która odbyła się 26 października br., z rąk Waldemara Piórka – prezesa Warszawskiej Izby Przedsiębiorców, odebrał prezes WDT NOT Sp. z o.o. mgr inż. Jerzy Rożek.

Źródło: <https://enot.pl/>