

Cele i kierunki restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Wstęp

Dynamika procesów rynkowych powoduje, że wszystkie przedsiębiorstwa zmuszone są do ciągłego doskonalenia podejmowanych działań [Bartusik, 2008, s. 143]. Charakter tych zmian jest najczęściej incydentalny i sprowadzają się one do określonej części przedsiębiorstwa. Odmienne przedstawia się sytuacja w przypadku dużych kłopotów w obszarze organizacji i zarządzania. Wówczas niezbędnym działaniem jest przeprowadzenie kompleksowych procesów naprawczych. Restrukturyzacja jest narzędziem służącym do implementacji radykalnych zmian w funkcjonowaniu określonego przedsiębiorstwa, co ma na celu wzrost jego efektywności ekonomicznej, a także adaptację do zmiennych warunków otoczenia w przyszłości. A. Nalepka definiuje restrukturyzację przedsiębiorstwa jako przemyślaną reorientację celów (misji), przedsiębiorstwa, adekwatnie do występujących lub mających wystąpić w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr [Nalepka, 1998b, s. 21]. Restrukturyzacja odnosi się zarówno do majątku, kapitałów, zatrudnienia, jak i organizacji czy też struktury własnościowej [Kozuch, 2010, s. 80]. W literaturze zachodniej zaobserwować można utożsamianie procesu restrukturyzacji ze strategią wzrostu wartości gospodarki (sektora, przedsiębiorstwa) i procesami jej reorientacji [Hurry, 1993, s. 69-72; Singh, 1993, s. 27.]. W praktyce gospodarczej restrukturyzację podejmuje się nie tylko w celu naprawy lub ratowania przedsiębiorstwa zagrożonego bankructwem, ale także wynika ona z pobudek antycypacyjnych lub kreatywnych, co umożliwia wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. W rezultacie wzrostu procesu urynkwienia gospodarki narodowej i funkcjonujących w niej podmiotów oraz społeczeństwa, restrukturyzację postrzegać należy jako niezbędny warunek przetrwania i rozwoju

* Mgr, Katedra Polityki Ekonomicznej i Programowania Rozwoju, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, chriskrk2@yahoo.pl, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

tych organizacji, co ma istotny związek z postawą zatrudnionych i całego społeczeństwa [Dobrzański, 2008, s. 60-61]. Mając na uwadze znaczenie rachunku społecznego, w pewnym sensie uważanego za miarę stopnia odpowiedzialności wynikającej z tytułu restrukturyzowanego podmiotu, warto pamiętać, że celem jest nie tylko uzyskanie uzasadnionych założeń restrukturalnych, ale także zwiększenie poziomu utożsamiania się pracowników ze swoim miejscem pracy. Pamiętając natomiast o uwarunkowaniach rynkowych wspomnieć należy, iż celem tych działań jest konieczność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. W związku z powyższym uzasadnione jest podejmowanie odpowiednich działań w obszarze racjonalnego gospodarowania zasobami ludzkimi.

Celem napisania niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznych uwarunkowań procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem jego celów oraz działań kierunkowych. Założono też tezę, że restrukturyzacja zatrudnienia stanowi kluczowy element przekształceń restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie warunkujący skuteczną i efektywną restrukturyzację w jego pozostałych obszarach.

W niniejszym artykule posłużono się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa. Na podstawie kwerendy literatury krajowej i zagranicznej podjęto próbę omówienia istoty i głównych celów, jakie wybierają przedsiębiorstwa realizujące restrukturyzację w obszarze zatrudnienia. Wyodrębniono i scharakteryzowano działania kierunkowe przedsiębiorstw w obszarze restrukturyzacji zatrudnienia, takie jak: redukcja poziomu zatrudnienia, poprawa struktury zatrudnienia, zwiększenie elastyczności zasobów pracy, doskonalenie systemu motywacyjnego. Wskazano i omówiono 7 największych przypadków restrukturyzacji zatrudnienia w obszarze redukcji etatów, w Unii Europejskiej i Norwegii, w okresie od drugiej połowy 2011 r. do końca 2012 r. Dane empiryczne przedstawione w opracowaniu pochodzą z publikacji pt. *ERM report 2012 - After restructuring: Labour markets, working conditions and life satisfaction* wydanej przez Urząd Publikacji Unii Europejskiej w 2012 r.

1. Istota i główne cele restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Istotą restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest przywrócenie równowagi wewnętrznej i (lub) równowagi w stosunkach z otoczeniem przez odpowiednio zaawansowane zmiany zarówno w kwestii liczebności załogi, jej kwalifikacji, zakresu obowiązków i od-

powiedzialności każdego pracownika oraz pełnego wykorzystania posiadanych kadr [Grudzewski, Hejduk, 2001, s. 296]. W relacji do innych rodzajów przekształceń zajmuje bardzo ważną pozycję, albowiem determinuje skuteczność i efektywność przeprowadzanych zmian we wszystkich pozostałych sferach działania przedsiębiorstwa, co jest polem elementarnego znaczenia czynnika ludzkiego dla przedsiębiorstwa. Istotnym uwarunkowaniem restrukturyzacji w obszarze zatrudnienia jest brak stosownej infrastruktury służącej zagospodarowaniu nadmiernych zasobów ludzkich oraz brak doświadczeń związanych z adaptacją zawodową pracowników [Nalepka, 1998a, s. 20]. Jako kluczowy element powodzenia procesu restrukturyzacji zatrudnienia wskazuje się zachowanie i oczekiwania czynnika ludzkiego.

W ujęciu E. Długosz-Truszkowskiej istotne w polskich realiach gospodarczych przyczyny restrukturyzacji w obszarze zasobów ludzkich, to [Długosz-Truszkowska, 1997, s. 196]: przerosty zatrudnienia, zatrudnianie przypadkowych osób, problemy w stabilizacji wykwalifikowanych pracowników przy jednocześnie występujących trudnościach ze zwalnianiem słabszych pracowników, szkolenie wyłącznie pracowników postrzeganych jako rozwojowych (którzy umożliwiają wdrożenie nowej strategii przedsiębiorstwa), niejasne warunki wynagradzania, niskie morale pracowników (będące konsekwencją niedostatecznej komunikacji między pracownikami szeregowymi a zarządem), fikcyjnie wytyczone ścieżki kariery, niską kulturę organizacyjną i brak tradycji. Restrukturyzacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest ściśle powiązana z restrukturyzacją zatrudnienia w sensie ilościowo-strukturalnym, gdyż nie można przeprowadzić trwałych przekształceń w strukturze zasobów ludzkich przedsiębiorstwa bez stosownych zmian w procesie zarządzania nimi.

Restrukturyzacja zatrudnienia określana w literaturze przedmiotu również, jako restrukturyzacja personelu czy też rekonwersja zawodowa pracowników, rozumiana jest zazwyczaj jako szereg działań ukierunkowanych na dostosowanie stanu i struktury zatrudnienia do poziomu, który zapewnia sprawne osiągnięcie celów przedsiębiorstwa [Lachiewicz, 2005, s. 38]. A. Nalepka do głównych celów restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie zalicza: dokonanie zmian zatrudnienia adekwatnie do przyjętych dążeń przedsiębiorstwa; dostosowanie wielkości i struktury zatrudnienia do wymogów otoczenia rynkowego; zapewnienie większej wydajności pracy, będącej podstawą wyższej efektywności

funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa [Nalepka, 1998a, s. 21]. Cele te powinny być realizowane w oparciu o następujące założenia [Gabrusiewicz, Galicki, 1995, s. 168]: przeprowadzenie zmian w zatrudnieniu, cechujących się możliwością i oryginalnością działania przedsiębiorstwa dzięki mobilności wewnętrznej załogi oraz transferowi pracowników z zewnątrz przedsiębiorstwa; przekształcenia komplementarne, odpowiednie do zakładanych celów przedsiębiorstwa i zmian w jego innych sferach; przekształcenia rokujące nie tylko większą ilość miejsc pracy, ale także wzrost wynagrodzeń pracowników. C. Suszyński wskazuje, że głównym celem restrukturyzacji zatrudnienia jest redukcja kosztów oraz jego maksymalne dostosowanie do potrzeb przedsiębiorstwa, wynikających z funkcjonowania w zmiennym, wysoko konkurencyjnym otoczeniu [Suszyński, 2003, s. 147-149].

2. Kierunki restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie

W ujęciu A. Nalepki głównymi działaniami kierunkowymi restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie są: adaptacja do bieżących potrzeb, głównie poprzez redukcję poziomu zatrudnienia i poprawę jego struktury oraz zwiększenie elastyczności zasobów pracy [Nalepka, 1998a, s. 24]. Przedsiębiorstwo w celu dostosowania poziomu zatrudnienia do rzeczywistych potrzeb może podejmować działania ewolucyjne lub bardziej radykalne, a jednocześnie uciążliwe zarówno dla pracownika, jak i jego samego. W przypadku ewolucyjnego (złagodzonego) podejścia do restrukturyzacji zatrudnienia mogą mieć miejsce np.: wstrzymanie przyjęć z zewnątrz; wynikający ze struktury wiekowej załogi naturalny odpływ, ewentualnie przyspieszony wynikający z możliwości wcześniejszego przejścia na emeryturę; wewnętrzne przepływy i przegrupowania pracowników. Radykalnym sposobem restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest redukcja poziomu zatrudnienia zarówno w trybie zwolnień indywidualnych, jak i zbiorowych. W tej sytuacji przedsiębiorstwo musi pamiętać o konieczności poniesienia dodatkowych kosztów wynikających z odpraw pieniężnych przysługującym zwalnianym pracownikom.

W obszarze działań uelastyczniających zasoby pracy ważne jest konsekwentne zmierzanie do tego, aby tylko część potencjału zatrudnionego w przedsiębiorstwie związana była z nim na stałe, a więc poprzez umowy na czas nieokreślony [Nalepka, 1998a, s. 24-25]. Wynika to z faktu dążenia do popularyzacji trybu zatrudniania na czas określony, w związku z wykonywaniem konkretnych zadań. Wskazuje się, że roz-

wiązaniem wspierającym elastyczność posiadanego potencjału, jak i zmniejszającym obciążenia przedsiębiorstwa w sensie ekonomicznym, tj. pokrywającym koszty związane z tymczasowym zatrudnieniem – jest przyjmowanie do pracy bezrobotnych w ramach tzw. prac interwencyjnych. Działaniem pomocniczym w dążeniu do uelastycznienia zasobów czynnika ludzkiego jest upowszechnienie stanowisk wielozawodowych, co jest możliwe dzięki łączeniu dotychczasowych specjalizacji. Efektywność tych działań uzależniona jest od ponoszenia dodatkowych kosztów na szkolenie, przyuczenie się oraz wprowadzenie zmian w systemie płac, tak aby wzbudzić w pracownikach zainteresowanie podejmowaniem dodatkowego zakresu obowiązków i odpowiedzialności. Istotnym jest by pamiętać, aby zmiany wdrażane w związku z restrukturyzacją zatrudnienia w przedsiębiorstwie były zgodne z zapisami regulaminu pracy obowiązującym w przedsiębiorstwie.

Kolejnym kluczowym działaniem kierunkowym w obszarze restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest doskonalenie systemu motywacyjnego, który ma polegać na [Nalepka, 1998a, s. 25]:

- eliminacji elementarnych wad dotychczasowego systemu płac m. in. poprzez;
- poprawę struktury płac oraz redukcję liczby tzw. stałych składników, związanych z faktem zatrudnienia, a nie wynikających z ilości i jakości świadczonej pracy;
- wprowadzenie regulacji umożliwiających zwiększenie udziału części ruchomej płacy, a w rezultacie głębsze zróżnicowanie płac.
- modernizacji układu zbiorowego pracy na podstawie przeprowadzenia wartościowania pracy jako fundamentu do budowy nowego taryfikatora i tabeli płac;
- skonstruowaniu i implementacji systemu ocen pracowników i połączeniu go ze stosownymi rozwiązaniami w zakresie systemu motywacyjnego.

Realizacja celu związanego z osiągnięciem tożsamości pracowników z przedsiębiorstwem, jego zamierzeniami strategicznymi oraz programem restrukturyzacji, uwarunkowana jest również m. in. [Nalepka, 1998a, s. 24]: sformułowaniem modelu rozwoju zawodowego pracownika; uszczegółowieniem założeń polityki szkoleniowej i edukacyjnej.

Ważnym obszarem w aspekcie polityki personalnej może być stworzenie szerokiego lub ograniczonego modelu polityki socjalnej [Nalepka, 1998a, s. 25]. Mając na uwadze praktyczne kwestie restrukturyzacji za-

trudnienia należy pamiętać, iż załoga przedsiębiorstwa przywiązuje dużą wagę do działań informacyjnych, które polegają na doprowadzeniu do świadomości załogi celów i zadań restrukturyzacji zatrudnienia. Szczególny nacisk jest położony na wyeksponowanie celu przedsiębiorstwa będącego warunkiem jego istnienia oraz rozwoju, a także celów pracowników odnoszących się do trwałości zatrudnienia i wzrostu ich dochodów realnych.

Interesujące zestawienie działań kierunkowych restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie prezentuje Z. Sekuła, i zalicza do nich [Sekuła, 2001, s. 215]:

- adaptację personelu do zmian będących pokłosiem implementacji nowoczesnych rozwiązań techniczno-technologicznych i organizacyjnych oraz zmian formy własności;
- zmniejszenie zatrudnienia za pomocą stosowania elastycznych form zatrudnienia;
- poszukiwanie różnych metod oszczędności kosztów pracy, np. przez komasowanie większych zakresów prac na stanowiskach, implementację wielozawodowości i szerokoprofilowych stanowisk pracy, łączenie i dzielenie stanowisk pracy;
- usuwanie zbędnych stanowisk pracy, na których występuje praca pozorna lub zbędna;
- przeciwdziałanie biurokracji i dublowania się czynności;
- dostosowywanie zatrudnienia i kompetencji pracowników do zmiennych profili wymagań zawodowych na stanowiskach pracy oraz rodzaju i obszaru prowadzonej działalności;
- likwidowanie kosztownego zatrudnienia socjalnego oraz utajonego bezrobocia;
- maksymalizowanie potencjału zawodowego pracowników, m. in. w następstwie rekonwersji zawodowej i realokacji pracowników między stanowiskami i komórkami;
- pozbywanie się pracowników nieefektywnych, nieposiadających kwalifikacji i kompetencji lub niechętnych do ich podnoszenia.

Sukces podjętej restrukturyzacji zatrudnienia uzależniony jest od podjęcia uzasadnionych ekonomicznie i społecznie decyzji dotyczących wyboru optymalnych rozwiązań [Egeman, 1999, s. 36]. Działania te powinny być poprzedzone sumienną diagnozą dotyczącą m. in. takich aspektów, jak: wielkość organizacji i jej strategia; koniunkturalne i strukturalne przyczyny nadwyżek zatrudnienia oraz ich wielkość i struk-

tura; diagnoza społeczna populacji zwalnianych pracowników; wyznaczenie najważniejszych kooperantów procesu restrukturyzacji, poziomu antycypacji procesu adaptacji zawodowej przed wystąpieniem zwolnień oraz po zapowiedzi i w trakcie procesu zwalniania, a także po odejściu pracowników; zbadanie budżetu adaptacyjnego pracowników i ponoszonych kosztów strategii personalnej; określenie specyfiki konfliktów i poziomu ich nasilenia oraz roli związków zawodowych i pozostałych partnerów restrukturyzacji w ich rozwiązywaniu. Identyfikacja i przeprowadzenie analizy wymienionych kwestii warunkuje opracowanie optymalnych rozwiązań dostosowanych do warunków procesu restrukturyzacji [Dobrzański, 2008, s. 68]. Metody restrukturyzacji zatrudnienia powinny koncentrować się nie tylko na redukcji kosztów osobowych, lecz także mieć na uwadze rozwój pracowników i pozytywne przekształcenia w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa [Bartusik, Cabała, 2006, s. 27]. Trwały rozwój pracowników i przebudowa kultury firmy uzależnione są od podjęcia przez organizacje gospodarcze obszernej działalności edukacyjnej przybierającej postać treningów, szkoleń, praktyk, studiów podyplomowych itp. Istotnym działaniem w restrukturyzacji zatrudnienia jest systematyczność w kształtowaniu innowacyjnej kultury organizacyjnej wspierającej kreatywność pracowników i kumulowanie wiedzy. Przekształcenia w zakresie struktury zatrudnienia nie powinny być zmianami jedynie w aspekcie ilościowym, ale (przede wszystkim) jakościowym.

3. Wpływ restrukturyzacji na poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w krajach Unii Europejskiej

Źródłem danych na temat wpływu restrukturyzacji na poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Unii Europejskiej oraz Norwegii jest *European Restructuring Monitor [Restructuring..., 2008, s. 35]*. Rejestr ten funkcjonuje od 2002 roku i obejmuje dane z ponad 14 000 indywidualnych przypadków restrukturyzacji. Dane zawarte w rejestrze zbierane są na podstawie sprawozdań medialnych. Korzystając z sieci krajowych korespondentów umiejscowionych w każdym z 27 krajów Unii Europejskiej oraz w Norwegii, *European Restructuring Monitor* rejestruje podstawowe opisowe i ilościowe dane dotyczące każdego zgłaszanego przypadku restrukturyzacji pociągającego za sobą ponad 100 przypadków utraty pracy lub jej otrzymania, a w przypadku spółek zatrudniających więcej niż 250 pracowników, ogłoszenie restrukturyzacji wpływającej na co najmniej 10% siły roboczej. Odnotować należy, że

rejstry te obejmują jedynie dane na temat zgłoszonych procesów restrukturyzacji masowej, co jest zaledwie wierzchołkiem góry lodowej w aspekcie tworzenia i redukowania miejsc pracy. Po pierwsze, informacje zawarte w rejestrze nie obejmują następczego wpływu na podwykonawców, a także ignorują lokalne efekty uboczne, które są bezpośrednio generowane przez zatrudnienie w danej dziedzinie. Po drugie, znanym jest fakt, że główne przepływy redukcji i tworzenia miejsc pracy w danym kraju, w przeważającej mierze są pokłosiem likwidowania i kreowania etatów w małym zakresie. Jednakże procesy restrukturyzacji o dużej skali, przedstawiane często w nagłówkach gazet jako dramatyczne, są istotne z kilku powodów. Ich pokłosiem są znaczące skutki uboczne na danym obszarze. Uderzając w dobrze identyfikowane grupy społeczne i społeczności ogółem oraz stanowiąc pewnego rodzaju wyłom w społecznej spójności, nawiązują do wspólnego działania. Łatwiejsze jest również prowadzenie działań politycznych zaadresowanych do pojedynczego dużego przypadku, aniżeli do wielu mniejszych.

Tablica 1. Przedsiębiorstwa o największej ilości zaplanowanych zwolnień pracowników w wyniku restrukturyzacji zatrudnienia w Unii Europejskiej i Norwegii w okresie lipiec 2011-grudzień 2012

Data ogłoszenia restrukturyzacji	Firma lub organizacja	Ilość zwolnionych pracowników	Rodzaj działalności	Lokalizacja
23/11/2011	Nokia i Siemens	17 000	Produkcja	Unia Europejska
07/03/2012	Schlecker	11 750	Handel detaliczny	Niemcy
08/08/2011	E. On	11 000	Energia	Unia Europejska
14/06/2012	Nokia	10 000	Produkcja	Unia Europejska
23/06/2012	Hewlett-Packard	8 000	Technologia informatyczna	Unia Europejska
02/02/2012	AstraZeneca	7 300	Produkcja	Unia Europejska
14/11/2011	Unicredit	7 290	Usługi finansowe	Unia Europejska

źródło: opracowanie i tłumaczenie własne na podstawie: *European...*, 2012, s. 17.

Do największych redukcji etatów będących pokłosiem restrukturyzacji zatrudnienia w okresie od trzeciego kwartału 2011 roku do końca drugiego kwartału 2012 roku, zalicza się 7 przedsiębiorstw (Tab. 1)

[*European...*, 2012, s.16]. Przykładem wysokiego poziomu zwolnień, w wyniku restrukturyzacji zatrudnienia jest firma Nokia, która w ostatnich latach nie sprostała konkurencji (w szczególności ze strony Apple'a i Samsunga) na dynamicznie rozwijającym się rynku urządzeń typu *smartphone*. Nokia ogłosiła redukcję 10 000 etatów oraz zlikwidowała główne zakłady produkcyjne w Finlandii oraz na Węgrzech. Firma Siemens współpracująca z Nokią na zasadzie joint venture, zatrudniająca zarazem więcej od niej pracowników, ogłosiła redukcję zatrudnienia szacowaną na około jedną czwartą całkowitej siły roboczej. Spółka zamierza skoncentrować swoją działalność na sieciach komórkowych. W przypadku firmy Schlecker trudniącej się handlem detalicznym, redukcja zatrudnienia (11 750 etatów), jest rezultatem likwidacji połowy sklepów. W związku z niskim poziomem rentowności redukcję zatrudnienia zaplanował również potentat energetyczny E.On. Łączny poziom zlikwidowanych miejsc pracy ma wynieść 11 000 pracowników, z czego około połowa w Niemczech. Firma podjęła kroki w celu scentralizowania działów zarządzania zasobami ludzkimi oraz rachunkowości w Berlinie (Niemcy) oraz Cluj (Rumunia). Kolejnym przykładem jest firma Hewlett-Packard, która planuje zredukować 8 000 etatów w całej Europie, w tym 1 000 w Niemczech, w większości poprzez wysłanie pracowników na wcześniejszą emeryturę. Zwolnienia w Europie są częścią globalnego planu zmniejszenia zatrudnienia o 27 000 pracowników na całym świecie. W związku z rosnącą konkurencją i wygaśnięciem patentów globalny plan restrukturyzacji ogłosiła angielsko-szwedzka firma AstraZeneca. Zaplanowano 7 300 zwolnień, z czego 2 200 etatów zlikwidowanych zostanie w dziale badań i rozwoju w Szwecji. W celu wygenerowania oszczędności firma planuje zwiększyć wykorzystanie *call center* i kanałów cyfrowych do komunikacji z klientami, a także zmniejszenie zespołów współpracujących z partnerami zewnętrznymi, co ma sprzyjać zwiększeniu elastyczności. Ostatni przykładem jest włoski potentat usług finansowych Unicredit, który zaplanował do 2015 r. zwolnienia 7 290 osób w zachodnioeuropejskich jednostkach, z czego 5 200 we Włoszech. Bank zaplanował 8% redukcję zatrudnienia w dziale bankowości inwestycyjnej oraz przeniesienie działalności do Europy Środkowo-Wschodniej.

Zakończenie

Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie stanowi bardzo złożony proces, co związane jest z oddziaływaniem uwarunkowań za-

równy zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Uwzględnić należy szczególne znaczenie człowieka, jego stosunek do organizacji rozumianej jako jego pracodawcy. Mając na uwadze kluczowe znaczenie czynnika ludzkiego, w procesie restrukturyzacji zatrudnienia ważne jest zapewnienie rozwoju tego zasobu za pomocą różnorodnych form i sposobów działania. Niezbędne jest zatem podjęcie stosownych kroków w celu uzyskania trwałego rozwoju zasobów ludzkich, a zarazem ich odpowiedniego zagospodarowania. Na podstawie przeprowadzonej analizy w obszarze głównych celów i działań kierunkowych restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie można sformułować następujące wnioski:

1. Do głównych celów w aspekcie restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie zalicza się takie kwestie, jak: dostosowanie poziomu i struktury zatrudnienia do bieżących zadań, wymogów rynku i przyjętej strategii; stworzenie kadry pracowniczej charakteryzującej się wysokimi kwalifikacjami i poczuciem odpowiedzialności; zwiększenie wydajności pracy za pomocą implementacji nowych systemów motywacyjnych; zwiększenie poziomu wykorzystania potencjału zatrudnionych dzięki uelastycznieniu stosunków pracy; zapewnienie pracownikom nowych szans rozwoju.
2. Wśród kierunków restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie wymienia się takie działania, jak:
 - zmniejszenie poziomu zatrudnienia za pomocą podejścia ewolucyjnego lub radykalnego;
 - poprawę struktury zatrudnienia poprzez zwalnianie pracowników nieposiadających kompetencji niezbędnych do dalszego rozwoju i zatrudnianie w ich miejsce osób wykwalifikowanych, rokujących nadzieje na rozwój, szkolenia pracowników;
 - doskonalenie systemu motywacyjnego poprzez eliminację wad systemu wynagradzania, oparcie płac na wynikach wartościowania pracy, stosowanie systemu ocen okresowych, zastosowanie motywatorów pozapłacowych;
 - uelastycznienie stosunków pracy za pomocą szkoleń pracowników, wewnętrznych przesunięć pracowników do innych prac, różnicowanie systemów zatrudnienia, marketing personalny.

3. Łączna ilość zwolnień zaplanowanych przez podmioty zlokalizowane w Unii Europejskiej i Norwegii, które zaplanowały restrukturyzację zatrudnienia na największą skalę, wyniosła 72 340 stanowisk. Wśród głównych przyczyn redukcji zatrudnienia wymienia się słabszy popyt na towary i usługi oraz konieczność przeprowadzenia oszczędności w związku z ogólnoswiatowym kryzysem społeczno-ekonomicznym. Do pozostałych pobudek redukcji etatów zaliczyć można także: nasilającą się konkurencję na rynku, likwidację sklepów i zakładów produkcyjnych, ograniczenie obszaru działalności, niezadawalający poziom rentowności, centralizację wybranych działów oraz wygaśnięcie patentów.

Literatura

1. Bartusik K., Cabała P. (2006), *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
2. Bartusik K. (2008), *Uwarunkowania i efektywność procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 772, Kraków.
3. Długosz-Truszkowska E. (1997), *System oceny pracowników jako element strategii personalnej*, [w:] *Współczesne problemy w zarządzaniu zasobami pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
4. Dobrzański K. (2008), *Kształtowanie zasobów osobowych w restrukturyzowanej organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 105, Poznań.
5. Egeman M. E. (1999), *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltext, Warszawa.
6. *European Restructuring Monitor 2012. After restructuring: Labour markets, working conditions and life satisfaction*, Publications Office of the European Union, Luksemburg.
7. Gabrusiewicz W., Galicki J. (1995), *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, [w:] Borowiecki R., (red.) *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, TNOiK, Kraków.
8. Grudzewski H., Hejduk I. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
9. Hurry D. (1993), *Restructuring in the Global Economy: The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U. S. Firms*, „Strategic Management Journal”, vol. 14.
10. Haus B., Osbert-Pociecha G., Jagoda H. (1996), *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa.

11. Kożuch M. (2010), *Przestanki, rodzaje i narzędzia restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie nr 12, Kraków.
12. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. [red.] (2005), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
13. Nalepka A. (1998), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zakres, kierunki, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
14. Nalepka A. (1998), *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków.
15. *Restructuring in Europe 2008. A review of EU action to anticipate and manage employment change*, Commission Staff Working Document, Brussels.
16. Singh H. (1993), *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies”, vol. 30.
17. Sekuła Z. (2001), *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
18. Suszyński C. (2003), *Restrukturyzacja konsolidacja globalizacja przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Streszczenie

W niniejszej pracy podjęto próbę przedstawienia teoretycznych uwarunkowań procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie ze szczególnym uwzględnieniem jego celów oraz działań kierunkowych. Autor opracowania stawia tezę, że restrukturyzacja zatrudnienia stanowi kluczowy element przekształceń restrukturalnych w przedsiębiorstwie warunkujący skuteczną i efektywną restrukturyzację w jego pozostałych obszarach. Na podstawie kwerendy literatury krajowej i zagranicznej podjęto próbę omówienia istoty i głównych celów jakie obierają przedsiębiorstwa realizujące restrukturyzację w obszarze zatrudnienia. Wyodrębniono i scharakteryzowano działania kierunkowe przedsiębiorstw w obszarze restrukturyzacji zatrudnienia, takie jak: redukcja poziomu zatrudnienia; poprawa struktury zatrudnienia; zwiększenie elastyczności zasobów pracy; doskonalenie systemu motywacyjnego. Wskazano i omówiono 7 największych przypadków restrukturyzacji zatrudnienia w obszarze redukcji etatów, w Unii Europejskiej i Norwegii, w okresie od drugiej połowy 2011r. do końca 2012r.

Słowa kluczowe

restrukturyzacja zatrudnienia, racjonalizacja zatrudnienia

Objectives and directions of employment restructuring in the company (Summary)

This paper attempts to present the theoretical conditions of employment restructuring in the company, with particular regard to its objectives and strategic actions. The author argues that the restructuring of employment is a key element in the transformation of the company structure, and a conditioning efficient for effective restructuring in the other areas. Based on a query of domestic and foreign literature, the author attempts to discuss the nature and the main objectives of implementing the employment restructurisation in the company. Isolated and characterized were directional operations of enterprises in the area of employment restructuring, such as: the reduction of the level of employment, improvement in the employment structure, increasing the flexibility of labour, improving the incentive system. Identified and discussed were 7 major cases in the area of employment restructuring of redundancy, in the European Union and Norway, in the period from the second half of 2011 to the end of 2012.

Keywords

employment restructuring, rationalization of employment