

Restrukturyzacja sukcesywna

W historię polskich przemian gospodarczych w ostatnim dwudziestoleciu czarnymi literami wpisały się wielkie restrukturyzacje. Czy jesteśmy skazani na kontynuowanie tej nowej polskiej tradycji?

Robert Reinfuss

Alternatywą dla gwałtownych i bolesnych restrukturyzacji jest stopniowe i ciągłe podnoszenie rentowności pracy i rentowności przedsiębiorstw. Aby w przedsiębiorstwie istniał taki proces sukcesywnej restrukturyzacji, trzeba jednak wprowadzić fundamentalne zmiany w polityce personalnej. Firmy na razie na te zmiany się nie decydują. Tym samym skazują się na czekanie, aż przyjdzie ktoś z zewnątrz i zrobi za nich restrukturyzację „po polsku”.

Słowo „restrukturyzacja” budzi strach, ponieważ jest utożsamiane ze zwolnieniami. Budzi strach zarówno w tych, którzy tym zwolnieniom mogą potencjalnie podlegać, jak i tych, którzy są za nią odpowiedzialni. Strach przed restrukturyzacją powoduje, że zamiast się z nią zmierzyć, wszyscy podejmują działania na rzecz obrony przed zmianą, czyli w konsekwencji na rzecz ograniczenia rentowności pracy i rentowności przedsiębiorstwa. Rozwój firmy jest hamowany, sytuacja finansowa się pogarsza aż do momentu, gdy wybuch, czyli zwolnienia, musi już nastąpić, bo firma staje na skraju przepaści.

Jest jednak alternatywa dla tego wybuchowego scenariusza! Przynajmniej teoretycznie tę restrukturyzacyjną bombę da się rozbroić, zanim ona wybuchnie w postaci zwolnień grupowych lub drastycznego spadku produktywności.

Rozwiązanie polega na wprowadzeniu w organizacji mechanizmów stałego podnoszenia efektywności pracy, czyli ciągłej i konsekwentnej restrukturyzacji.

Restrukturyzacja jako proces ciągły

Restrukturyzacja to proces skokowego podniesienia rentowności firmy. Rentowność to stosunek przyrostu wartości (pochodzącej ze sprzedaży) do kosztów (patrz ramka: „Restrukturyzacja – proces poprawy rentowności przedsiębiorstwa”). Restrukturyzacja może więc dotyczyć przychodów ze sprzedaży, ale najczęściej kojarzona jest, i słusznie, z ograniczaniem kosztów i ograniczaniem zasobów (kapitału obrotowego), w tym zasobów ludzkich.

W Polsce konieczność restrukturyzacji wynikała dotąd przede wszystkim z przekształceń własnościowych. Mamy więc, niestety, ugruntowane przekonanie, że zmiana przychodzi z zewnątrz. Oznacza to, że nie jest ona obowiązkiem pracowników i nie wynika z naturalnego rozwoju organizacji, ale jest wymuszana przez nowego właściciela lub nowe władze. Zmiana jest kojarzona z wrogą siłą, przed którą należy się strzec. Na szczęście polska gospodarka się zmienia. Zarządzający mają coraz

częściej świadomość, że muszą stwarzać stałą presję na organizację w celu poprawy efektywności i rentowności. Restrukturyzacja zaczyna być procesem ciągłym. A zmiany wprowadzane w firmach są przede wszystkim nakierowane na wzrost rentowności. Oznacza to stały wysiłek organizacji w ograniczaniu kosztów. Takie rentownościowe podejście do biznesu jest oznaką dojrzałości gospodarki i dojrzałości kadry menedżerskiej. Jeżeli firma poprawia swoją rentowność stale i nadąża z tymi zmianami za oczekiwaniami rynku, to najprawdopodobniej uniknie klasycznej restrukturyzacji. W przeciwnym wypadku restrukturyzacja, jako proces gwałtownej zmiany połączonej ze zwolnieniami, jest nieuchronna.

Narzędzia restrukturyzacji jako stałego procesu

Prowadzenie w firmie stałego procesu podnoszenia rentowności, czyli sukcesywnej restrukturyzacji, wymaga stosowania wobec siebie przymusu w postaci odpowiednio dobranych i skutecznych technik. Bez konsekwentnej, sprofilowanej presji na organizację rentowności podnosić się nie da. Wymienię jedynie najważniejsze narzędzia i metody zarządzania sukcesywną restrukturyzacją, jakie powinno stosować przedsiębiorstwo.

Pierwsza grupa to narzędzia pomiaru rentowności. Mierzyć się powinno zarówno rentowność procesów, komórek organizacyjnych, stanowisk, jak i zadań wykonywanych przez

pracowników. Rentowność mierzona regularnie i szczegółowo da organizacji szansę stałego ograniczania kosztów i poprawiania efektywności. Techniki pomiaru rentowności roboczo można podzielić na trzy grupy:

- pomiary pracochłonności (są precyzyjne, dosyć często stosowane, ale niestety same są pracochłonne),
- analizy przydatności (np. analiza funkcjonalna),
- pomiary rentowności wprost oparte na analizie potrzeb beneficjentów (np. technika Value-View™). Techniki i narzędzia pomiaru rentowności są w Polsce dostępne i ich cena, dzięki informatyzacji, jest relatywnie niska.

Druga istotna grupa to techniki zarządzania, konieczne do egzekwowania rentowności. Służą one skutecznemu wdrażaniu zdiagnozowanych i zaprojektowanych oszczędności. Techniki, takie jak Lean, Kaizen, Six Sigma, TQM, MBO, rynek celów, można skutecznie wykorzystywać do wymuszania lub – jeśli jest to skuteczne – mobilizowania organizacji do stopniowej restrukturyzacji. Ważne, aby służyły one zmniejszaniu pracochłonności, a nie ogólnemu rozwojowi organizacji.

Stymulowanie rotacji

Powszechnie niedocenianym mechanizmem restrukturyzacji jest rotacja pracowników. Oczywiście chodzi o takie odejścia z firmy, które zaprojektował i wdrożył pracodawca. Firmy w Polsce starają się ograniczać rotację pracowników, utożsamiając ją z kosztami. Jest to ►

► Wprowadzenie w firmie procesu stałego podnoszenia wydajności, czyli stopniowej restrukturyzacji, wymaga podjęcia trudnych decyzji

1. Ciągłego zwiększania wymagań w stosunku do kadry menedżerskiej i pracowników.
2. Stosowania w firmie technik pomiaru rentowności zadań i stanowisk.
3. Stymulowania rotacji pracowników do poziomu 10–20 proc. w skali roku.
4. Ograniczenia szkoleń do tych, które są rentowne w krótkiej perspektywie.
5. Różnicowania wynagrodzeń w obrębie stanowisk w stopniu znacznie przekraczającym standardy rynkowe.
6. Zorientowania celów i zadań kadry menedżerskiej na stałe redukowanie pracochłonności i kosztów.
7. Ciągłego poszukiwania możliwości i redukowania zasobów, w tym redukowania czasu pracy.
8. Analizowania i redukowania posiadanego potencjału kompetencyjnego do poziomu aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa z niewielką nadwyżką w obszarach, w których przedsiębiorstwo się rozwija.

Strach przed restrukturyzacją powoduje, że zamiast się z nią zmierzyć, wszyscy podejmują działania na rzecz obrony przed zmianą, czyli w konsekwencji na rzecz ograniczenia rentowności pracy i rentowności przedsiębiorstwa.

błąd. Rotacja jest każdej organizacji potrzebna i powinna wynosić 10–20 proc. w zależności od stanowiska i branży. Pracodawcy, którzy umiejętnie sterują rotacją, dużo łatwiej radzą sobie z rentownością pracy i są w stanie uniknąć masowych zwolnień. Podstawowym mecha-

niżmem stymulowania rotacji pracowników jest różnicowanie wynagrodzeń. Pracownicy, którzy wnoszą do firmy mniej i są mniej rentowni, powinni otrzymywać niższe wynagrodzenie. Pozwoli im to przygotować się i zmienić pracodawcę na takiego, u którego ich praca będzie bardziej potrzebna. Firmy natomiast odejścia pracowników umożliwiają bezkonfliktowe ograniczenie kosztów.

Technik stymulowania rotacji jest dużo. Ogólnie rzecz ujmując, służą one wytypowaniu pracowników o najmniej rentownych, weryfikacji możliwości poprawy

tej rentowności oraz stopniowemu przygotowywaniu ich oraz organizacji na rozstanie.

Uzupełniająco należy stosować techniki przyspieszające czas przystosowania nowych pracowników do pracy. Fachowo nazywamy to skracaniem krzywej uczenia (learning curve). Te techniki są w Polsce w wielu firmach stosowane.

Obniżanie wynagrodzeń

Obniżanie wynagrodzeń jest w Polsce bardzo niepopularne. Ponieważ jednak różnicowanie płacy na bazie rentowności jest jednym z podstawowych mechanizmów sukcesywnej restrukturyzacji, to wydaje się, że jest to nieuniknione. Pracownicy, którzy nie podnoszą

swojej rentowności z własnej przyczyny lub z powodów biznesowych, muszą mieć obniżane wynagrodzenia. Proces ten jest w dłuższej perspektywie korzystny również dla tych pracowników. Daje im bowiem szansę na znalezienie w danej firmie bardziej rentownego zajęcia lub zmianę pracodawcy. Brak stałego, sprofilowanego mechanizmu obniżania wynagrodzeń w firmie skutkuje prędzej czy później gwałtowną restrukturyzacją.

Schyłek ocen pracowniczych

W palecie technik HR-owych na uwagę zasługuje jeszcze ocena pracownicza. Jest ona wykorzystywana do różnych celów, w tym do selekcji pracowników do zwolnienia w procesach restrukturyzacyjnych. Wielu specjalistów HR krytykuje ideę wykorzystywania oceny do tego celu, słusznie argumentując, że podważa to zaufanie pracowników do samej oceny. Oso- biście również jestem zdania, że procesy restrukturyzacyjne, bez względu na ich gwałtowny czy sukcesywny przebieg, powinny być oparte na kryterium rentowności, a nie na ocenie kompetencji. Kompetencje należy w biznesie traktować przede wszystkim jako koszt, a nie jako wartość. Oceny pracownicze nie mierzą rentowności i nie mierzą wartości wytwarzanej przez pracowników. Nie nadają się więc do procesów restrukturyzacyjnych.

Z tego samego powodu wartość ocen pracowniczych dla biznesu jest w ogóle wątpliwa.

Nadpotencjał kompetencji – szkolić, ale rozważnie

Celem restrukturyzacji jest poprawa rentowności, przede wszystkim poprzez ograniczenie kosztów. Jak wspominałem, jednym z kosztów przedsiębiorstwa są kompetencje. Pracodawca nie płaci za nie bezpośrednio, gdyż pracownicy otrzymują wynagrodzenie zgodnie z wymaganiami stanowiska, czyli taryfikatorem, ale w dłuższej perspektywie koszty wynagrodzeń są proporcjonalne do poziomu kompetencji pracowników. Wniosek jest prosty: im mniej kompetencji potrzeba do realizacji strategii i celów firmy, tym wyższa jest rentowność. Jeśli więc przedsiębiorstwo chce uniknąć gwałtownej restrukturyzacji, musi

bardzo oszczędnie planować zapotrzebowanie na kompetencje pracowników. W praktyce oznacza to trzy ograniczenia:

1. szkolenia należy ograniczyć do niezbędnych dla prowadzenia biznesu i osiągnięcia jego celów;
2. rekrutować należy pracowników, którzy nie posiadają wyższego poziomu kompetencji, niż firma potrzebuje;
3. poziom kompetencji w organizacji należy utrzymywać na poziomie, przede wszystkim przez stymulowanie rotacji, który zapewni realizację bieżących zadań lub ewentualnie trochę wyższym, co w najbliższej przyszłości pozwoli zrealizować planowane zadania.

Większość firm w Polsce ma duży nadpotencjał kompetencji, co w krótkiej perspektywie powoduje wysokie koszty, a w dłuższej oznacza zbliżającą się gwałtowną restrukturyzację. W zakresie polityki personalnej firmy powinny zdecydowanie się przestawić z podnoszenia kompetencji pracowników na zwiększanie zapotrzebowania na kompetencje już posiadane.

Ograniczanie czasu pracy

Czas pracy jest kosztem zarówno dla przedsiębiorstwa, jeżeli uczciwie za ten czas płaci, jak i dla pracownika, jeżeli zostaje w pracy „po godzinach”. W rachunku rentowności czas jest po stronie kosztu (w mianowniku). Wydłużanie czasu pracy poprzez nadgodziny, pozostawanie w pracy bez wynagrodzenia, zaległości urlopowe itp. obniżają rentowność przedsiębiorstwa, bez względu na to, czy jest to czas zapłacony, czy nie. Wielu menedżerów nie zdaje sobie z tego sprawy. W dobrej wierze zmuszają oni siebie i swoich podwładnych do wydłużania czasu pracy. Poza sytuacjami wyjątkowymi i w dłuższej perspektywie działają oni na szkodę firmy. Podnoszenie rentowności, czyli sukcesywna restrukturyzacja, wymaga ciągłego i zdecydowanego ograniczania czasu pracy. Zadanie jest psychologicznie trudne i dlatego wymaga stosowania ograniczeń administracyjnych i zdecydowanej priorytetyzacji zadań, za którą odpowiedzialna jest kadra menedżerska. Problem z zarządzaniem czasem pracy, czyli rentownością, mają wszyscy, ale szczególnie firmy zarządzane przez wyniki i nastawione wyłącznie na krótkoterminowy zysk. Paradoksalnie stosowanie krótkoterminowych

Restrukturyzacja – proces poprawy rentowności przedsiębiorstwa

$$\text{Rentowność} = \frac{\text{Przyrost wartości}}{\text{Koszt (kapitał)}}$$

bodźców nastawionych na wynik ekonomiczny, w tym technik premiowych, powoduje ograniczenie wzrostu rentowności, a nawet stopniowe jej obniżanie. Wcześniej czy później doprowadzi to do zewnętrznie wymuszonej, skokowej restrukturyzacji.

Grunt to konsekwencja

Restrukturyzacja polegająca na podnoszeniu rentowności jest koniecznością każdego przedsiębiorstwa. Nie musi to być jednak gwałtowna i bolesna restrukturyzacja „po polsku”. Alternatywą jest stałe, konsekwentne podnoszenie rentowności. Gwałtownym, skokowym restrukturyzacjaom muszą natomiast podlegać przedsiębiorstwa, które nie podnoszą rentowności w sposób naturalny, czyli te, które w zakresie zarządzania pracownikami:

1. nie stosują technik stałego podnoszenia wydajności pracy i ograniczania kosztów;
2. nadmiernie koncentrują się na wynikach krótkoterminowych kosztem rentowności w dłuższej perspektywie;
3. nie prowadzą stałego monitoringu rentowności zadań i stanowisk;
4. nie różnicują wynagrodzeń w zależności od wartości wnoszonej przez pracownika;
5. szkolą i rekrutują ponad bieżące potrzeby przedsiębiorstwa;
6. wydłużają czas pracy pracowników (ponad przyjęty w umowach z pracownikami);
7. ograniczają i nie stymulują rotacji pracowników;
8. w celach i zadaniach menedżerów koncentrują się na rozwoju organizacji, a nie na podnoszeniu rentowności. ■



Robert Reinfuss
jest doradcą w zakresie zarządzania personelem.