

Adrian Pyszka*

PODEJŚCIE KONFIGURACYJNE W REALIZACJI STRATEGII RESTRUKTURYZACJI Z WYKORZYSTANIEM OUTPLACEMENTU

A CONFIGURATIONAL APPROACH TO RESTRUCTURING STRATEGY USING OUTPLACEMENT

Summary

Configurational theory can significantly enhance understanding of an organisational strategy when introducing restructuring changes. Despite this, there have been limited efforts to examine the value (effectiveness) and the utility of configurational approach as a method for researching restructuring changes, especially in the field of SHRM (Strategic Human Resource Management) and outplacement.

This paper introduces a strategic management framework based on configurational theory. There is a suggestion that some configurations of HR strategies are better than others. Focusing on this assumption, the research provides a configurational model used as a framework for data gathering. The results of a study provided relatively strong support for a few configurational perspectives. The configurational results suggest that some configurations of restructuring and HR strategies are better than others and they are linked to change effectiveness.

1. Uwagi wstępne

W polskiej literaturze przedmiotu [Haus, Osbert-Pociecha, Jagoda 1996, s.102-104] istnieje przekonanie o pewnych charakterystycznych kierunkach zmian restrukturyzacyjnych, których wynikiem będzie ukierunkowanie na naprawę przedsiębiorstwa lub jego rozwój. Również podziały prezentowane przez

* dr, Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

innych polskich autorów [m.in. Nalepka 1998, s.25-27] wskazują na dwubiegowość zmian zarówno kompleksowych, jak i w samym obszarze zasobów ludzkich. Analizując zagraniczną literaturę przedmiotu potwierdza się dualny charakter postrzegania działań organizacyjnych [Freeman 1999]. Efektem takiego dualnego podejścia są wstępne zmiany naprawcze, mające często charakter reaktywny, w których wyniku następowały redukcje zatrudnienia i zwolnienia pracowników oraz następujące po nich zmiany rozwojowe, mające charakter proaktywny, ukierunkowane na szersze przemiany sposobu działania [Meyer, Lieb-Dóczy 2003]. Z drugiej strony w okresie transformacji zdarzało się, że strategie te były dobierane inaczej lub miały charakter hybrydowy (łączono restrukturyzację naprawczą z działaniami rozwojowymi w zakresie zasobów ludzkich), co również było związane z potrzebą szybkiej przemiany w kierunku wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie zmiany „reguł gry na rynku” [Mroczkowski, Wermus, Clarke, 2005]. Powyższe badania wskazują nie tylko na konieczność dopasowania wertykalnego strategii zmian, na przykład dotyczących restrukturyzacji ogólnej (cały program) i w obszarze zasobów ludzkich, ale również horyzontalnego, wewnątrz danego obszaru, tj. pomiędzy strategią restrukturyzacji zasobów ludzkich (ZL) a strategią zwalniania i wspierania odchodzących pracowników w ramach outplacementu¹¹ [Meyer, Shadle 1994, s. XI].

Literatura przedmiotu wskazuje na pozytywne efekty poszukiwania dopasowania wertykalnego lub/i horyzontalnego [Delery, Doty 1996]. Wśród tychże efektów wskazuje się ogólną poprawę efektywności działania firmy. Ciekawe są również badania określające wpływ „wiązek” strategii, zwłaszcza w obszarze oddziaływania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), na ogólną konkurencyjność przedsiębiorstwa, prowadzącą do poprawy jego wyników w ramach zrównoważonej przewagi konkurencyjnej [Brewster 2005].

I.

TEORETYCZNE PERSPEKTYWY RESTRUKTURYZACJI I OUTPLACEMENTU

2. Podejście konfiguracyjne i jego implikacje w obszarze ZZL

Jak podkreślają Marchington i Grugulis [2000, s.1112] „praktyki ZZL nie mogą być wdrażane efektywnie w izolacji, ale jako pewne kombinacje, pakiety praktyk”. Wykorzystywanie podejścia konfiguracyjnego w Zarządzaniu Zaso-

¹¹ Outplacement – to proces wsparcia oferowany organizacji i/lub zwalnianym pracownikom, mający na celu z jednej strony ułatwienie osobom zwalnianym odnalezienie się w nowej sytuacji zawodowej i życiowej (m.in. poprzez ulokowanie się w nowym miejscu pracy i/lub wzrost poziomu „zatrudnialności”), z drugiej strony jest procesem wspierającym zmiany w zatrudnieniu oraz pozwalającym utrzymać odpowiedni poziom motywacji i wydajności pracowników pozostających w zmienianej organizacji [Ingram, Pyszka 2006, s. 367].

bami Ludzkimi (ZZL) według [Ichniowski, Shaw i Prennushi 1987] umożliwia lepsze uchwycenie wpływu na organizacyjną efektywność, w przypadku łączenia praktyk ZZL, niż rozpatrywania ich w pojedynkę. Zdaniem Dess, Newport i Rasheed [1993] „konfiguracje są wielowymiarowymi bytami, w których kluczowe atrybuty są mocno skorelowane i wzajemnie się wzmacniają”.

Wcześniejsze podejścia koncentrowały się na zgodności i efektywności międzyorganizacyjnych konfiguracji (patrz: typologie Mintzberga 1979). Aktualnie skupiają się na modelach i relacjach wewnątrz szerszych obszarów konfiguracyjnych [Miller 1990]. Nawiązując do Doty, Glick, Huber [1993] podejście konfiguracyjne jest szczególnie istotne ze względu na swoją holistyczną podstawę pytań, bazując na typach idealnych i explicite adaptując założenia systemowe ekwifinalności. W przeciwieństwie do podejścia uniwersalnego i sytuacyjnego, skupiających się na wpływie pojedynczej zmiennej niezależnej na wybraną zmienną zależną, w podejściu konfiguracyjnym bada się relacje modelu wielu niezależnych zmiennych ze zmienną zależną [Delery, Doty 1996]. Dodatkowo, jak zauważają Delery i Doty [1996], w przypadku poszukiwania konfiguracji dających odpowiednie wyniki, zwłaszcza w ZZL, organizacja powinna dążyć do rozwoju systemu/strategii ZZL, zapewniającego horyzontalne i wertykalne dopasowanie (ang. "fit"), przy czym „horyzontalne” odnosić się będzie do wewnętrznego dopasowania polityk lub praktyk ZZL, natomiast „wertykalne” dotyczy dopasowania systemu/strategii ZZL do odpowiedniej strategii organizacyjnej. Im większe dopasowanie, zwłaszcza horyzontalne, tym doskonalsza konfiguracja.

Podejście konfiguracyjne jest zatem bardziej kompleksowe od innych perspektyw z trzech powodów:

- 1) opiera się na holistycznej podbudowie pytań, wymuszając identyfikację konfiguracji lub unikalnych układów (modeli) czynników dających maksymalną efektywność, odnosząc się do nieliniowych, synergicznych efektów i interakcji wyższego rzędu,
- 2) łączy w sobie założenia ekwifinalności, wskazując na wpływ unikalnych złożonych konfiguracji powiązanych wyników na maksymalizację efektów,
- 3) zakłada identyfikację konfiguracji jako typów idealnych, opracowanych na bazie poszukiwań literaturowych.

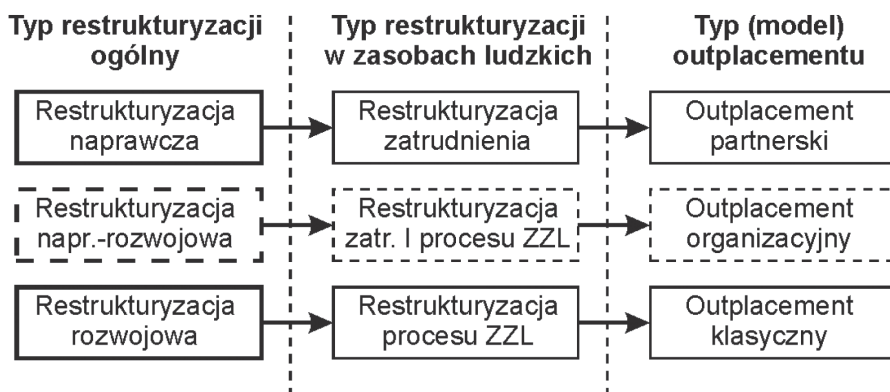
Nawiązując do zaprezentowanych wyzwań w zakresie konstrukcji badań według podejścia konfiguracyjnego w literaturze przedmiotu odnaleźć można schemat zakładający trzy istotne kroki postępowania [Doty, Glick, Huber 1993]. Po pierwsze konfiguracje zidentyfikowane z teorii powinny być konceptualizowane i opisane jako typy idealne. Po drugie powinien zostać zbudowany model wykorzystujący twierdzenia teoretyczne o dopasowaniu. Po trzecie, założenie o ekwifinalności powinno być zintegrowane i zinterpretowane w mode-

lu zakładającym określone dopasowanie, ze względu na istnienie wielu idealnych typów, na przykład organizacji, mogących maksymalizować dopasowanie i efektywność.

3. Wyróżnione konfiguracje (typy idealne)

Opierając się na ogólnych założeniach podejścia konfiguracyjnego [Doty, Glick, Huber 1993; Delery, Doty 1996] na podstawie literatury przedmiotu wyznaczono „typy idealne” zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu oraz wskazano kierunek poszukiwania dopasowania pomiędzy nimi (rysunek 1).

Rysunek 1. Teoretyczne zależności między typami Restrukturyzacji ogólnej, ZZL i outplacementu



Źródło: Opracowanie własne.

Analiza literatury przedmiotu na temat restrukturyzacji [Haus, Osbert-Pociecha, Jagoda 1996, s. 102-104; Nalepka 1998, s. 25-27] pozwala na wyróżnienie dwóch typów idealnych, a mianowicie restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej (Tabela 1). Restrukturyzacja naprawcza jest strategią ukierunkowaną na szybkie zmiany w krótkiej perspektywie czasu (do 2 lat), w wybranych obszarach organizacji i ukierunkowanie tychże zmian na działania o charakterze ratunkowym, dywergencyjnym, pozwalającym szybko przywrócić organizacji utraconą równowagę za pomocą radykalnych kroków. Strategia rozwojowa jest ukierunkowana na dłuższą perspektywę czasu i obejmuje swoim zasięgiem większość obszarów bądź całą organizację, co pozwala podejmować bardziej kompleksowe zmiany oparte w większym stopniu na inwestycjach, rozwoju nowych produktów i/lub usług, wprowadzanych w sposób inkrementalny.

Tabela 1. Zestawienie porównawcze użytych typów idealnych w obszarze restrukturyzacji

Model restrukturyzacji organizacyjnej	Restrukturyzacja naprawcza	Restrukturyzacja rozwojowa
Kierunek działań restrukturyzacyjnych	Działania ukierunkowane na ratowanie, naprawę firmy	Działania ukierunkowane na ekspansję, wzrost konkurencyjności firmy
Głębokość zmian	Wybrane pojedyncze obszary	Większość obszarów i/lub cała firma
Zmiany wielkości zasobów (oddziaływanie na zasoby)	Wycofanie się (pozbywanie się) i/lub wydzielanie na zewnątrz niektórych działalności i majątku	Rozwijanie i/lub pozyskiwanie dziedzin (biznesów, firm) umożliwiających dalszy (szybszy) rozwój
Zmiany własnościowe	Prywatyzacja, komercjalizacja i/lub zmiana właściciela czy wejście partnera strategicznego	Upublicznienie firmy poprzez debiut na Giełdzie Papierów Wartościowych
Inwestycje	Brak lub niewiele nowych	Wiele nowych inwestycji
Zmiany w zakresie SJB (jednostek biznesu)	Zamykanie nierentownych, przestarzałych zakładów i oddziałów	Otwieranie nowych zakładów, filii

Źródło: Opracowanie własne.

Przegląd zmian restrukturyzacyjnych w obszarze ZZL [m.in. Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2005, s. 42; Sajkiewicz i Sajkiewicz 2002, s. 137-145] wskazuje dwa odmienne typy, a mianowicie restrukturyzację zatrudnienia i procesu ZZL (Tabela 2). Restrukturyzacja zatrudnienia ma charakter defensywny i wymusza działania w zakresie zmian ilościowych w zasobach ludzkich, wykorzystując w tym celu takie narzędzia, jak redukcje zatrudnienia i zwolnienia. Restrukturyzacja procesu ZZL odnosi się do zmian jakościowych w poszczególnych fazach procesu ZZL (planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja itd.), prowadząc do zmian ukierunkowania na bardziej strategiczne cele i rozwój zasobów ludzkich. Restrukturyzacja procesu ZZL dopuszcza zmiany ilościowe, jednakże będące wynikiem szerszej przebudowy, na przykład w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Zestawienie porównawcze użytych typów idealnych w obszarze restrukturyzacji ZZL

Model restrukturyzacji w obszarze zasobów ludzkich	Restrukturyzacja zatrudnienia	Restrukturyzacja procesu ZZL
Planowanie zatrudnienia	Zmiany ilościowe w zatrudnieniu	Zmiany jakościowe (sposoby planowania, rekrutacji i selekcji)
System wynagrodzeń	Szukanie oszczędności w wynagrodzeniach	Poszukiwanie bodźców motywujących
Potencjał kompetencyjny	Odświeżenie potencjału poprzez zmianę na pracowników o nowych kompetencjach, kwalifikacjach	Zmiany w sposobie pozyskiwania nowych kompetencji przez dotychczasowych pracowników (od momentu adaptacji do odejścia)
Struktura zawodowa	Zmiany struktury wieku i wykształcenia pracowników poprzez wymianę pracowników	Zmiany w sposobie motywowania i oceniania dotychczasowych pracowników
Polityka wypowiedzeń	Masowe redukcje w wyniku zwolnień i pobudzania pracowników do odejść, również poprzez bardzo wysokie odprawy w ramach POD ^[2]	Planowe derekrutacje pracowników, wynikające np. z realizowanych zmian, dopasowujących model działania do wymogów nowej strategii.
Zarządzanie na poziomie strategicznym	Brak wyraźnie sprecyzowanej strategii ZZL i brak powiązania ze strategią ogólną	Wyraźnie nakreślona strategia ZZL i realizowana w zgodzie ze strategią ogólną.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza outplacementu [m.in. Sauer 1991, s. 111-125; Broderick 1996, s. 8] ukazała trzy typy idealne, a mianowicie: klasyczny, partnerski i organizacyjny (Tabela 3).

² POD – Programy Odejść Dobrowolnych.

Tabela 3. Zestawienie porównawcze użytych typów idealnych w obszarze outplacementu

Model outplacementu	Outplacement klasyczny (OPC)	Outplacement organizacyjny (OTR)	Outplacement Partnerski (OTRe)
Beneficjent, odbiorca doradztwa	Zwalniani / odchodzący pracownicy	Zwalniani pracownicy	Zwalniani pracownicy i kierownicy liniowi
Charakter realizowanego doradztwa	Zestandaryzowane	Zindywidualizowane	Zestandaryzowane i zindywidualizowane
Plasowanie kandydatów	Na zewnątrz i wewnątrz	Na zewnątrz (możliwe rekrutacje wew.)	Na zewnątrz
Podmiot przygotowujący i realizujący program	Głównie służby ZZL	Głównie zewnętrzna wyspecjalizowana firma doradcza	Zewn. firma doradcza i służby ZZL
Sposób finansowania i doboru szkoleń	Firma macierzysta	Firma macierzysta i/lub pracownicy	Firma macierzysta i/lub inne zewnętrzne źródła finansowania
Oddziaływanie na otoczenie	Minimalne, standardowy kontakt z wybranymi instytucjami rynku pracy	Aktywizacja, ale tylko w obszarze rynku pracy	Intensywna aktywizacja na wszystkie możliwe sposoby
Relacje z interesariuszami	Sprawozdawcze, brak szerszej kooperacji	Nawiązanie pozytywnych relacji z interesariuszami	Bardzo intensywne poszukiwanie porozumienia i współpracy
Integracja z ZZL	Pełna, realizowana w miarę potrzeb	„Wylaniająca się” (może przerodzić się w trwałą)	Nietrwała (akcyjna, jednorazowa)
Kierunek doradztwa zawodowego	Podstawowe umiejętności potrzebne na rynku pracy	Postrzeganie kariery i własnego życia	Szersze umiejętności poruszania się po rynku pracy
Kierunek wsparcia psychologicznego	Brak lub bardzo słabe, głównie poprzez oddziaływanie na motywację do szybkiego odejścia	W kierunku łączenia psychoanalizy z aktywizacją do działania	Głównie aktywizacja do działania
Podmiot realizujący doradztwo	Brak lub niewielkie oddziaływanie zewnętrznych specjalistów	Wyraźna rola firmy zewnętrznej	Silna współpraca firmy macierzystej, komercyjnej i podmiotów, np. niekomercyjnych
Lokalizacja Centrum Kariery	Raczej wewnątrz danej organizacji	Raczej na zewnątrz	Wewnątrz organizacji lub innej jednostki uczestniczącej w doradztwie

Źródło: Opracowanie własne

Outplacement klasyczny jest opisywany w literaturze przedmiotu jako proces lub program wspomagający jedynie zwalnianych pracowników poprzez wsparcie szkoleniowo-doradcze od momentu wypowiedzenia do prowadzenia samodzielnej kampanii poszukiwania pracy i/lub przejścia do nowego zatrudnienia. Najczęściej stosowany jest w ramach programów wewnętrznych przez doradców związanych z danym pracodawcą. Outplacement organizacyjny jest nieco odmiennym modelem, gdyż zmienia się w nim podmiot oferujący doradztwo i będący jego beneficjentem. Proces prowadzi wyspecjalizowana firma zewnętrzna, realizująca doradztwo wobec pracowników zwalnianych z organizacji, jak również wobec jej służb i/lub kierownictwa. Outplacement partnerski jest szerszą formą doradztwa organizacyjnego realizowanego pod patronatem zewnętrznej firmy doradczej, ale z udziałem służb wewnętrznych ZZL. Dodatkowo ten typ outplacementu wyróżnia silne oddziaływanie (aktywizacja) na otoczenie organizacji.

4. Dopasowanie między wyróżnionymi typami konfiguracji

Próba dopasowania typów restrukturyzacji ogólnej w zasobach ludzkich i outplacementu opiera się na założeniu (zob. Rysunek 1), że organizacje stosujące wybrane, skrajne modele restrukturyzacji będą wdrażały odpowiednie modele zmian w zasobach ludzkich oraz właściwe dla nich formy outplacementu. I tak można przypuszczać, że w sytuacji, gdy decydenci zastosują restrukturyzację naprawczą, skoncentrowaną na szybkiej poprawie efektywności działania w obrębie dotychczasowych produktów i usług, wymusi to zmiany ilościowe w obrębie zasobów ludzkich, skoncentrowane na uwalnianiu nadmiaru zasobów i przekształceniach w ich ogólnej strukturze. Taki model postępowania zakładający powstanie kryzysu pozwala sądzić, iż wygeneruje potrzebę realizacji większych, jednorazowych zwolnień oraz poszukiwanie wsparcia (również finansowego) w otoczeniu organizacji dla niej samej, jak i uwalnianych pracowników. Z drugiej strony restrukturyzacja rozwojowa, skoncentrowana na nowych produktach i usługach, akwizycjach i fuzjach, wymusza poszukiwanie zmian wewnątrz systemu ZZL. Wydaje się zasadne łączenie tego typu działań w większym stopniu ze zmianami jakościowymi w obrębie poszczególnych etapów procesu ZZL, na przykład sposobów wynagradzania i motywowania pracowników, oceny, zmian w kompetencjach. W tym przypadku outplacement będzie stosowany w swojej klasycznej postaci, integrując się wewnątrz organizacji z działaniami służb ZZL.

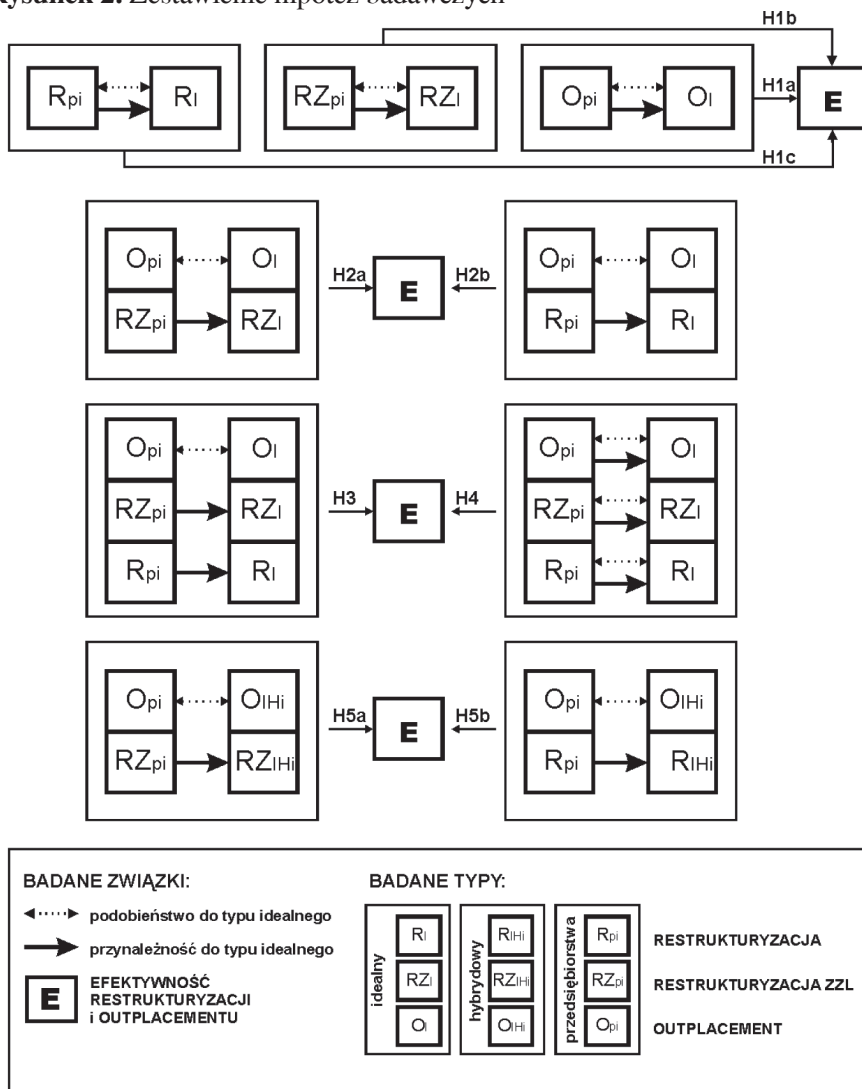
Konstruując założenia do badań postawiono pytania badawcze pomocne w analizie stopnia dopasowania oraz jego wpływu na efektywności zmian, a mianowicie:

- a) W jaki sposób można wykorzystać podejście konfiguracyjne do analizy dopasowania między strategiami zmian restrukturyzacyjnych, zwłaszcza w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi?
- b) Czy zastosowanie określonych konfiguracji wertykalnych/horyzontalnych w wymienionych obszarach przyniesie wzrost efektywności zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu oraz jaki będzie kierunek tego wzrostu?

5. Przesłanki konfiguracyjne i hipotezy

Przesłanki konfiguracyjne bazują na założeniu, że wdrożenie restrukturyzacji w zasobach ludzkich z zastosowaniem outplacementu, dopasowanych względem siebie i strategii ogólnej restrukturyzacji, będzie skutkowało wyższą efektywnością. Nawiązując do Delery i Doty [1996] wyodrębniono konfiguracje (Rysunek 2) pozwalające zarówno na wertykalne, jak i horyzontalne poszukiwanie stopnia dopasowania poszczególnych wymiarów i zbadania jego wpływu na efektywność zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu. Stopień dopasowania wskazanych wymiarów badano za pomocą odpowiednich miar podobieństwa [patrz: Doty, Glick, Huber 1993] i z wykorzystaniem wartości wyznaczających typy idealne w poszczególnych wymiarach (zob. Tabele 1-3).

Rysunek 2. Zestawienie hipotez badawczych



Źródło: Opracowanie własne.

Pierwsza przesłanka konfiguracyjna (hipotezy H1a – H1c) jest oparta na założeniu, że badane systemy są typami idealnymi, jednakowo efektywnymi we wszystkich warunkach. Biorąc pod uwagę to założenie większe dopasowanie do jakiegokolwiek typu idealnego będzie skutkowało wzrostem efektywności. Oznacza to, że większe dopasowanie do typu idealnego (w obszarze restrukturyzacji ogólnej, zasobów ludzkich, outplacemenu) będzie skutkowało wzrostem efektywności restrukturyzacji i/lub outplacemenu.

- H1a: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu idealnego outplacementu zidentyfikowanego w przedsiębiorstwie, tym większa efektywność (zgodnie z wyróżnionymi wymiarami).
- H1b: Im większe podobieństwo restrukturyzacji ZZL przedsiębiorstwa do typu idealnego restrukturyzacji ZZL zidentyfikowanego w przedsiębiorstwie, tym większa efektywność.
- H1c: Im większe podobieństwo restrukturyzacji ogólnej przedsiębiorstwa do typu idealnego restrukturyzacji ogólnej zidentyfikowanego w przedsiębiorstwie, tym większa efektywność.

Bardziej rozbudowana jest druga grupa zależności (H2a-H2b), w których zakłada się zbadanie wpływu na efektywność stopnia dopasowania wewnątrz outplacementu oraz dopasowania horyzontalnego między outplacementem a restrukturyzacją w zasobach ludzkich i wertykalnego między outplacementem a restrukturyzacją ogólną.

- H2a: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu idealnego outplacementu, właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi idealnemu restrukturyzacji ZZL, tym większa efektywność.
- H2b: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu idealnego outplacementu, właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi idealnemu restrukturyzacji ogólnej, tym większa efektywność.

Najbardziej rozbudowana jest trzecia grupa zależności (H3-H4), w których zakłada się zbadanie wpływu na efektywność stopnia dopasowania horyzontalnego i wertykalnego w poszczególnych badanych obszarach i pomiędzy nimi.

- H3: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu idealnego outplacementu, właściwego dla zidentyfikowanego w przedsiębiorstwie typu restrukturyzacji (ZZL i ogólnej łącznie), tym większa efektywność.
- H4: Im większe podobieństwo outplacementu, restrukturyzacji ZZL i ogólnej przedsiębiorstwa do kombinacji typów idealnych, właściwych zidentyfikowanym w przedsiębiorstwie typom outplacementu, restrukturyzacji ZZL i ogólnej, tym większa efektywność.

Ostatnia przesłanka konfiguracyjna zakłada istnienie nieskończenie wielu efektywnych kombinacji – hybryd (H5a-H5b), umożliwiających osiągnięcie wysokiego poziomu dopasowania horyzontalnego i/lub wertykalnego.

H5a: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu hybrydowego outplacementu, właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi hybrydowemu restrukturyzacji ZZL, tym większa efektywność.

H5b: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu hybrydowego outplacementu, właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi hybrydowemu restrukturyzacji ogólnej, tym większa efektywność.

Odpowiednie miary podobieństwa³⁾ wyliczane są dla poszczególnych badanych przedsiębiorstw i używane przy testowaniu hipotez. Pojęcie efektywności odnosi się do dwóch osobnych miar efektywności: zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu (wskaźników jakościowych pozwalających ocenić powodzenie procesu zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu). Miary są konstruowane poprzez zestandaryzowanie, a następnie zsumowanie zmiennych w odpowiednim wymiarze efektywności, dla każdego z przedsiębiorstw.

II. METODOLOGIA

6. Próba i procedura badawcza

Populację, w której poszukiwał autor obiektów badań, stanowiły przedsiębiorstwa restrukturyzujące się i wykorzystujące outplacement. Zgodnie z wcześniejszymi badaniami, w których uczestniczył autor [Ingram, Pyszka 2006], wybrano firmy z kapitałem zagranicznym (głównie takie firmy stosowały outplacement). Wykorzystano prosty dobór próby. Sposób doboru był dwustopniowy. W pierwszym kroku dokonano wyboru firm konsultingowych, znanych z realizacji programów outplacementu. W kroku drugim uzyskano zestawienie firm, które spełniały założenia badawcze. Następnie zebrano dane za pomocą kwestionariusza ankiety. Uzyskano 27 prawidłowo wypełnionych ankiet, co stanowiło 100% zwrotu. Niniejsze badanie stanowiło wstęp do szerszych badań jakościowych z wykorzystaniem metodologii studium przypadku.

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, który posłużył do zebrania danych empirycznych wykorzystanych następnie w analizie statystycznej celem weryfikacji postawionych hipotez. Pierwszy

3 Miary podobieństwa dla –tego przedsiębiorstwa były wyznaczane zgodnie ze wzorem:

$$M_i^{(k)} = -\sqrt{(X_i - X_j^{id})W(X_i - X_j^{id})}$$

np. gdzie X_i jest wektorem obserwacji zmiennych identyfikujących typ outplacementu dla i -tego przedsiębiorstwa. Wektor X_j^{id} identyfikuje typ idealny outplacementu odpowiedni typowi idealnemu restrukturyzacji, do którego zakwalifikowano i -te przedsiębiorstwo.

etap badań posłużył do wypracowania narzędzia badawczego. Na tym etapie w oparciu o badania literatury przedmiotu wyodrębniono trzy wymiary badawcze (restrukturyzacji ogólnej, restrukturyzacji ZZL i outplacementu) w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie i jeden dotyczący pomiaru efektywności zmian. Następnie sformułowano hipotezy, wykorzystujące zależności wskazywane w podejściu konfiguracyjnym. Na tej podstawie wyróżniono hipotezy H1a, H1b, H1c, H2a, H2b, H3, H4, H5a, H5b (Rysunek 2), umożliwiające zbadanie stopnia dopasowania wewnątrz i pomiędzy poszczególnymi wymiarami oraz określenie wpływu na efektywność zmian. Następnie przeprowadzono analizę statystyczną umożliwiającą weryfikację postawionych hipotez. W kolejnym etapie zakwalifikowano charakterystykę danego przedsiębiorstwa do wyznaczonych typów idealnych (Tabele 1-3). W tym celu wykorzystano miary odległości euklidesowej i podobieństwa. Następnie przeprowadzono analizę relacji wyszczególnionych w hipotezach za pomocą hierarchicznej analizy regresji.

7. Miary

W kwestionariuszu ankiety wykorzystano siedmiostopniową skalę szacunkową Likerta umożliwiającą zbadanie opinii respondentów, odwołujących się do uporządkowanego zbioru kategorii, których zadanie polegało na wskazaniu liczby od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się (zdecydowanie spaść), do 7 – zdecydowanie zgadzam się (zdecydowanie wzrosnąć). Zastosowanie takiej rozpiętości skali pozwoliło na zwiększenie dokładności pomiaru (skala interwałowa), gdzie kontinuum odpowiedzi podzielone jest na równe odcinki, od Tak do Nie. Zaproponowana skala pomiaru służyła również do wyznaczenia wartości typów idealnych w badanych obszarach (zob. Tabela 4), które zaproponowano na podstawie analizy teorii.

Tabela 4. Przykładowe obszary zmiennych oraz ich wartości dla wyróżnionych typów idealnych w wymiarach restrukturyzacji ogólnej, restrukturyzacji zasobów ludzkich i outplacementu

Obszary zmiennych różnicujących strategię	Strategia restrukturyzacji ogólnej		
	naprawcza	pośrednia	rozwojowa
Kierunek działań restrukturyzacyjnych	6,5	4	1,5
	1,5	4	6,5
Głębokość zmian	6,5	4	1,5
	1,5	4	6,5
Obszary zmiennych różnicujących strategię	Strategia restrukturyzacji w zasobach ludzkich		
	zatrudnienia	pośrednia	procesu ZL
Planowanie zatrudnienia	6,5	4	1,5
	1,5	4	6,5
System wynagrodzeń	6,5	4	1,5
	1,5	4	6,5
Obszary zmiennych różnicujących strategię	Strategia outplacementu		
	OTRe	OTR	OPC
Charakter realizowanego doradztwa	1,5	6,5	4
	6,5	1,5	4
Plasowanie kandydatów	4	6,5	1,5
	7	5	6

Źródło: Opracowanie własne.

Dodatkowo przeprowadzono analizę rzetelności zastosowanego narzędzia, dotyczącą wielkości błędu losowego powstającego w kolejnych pomiarach, dokonywanych za pomocą tego samego narzędzia pomiarowego. Pomiaru rzetelności dokonano w wyniku analizy współczynnika (α) Alfa Cronbacha, który przyjmuje jako zadowalający poziom powyżej wartości 0,6 [Brewerton i Millward 2001, s. 89]. Przeprowadzona analiza wykazała zadowalający poziom powiązania pozycji testowych (0,68), co świadczy o rzetelności narzędzia pomiarowego.

8. Pomiar efektów

W ramach miar efektywności skoncentrowano się na dwóch wymiarach, a mianowicie efektywności zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu. W ramach pomiaru efektywności zmian restrukturyzacyjnych użyto standardowych mierników zidentyfikowanych na podstawie zaprezentowanej analizy literatury przedmiotu, określających postawy i zachowania pracowników w okresie

zmian. Wśród takich mierników badano postrzegany przez respondentów poziom: absencji, fluktuacji, wydajności pracy, morale, zaangażowania pracowników pozostających w firmie, niepewności zatrudnienia, satysfakcji, wypadków, wzajemnych oskarżeń i konfliktów, kradzieży i sabotaży, poparcia ze strony partnerów społecznych. Dodatkowo pytano o ilość pozwów do sądu pracy, składanych podań o pracę, atrakcyjność wizerunku firmy na rynku pracy i aprobatę testowania nowych rozwiązań przez pozostających w firmie pracowników. W przypadku outplacementu skoncentrowano się wyłącznie na wskaźnikach określających: ilość i czas, w jakim osoby zwalniane znajdowały pracę, postrzeganie firmy macierzystej przez uczestników programu, dobrowolność i skalę udziału w programie, zgodność działań planowanych ze zrealizowanym harmonogramem.

III. REZULTATY

Budowa hipotez badawczych oraz ich testowanie odbyło się w oparciu o założenia podejścia konfiguracyjnego, zaprezentowane w pracy Delery i Doty [1996], w ramach którego badano stopień dopasowania obserwowanych w przedsiębiorstwach typów idealnych outplacementu i restrukturyzacji do zidentyfikowanych w przedsiębiorstwach typów idealnych outplacementu i restrukturyzacji. W oparciu o zestawione typy idealne dla wymiaru: restrukturyzacji ogólnej, w zasobach ludzkich i outplacementu okazało się, że najwięcej badanych firm, w wymiarze restrukturyzacji ogólnej i w zasobach ludzkich, zakwalifikowano do typów pośrednich. Jedynie w przypadku outplacementu uzyskano równomierny rozkład liczebności w poszczególnych typach.

Hipotezy badawcze testowano z użyciem hierarchicznej analizy regresji. W pierwszym kroku hierarchicznej analizy regresji jako zmienne niezależne wprowadzono: E.1, E.2, E.3, E.4, E.5, E.6, E.7, E.14 (zmienne metryczkowe). W drugim kroku wprowadzono zmienną będącą odpowiednią miarą podobieństwa $M_j^{(k)}$. W przypadku każdej hipotezy regresję przeprowadzono dwukrotnie – wybierając jako zmienną zależną efektywność restrukturyzacji oraz efektywność outplacementu. Żeby przetestować hipotezy z pierwszej grupy (H1a, H1b, H1c) dokonano obróbki komputerowej danych celem pomiaru stopnia podobieństwa (dopasowania) do typów idealnych w poszczególnych badanych obszarach (restrukturyzacji w zasobach ludzkich, outplacementu i restrukturyzacji ogólnej), co następnie pozwoliło na przejście do hierarchicznej analizy regresji. Przeprowadzona analiza nie potwierdziła wpływu odpowiednich miar podobieństwa do zidentyfikowanych typów idealnych na efektywność w przypadku hipotez H1a (Er: $\Delta R^2 = 0,031$ $p=0,288$; Eo: $\Delta R^2 = 0,000$ $p=0,920$) i H1c (Er: $\Delta R^2 = 0,020$ $F=0,401$; Eo: $\Delta R^2 = 0,000$ $p=0,979$), co oznacza, że hipotezy

należy odrzucić. W przypadku hipotezy H1b (Er: $\Delta R^2 = 0,150$ $p=0,011$; Eo: $\Delta R^2 = 0,031$ $p=0,306$) można przyjąć daną hipotezę na poziomie istotności $\alpha=0,05$, jednakże jedynie w zakresie wpływu na efektywność restrukturyzacji (Er).

Kolejne hipotezy (H2a, H2b, H3) zakładają, że na efektywność wpływa podobieństwo outplacemntu przedsiębiorstwa do typu idealnego outplacemntu właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi idealnemu restrukturyzacji ZZL i/lub restrukturyzacji ogólnej. Analiza regresji nie potwierdza hipotez H2a (Er: $\Delta R^2 = 0,014$ $p=0,477$; Eo: $\Delta R^2 = 0,004$ $p=0,711$), H2b (Er: $\Delta R^2 = 0,053$ $p=0,159$; Eo: $\Delta R^2 = 0,003$ $p=0,738$) i hipotezy łącznej H3 (Er: $\Delta R^2 = 0,036$ $p=0,250$; Eo: $\Delta R^2 = 0,019$ $p=0,428$). Nie istnieje zatem istotny wpływ badanych podobieństw do typów idealnych na efektywność restrukturyzacji i outplacemntu.

Hipoteza czwarta H4 przewiduje, iż podobieństwo wszystkich typów zidentyfikowanych w przedsiębiorstwie do odpowiednich typów idealnych wpływa na efektywność. Przeprowadzona analiza regresji potwierdza założony wpływ w H4 (Er: $\Delta R^2 = 0,094$ $p=0,054$; Eo: $\Delta R^2 = 0,028$ $p=0,357$), co oznacza, że można ją przyjąć, jednakże na poziomie istotności $\alpha=0,10$.

Hipotezy piąte H5a i H5b stanowią odwołanie do założenia o istnieniu wielu typów hybrydowych outplacemntu i restrukturyzacji, będących połączeniem typów idealnych. Hipotezy te zakładają, że na efektywność wpływa podobieństwo outplacemntu przedsiębiorstwa do typu hybrydowego outplacemntu, właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi hybrydowemu restrukturyzacji ZZL lub restrukturyzacji ogólnej. Analiza regresji ukazała, że tak samo jak w hipotezie H4 można przyjąć na poziomie $\alpha=0,10$ hipotezę H5a (Er: $\Delta R^2 = 0,090$ $p=0,060$; Eo: $\Delta R^2 = 0,012$ $p=0,523$) odnośnie wpływu na efektywność restrukturyzacji oraz hipotezę H5b (Er: $\Delta R^2 = 0,003$ $p=0,746$; Eo: $\Delta R^2 = 0,099$ $p=0,055$) pod kątem wpływu na efektywność outplacemntu.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, iż przy $\alpha=0,05$ należy przyjąć hipotezę H1b dla efektywności restrukturyzacji. Dla współczynnika istotności na poziomie $\alpha=0,10$ należy przyjąć hipotezę H4 i H5a dla efektywności restrukturyzacji oraz H5b dla efektywności outplacemntu. Hipotezy H1a, H1c, H2a, H2b, H3 należy odrzucić.

IV. DYSKUSJA

Przeprowadzona analiza potwierdza efektywność stosowania strategii wiązanych podczas realizacji programów restrukturyzacyjnych, których konsekwencją lub podstawowym założeniem są zwolnienia pracowników. W wyniku badań wpływu na efektywność stopnia dopasowania między wymiarami restrukturyzacji ogólnej, w zasobach ludzkich i outplacemntu, potwierdziła

się część założeń o istnieniu takich zależności (H1b, H4, H5a, H5b), głównie w zakresie dopasowania między wszystkimi badanymi wymiarami przyporządkowanymi do określonych typów idealnych i dopasowania między typami hybrydowymi w obszarze outplacementu, restrukturyzacji ogólnej i zasobów ludzkich. Dodatkowo okazało się, że badając stopień dopasowania do wybranych typów idealnych, restrukturyzowane przedsiębiorstwa osiągały wzrost efektywności, realizując założenia restrukturyzacji zatrudnienia (wykazała to dodatkowa analiza)⁴¹. Stwierdzono również spadek efektywności w przypadku ukierunkowania przedsiębiorstw na outplacement klasyczny OPC (zob. Tabela 3). Bliskość do pozostałych typów idealnych nie dała istotnych statystycznie wyników, umożliwiających wyciągnięcie wniosków o kierunku wpływu na efektywność.

Podsumowując, z jednej strony potwierdziły się przekonania autora dotyczące powiązań między wymiarami restrukturyzacji ogólnej, w zasobach ludzkich i outplacementu, z drugiej strony, oprócz restrukturyzacji zasobów ludzkich, nie można mówić o wpływie dopasowania wewnętrznego pozostałych wymiarów na efektywność zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu. Konsekwencją jest pytanie, czy nie należałoby raczej szukać powiązań między poszczególnymi czynnikami i ich wpływu na efektywność. Aby uzyskać całkowitą pewność należałoby jednakże przetestować wybrane czynniki za pomocą eksperymentu, w ramach którego wyłączony byłby wpływ zmiennych nieistotnych.

9. Uwagi końcowe

Podstawowym celem tego badania było ukazanie konieczności poszukiwania zgodności między wprowadzanymi zmianami (pakietami zmian) zarówno w obszarze ogólnego zarządzania, jak i obszarów funkcjonalnych. W praktyce często mamy do czynienia z działaniami intuicyjnymi w zakresie łączenia dopasowanych do siebie wymiarów strategii.

Uzyskane rezultaty wskazały na oddziaływanie sposobów realizacji złożonych procesów zmian na efektywność, co powoduje, że menedżerowie powinni zrozumieć kombinacje praktyk w tym zakresie i rozwijać odpowiednie strategie z uwzględnieniem ich skutków.

Kolejnym celem było ukazanie wpływu stosowania strategii dopasowanych względem siebie na efektywność realizacji zmian. Uzyskane wyniki wskazały na istnienie takiego wpływu, zwłaszcza w sytuacji powiązania badanych obszarów w trzech wymiarach oraz podczas realizacji zmian ukierunkowanych

⁴¹ W tym celu zmierzono podobieństwo między zidentyfikowanymi w przedsiębiorstwie typami a przyjętymi do badań pojedynczymi typami idealnymi. Następnie każda z miar podobieństwa poddana została osobnej hierarchicznej analizie regresji.

na zmiany ilościowe i jakościowe w zasobach ludzkich, łączone z programami outplacementu, realizowanymi we współpracy z zewnętrznymi doradcami. Ta konkluzja szczególnie mocno była podkreślana w ramach zrealizowanych przez autora dodatkowych badań jakościowych .

Niezależnie od wkładu powyższych badań w rozwój nauki, wiele czynników wpłynęło w sposób ograniczający na jego wartość poznawczą. Między innymi badanie wyłącznie przedsiębiorstw międzynarodowych, aczkolwiek taka strategia była podyktowana poszukiwaniem podmiotów, które zrealizowały programy restrukturyzacji łączone z outplacementem. Ciekawe byłyby studia porównawcze przedsiębiorstw polskich i z kapitałem zagranicznym, co z kolei mogłoby doprowadzić do zmiany założeń konfiguracyjnych i/lub kształtu typów idealnych. Drugim ograniczeniem było zastosowanie jakościowych mierników efektywności zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu, co mogło pobudzać do formułowania zbyt subiektywnych, zawyżonych lub zaniżonych ocen ze strony respondentów. Przyszli badacze powinni raczej poszukać mierników ilościowych, na przykład w postaci wskaźników finansowych ROA i ROE [patrz: Delery, Doty 1996] lub wskaźnika ROI.

Kolejnym ograniczeniem były różnice w interpretacji pytań przez respondentów. Powodowało to, że pojawiły się błędy w ocenie niektórych elementów programów zmian, zwłaszcza w rozumieniu programu outplacementu i jego składników. Dodatkowo, kolejne badania wymagałyby redukcji ilości pytań w wymienionym obszarze poprzez usunięcie pytań, których poziom istotności jest zbyt mały dla różnicowania odpowiedzi respondentów.

Przyszłościowo badanie w zakresie poszukiwania dopasowania między wybranymi strategiami można byłoby poprawić w większym stopniu koncentrując się na interakcji między zarządzaniem zasobami ludzkimi (również zwolnieniami i odejściami pracowników) a zmianami w strategii organizacyjnej, z uwzględnieniem kontekstu, w jakim się zmiany odbywają. Pomogłoby to trafniej ująć formy i style zarządzania charakterystyczne dla wybranych obszarów porównań w badanych organizacjach i wzbogaciłoby uzyskane wyniki.

Literatura

1. Brewerton P., Millward L., *Organizational Research Methods. A Guide for Students and Researchers*, London: Sage Publications, 2001.
2. Brewster Ch., *The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Performance: Myth or Reality?*, "Management Revue", Jan 1 2005.
3. Broderick R. F., *Issues In Civilian Outplacement Strategies, Proceedings of a Workshop*, National Academy Press, Washington, D.C., 1996.

4. Delery J. E., Doty D. H., *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*, "Academy of Management Journal" 1996, Vol. 39, No. 4, 802-835.
5. Dess G., Newport S., Rasheed A., *Configuration research in strategic management – Key issues, and suggestions*, "Journal of Management" 1993, Vol. 19, No. 4, 775-795.
6. Doty D. H., Glick W. H., Huber G. P., *Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories*, "Academy of Management Journal" 1993, Vol. 36, No. 6, 1196-1250.
7. Freeman S., *The Gestalt of Organizational Downsizing: Downsizing Strategies as Packages of Change*, "Human Relations", Vol.52, No.12, 1999, 1505-1541.
8. Haus B., Osbert-Pociecha G., Jagoda H., *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa 1996.
9. Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G., *The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines*, "American Economic Review" 1997, 87: 291-312.
10. Ingram M., Pyszka A., *Zwalnianie i odejścia pracowników [w:] System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, red. Bieniok H., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.
11. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
12. Marchington M., Grugulis I., *Best Practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?*, "International Journal of Human Resource Management" 2000, 11: 1104-1124.
13. Meyer J. L., Shadle C. C., *The Changing Outplacement Process*, Quorum Books, London 1994.
14. Meyer K. E., Lieb-Dóczy, *Post-Acquisition Restructuring as Evolutionary Process*, "Journal of Management Studies" 2003, 40, 2.
15. Miller D., *Organizational configurations: Cohesion, change, and prediction*, "Human Relations" 1990, Vol. 43, No. 8, s. 771-789.
16. Mintzberg H., *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.
17. Mroczkowski T., Wermus M., Clarke L. D., *Employment Restructuring in Polish Companies during Economic Transition: Some Comparisons with Western Experience*, "Journal for East European Management Studies", Chemnitz 2005, Vol. 10, Iss. 1.
18. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.

19. Pyszka A., *Outplacement jako forma innowacji zarządczych w obszarze zwolnień pracowniczych* [w:]. *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, red. Bieniok H., Kraśnicka T., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008.
20. Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., *Nowe metody pracy z ludźmi – organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa 2002.
21. Sauer M., *Outplacement-Beratung*, GABLER, Wiesbaden 1991.
22. Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.