

**Jerzy Choroszczak<sup>1</sup>**

## **ZASTOSOWANIE TEORII SYSTEMÓW W RESTRUKTURYZACJI SEKTORÓW WRAŻLIWYCH**

**The Application of Theory of Systems in Restructuring  
of Sensitive Sectors**

### **Summary**

*The restructuring of sensitive sectors is very difficult and complex. It takes long time and it encounters many inside and outside obstacles from stakeholders. Restructuring processes in sensitive sectors have very fragmentary and superficial character.*

*In the first part the article shows the overall which sensitive sectors face. Next, the results of that restructuring and finally the directions to improve the situation with the application of theory of systems.*

### **Uwagi wstępne**

Sektorami, w których przeprowadzanie wszelkich większych zmian organizacyjnych jest szczególnie trudne i złożone są sektory wrażliwe. Procesy restrukturyzacyjne przebiegają w takich sektorach zbyt wolno w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu, napotykają na silny wewnętrzny opór i przeważnie mają zbyt powierzchowny charakter i tym samym nie wywołują spodziewanych rezultatów. Restrukturyzacja takich sektorów często ma wycinkowy charakter i dotyczy ściśle określonych obszarów. Zmiany restrukturyzacyjne nie mają charakteru kompleksowego i nie wspierają się nawzajem, są traktowane jako cel sam w sobie, a nie jako narzędzie trwałego uzdrowienia sytuacji.

Niniejszy artykuł prezentuje obszary restrukturyzacji sektorów wrażliwych oraz kierunki usprawnienia przebiegu procesów restrukturyzacyjnych w świetle koncepcji bazujących na podejściu systemowym do zmian organizacyjnych.

---

<sup>1</sup> mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz

## 1. Konceptje systemowe zmian organizacyjnych

Podjęcie systemowe do zmian organizacyjnych, oparte jest na ogólnej teorii systemów Ludwiga von Bertalanffy, który za system uważał układ o wzajemnie powiązanych ze sobą częściach [Hatch 2002, s. 49]. Części te oddziałują na siebie nawzajem i jednocześnie są zależne od całości. Podjęcie to implikuje tezę, że aby pojąć cały system w pełni jego złożoności trzeba nie tylko analizować jego podsystemy, ale także być gotowym do wykroczenia poza postrzeganie pojedynczych jego części. Systemu nie da się zrozumieć w pełni w wyniku samej tylko analizy jego poszczególnych części traktowanych z osobna, ani w wyniku złożenia ich w jedną całość. Konieczne jest tutaj wykroczenie poza badany system, odniesienie do otoczenia, w którym ten system funkcjonuje. Tylko wtedy można zrozumieć dany system i prawa jakim on podlega. Każdy system zgodnie z tą teorią składa się z jednej strony z powiązanych ze sobą podsystemów, ale z drugiej strony wchodzi w skład innych systemów, wyższych - nadsystemów. Każda zmiana w jednym podsystemie będzie pociągać za sobą zmiany w pozostałych podsystemach, jednocześnie wpływając na zmianę samego systemu. To z kolei spowoduje zmianę nadsystemu, w skład którego wchodzi sam zmieniony system.

Ważną cechą poszczególnych części systemów – podsystemów w omawianej teorii jest to, że są one bardzo zróżnicowane. To zróżnicowanie zapewnia systemowi korzyści płynące ze specjalizacji poszczególnych jego części i powoduje, iż koniecznością staje się na poziomie systemu koordynacja i integracja poszczególnych jego elementów składowych.

Założenia ogólnej teorii systemów rozwinął Kenneth Boulding [Boulding 1956] wprowadzając koncepcję hierarchii systemów, zgodnie z którą wszystkie systemy cechuje uporządkowana złożoność hierarchiczna. Na samym dole hierarchii znajdują się systemy najprostsze i najbardziej elementarne, a każdy następny poziom zwiększa złożoność systemu, który z jednej strony zawiera systemy niższego rzędu a z drugiej strony jest podstawą do wykształcenia się systemu wyższego rzędu. Ważnym założeniem tak budowanej hierarchii jest stwierdzenie, iż każdy kolejny poziom systemu zawiera, niejako „wchłania”, cechy niższych poziomów, jednocześnie system wyższego rzędu ma niepowtarzalne cechy, których nie można znaleźć w systemach niższego poziomu. Wszystko to stopniowo coraz bardziej zwiększa złożoność kolejnych systemów.

Ogólną teorię systemów do kwestii związanych z zarządzaniem zmianami odniósł Harold J. Leavitt, który uważał, iż każda organizacja może

być poddana zmianie w trzech głównych obszarach: struktury, technologii lub ludzi [Zarębska 2002, s. 36]. Wszystkie te obszary są ze sobą bardzo ściśle powiązane, co powoduje, iż każda zmiana w jednym obszarze powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w zmianach adaptacyjnych w pozostałych elementach. Ważną z punktu widzenia niniejszej pracy prawidłowością zauważoną przez Leavitta było stwierdzenie, iż im większa jest pożądana przez kierownictwo zmiana, tym większe prawdopodobieństwo konieczności ścisłego objęcia dążeniem do niej wszystkich trzech wyżej wymienionych obszarów.

Systemowe ujęcie zmian w organizacji opracowane przez Leavitta, znalazło swoje rozwinięcie w modelu 7-S opracowanym przez Watermana, Petersa i Philipa. Autorzy ci zauważyli, iż dla skuteczności zmian w organizacji podstawowe znaczenie mają związki zachodzące pomiędzy siedmioma elementami organizacji: strukturą, strategią, systemami, stylem działania, personelem, umiejętnościami i wartościami [Minzberg, Quinn, 1991, s. 310]. W aspekcie tego modelu zarządzanie zmianami będzie polegało na ciągłym dopasowywaniu do siebie poszczególnych elementów po to, by równowaga stabilizacyjna pomiędzy nimi została zachowana lub wracała do normy w jak najkrótszym okresie.

Na bazie teorii systemów, wykształciło się także pokrewne podejście produkcyjno-systemowe, które przez długi czas rzutowało i dalej wpływa na pojmowanie zmian organizacyjnych [Kozłowski 1976]. Zmiany organizacyjne, strategie zmieniania organizacji odnoszą się tutaj do wewnętrznego dostrajania organizacji do wymogów postępu techniczno-organizacyjnego poprzez korygowanie struktur i innych podsystemów organizacyjnych. Dotyczą ulepszania związków w takich obszarach jak struktura, technologie, czy logistyka.

Teoria systemów legła również u podstaw podejścia zintegrowanego, w którym podkreśla się fakt funkcjonowania organizacji jako połączonego, zintegrowanego systemu techniczno-społecznego. Zgodnie z tym podejściem zmiany wprowadzane w strategii firmy, obszarach techniki czy operacjach organizacyjnych wymagają także przekształceń zachowań i kultury organizacyjnej. Teorią reprezentującą to podejście jest teoria równowagi organizacyjnej rozwinięta przez Kozłowskiego i Obłój [Kozłowski, Obłój 1989]. Punktem wyjścia tej teorii było założenie, iż organizacja jest takim „...obiektem, który przez spełnienie wymogów równowagi wewnętrznej zapewnia sobie równowagę w otoczeniu. Jest to obiekt, który jest w stanie skutecznie sterować sobą w zmiennym otoczeniu” [Kozłowski, Obłój 1989, s. 94]. Sterować, czyli zmieniać się po to, by dążyć do tej

równowagi. Sama równowaga zgodnie z tą teorią ma wymiar materialny i społeczny, wewnętrzny i zewnętrzny, polega na wzajemnym dostosowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz między organizacją, a otoczeniem. Jakakolwiek zmiana w poszczególnych elementach organizacji: strukturach, strategiach, kulturze i procedurach będzie naruszać, zakłócać w większym bądź w mniejszym stopniu ten stan równowagi, do którego dąży organizacja i wymuszać działania adaptacyjne. Analizując teorię równowagi organizacyjnej warto zwrócić uwagę na przedstawione w ramach tej teorii przez Koźmińskiego i Obłój mechanizmy zmian regresywnych szczególnie istotnych z punktu widzenia analizowanych sektorów i charakterystyki zmian w nich zachodzących [Koźmiński, Obłój 1989, s. 293]. Zmiany regresywne w organizacji to zmiany tak naprawdę nie wnoszące nic nowego, innowacyjnego do organizacji. Zmiany te nie powodują istotnych przeobrażeń pomiędzy poszczególnymi częściami składowymi systemu. U podstaw zmian regresywnych leży przekonanie, iż wszelkie zakłócenia równowagi organizacyjnej pochodzą od „wrogiego” otoczenia, są wymuszone przez nie lub są wynikiem niekonsekwencji zasad systemu, któremu nadaje się wymiar nienaruszalnego „tabu”. Zmiany te są traktowane jako zmiany narzucone przez siły zewnętrzne, jako zło konieczne, a zatem jedynym sposobem uchronienia się przed nimi jest izolacja, odcięcie się w jak największej mierze od wpływów otoczenia. Zmiany te nie przynoszą spodziewanych rezultatów, a jeśli już to są one bardzo niewielkie. Zmiany tego typu mogą przybierać różne formy. Jedną z nich jest oddziaływanie na otoczenie organizacji w dwóch wzajemnie się wspierających kierunkach: podporządkowania otoczenia i izolacji od pochodzących z zewnątrz zakłóceń. Dążenie do podporządkowania sobie otoczenia dokonuje się, gdy organizacja wobec kryzysu, zmian zachodzących w otoczeniu, naciska na ośrodki władzy do większej tolerancji wobec niej oraz zwiększenia dla niej zasileń. Na otoczenie przechodzi z czasem ciężar ponoszenia kosztów opierania się organizacji zmianom zewnętrznym bądź wewnętrznym. Przedsiębiorstwo to uzyskuje zatem równowagę organizacyjną, ale kosztem samego otoczenia, co może spowodować nawet utratę równowagi organizacyjnej przez inne systemy.

## **2. Charakterystyka sektorów wrażliwych**

Do sektorów wrażliwych zalicza się: sektor górnictwa węgla kamiennego, sektor stalowy, stoczniowy, samochodowy, włókien syntetycznych. Są to sektory, które miały lub wciąż mają, jak w przypadku sektora samo-

chodowego czy sektora górnictwa, strategiczne znaczenie dla gospodarki. Ponadto w dalszym ciągu mają one znaczący wpływ na inne sektory będące dla nich dostawcami lub odbiorcami. Niestety sektory te są źródłem wielu sytuacji kryzysowych, będących następstwem permanentnego niedostosowania podmiotów tychże sektorów do zmian zachodzących w otoczeniu, przede wszystkim chronicznie spadającego popytu, oraz wzrostu międzynarodowej konkurencji. Te potężne wciąż gałęzie przemysłu, rozbudowywane sukcesywnie w warunkach gospodarki nakazowo – rozdzielczej i działające w warunkach „miękkiego ograniczenia budżetowego”, były całkowicie nieprzystosowane do efektywnej ekonomicznie działalności w nowych realiach [Bochniarz, Krajewski 1997]. Działając przez długi okres czasu w stabilnym, przewidywalnym otoczeniu, od którego nie były zbyt zależne, podmioty działające w sektorach wrażliwych zatraciły w dużej mierze swe zdolności adaptacyjne. Konsekwencją takiego nieprzystosowania było i wciąż jest bardzo częste występowanie w przedsiębiorstwach tychże sektorów znacznych nadwyżek zdolności produkcyjnych, nadmiernych kosztów będących rezultatem stosowania przestarzałych, mało efektywnych technologii, kapitałochłonnego charakteru inwestycji oraz dużych przerostów zatrudnienia. Taki stan rzeczy jest pochodną niedostrzegania bądź bagatelizowania przez wiele lat problemów zarówno przez kierownictwo podmiotów sektorów wrażliwych, jak i przez poszczególne rządy, odkładania tych problemów na później, co spowodowało w efekcie jedynie przełożenie w czasie i nawarstwienie sytuacji kryzysowych. Głębokiemu kryzysowi ekonomicznemu występującemu w tych podmiotach sektorów wrażliwych często towarzyszy wzrost napięć społecznych związanych z redukcją bezrobocia, co szczególnie widoczne jest w przypadku sektora górnictwa węgla kamiennego.

Przedsiębiorstwom operującym w sektorach wrażliwych, które znajdują się często w fazie schyłkowej, trudno byłoby w dłuższym okresie efektywnie funkcjonować na rynku i sprostać konkurencji zwłaszcza ze strony przedsiębiorców zagranicznych bez przeprowadzenia istotnych i głębokich zmian strukturalnych, bądź zmiany te trwałyby zbyt długo, co negatywnie odbiłoby się na kondycji całej gospodarki. Zmiany w tym przypadku mają na celu przede wszystkim uchronienie tych przedsiębiorstw przed gwałtownym upadkiem, wzrostem bezrobocia i napięć społecznych, poprzez przeprowadzenie na szeroką skalę działań restrukturyzacyjnych, realizowanych często przy znacznym wsparciu zewnętrznym pomocy publicznej.

Niestety procesy restrukturyzacyjne, przeprowadzane w omawianych sektorach z różnym nasileniem od pocz. lat 90 –tych bardzo często kończyły się większym lub mniejszym niepowodzeniem i nie doprowadziły do pełnej zbieżności z warunkami panującymi w otoczeniu [Błaszczyk, Cyliwicz 1999]. Przeważnie miały i nadal mają postać restrukturyzacji płytkiej, nie wymagającej wprowadzenia dużego wysiłku koncepcyjnego, finansowego i organizacyjnego, ale też na ogół przynoszącej krótkookresowe efekty z racji niewielkiej skali przekształceń [Lipowski 2001, s. 55]. Analizując procesy restrukturyzacyjne zachodzące w tych sektorach można zauważyć, iż głównie miały one wycinkowy charakter i w pierwszej kolejności koncentrowały się na ograniczaniu zdolności produkcyjnych, restrukturyzacji zatrudnienia i restrukturyzacji finansowej oraz w mniejszej mierze modernizacji technicznej [Gliszczyński, Tomaszewski 2002]. Natomiast nie objęły one w większym zakresie samego systemu zarządzania [Skowron 2002], którego istotą są procesy informacyjno – decyzyjne przebiegające w całym obszarze przedsiębiorstwa. Wynikiem tego stanu rzeczy jest często występujące w podmiotach sektorów wrażliwych, zwłaszcza sektora górniczego oraz hutniczego [Macieja 1998], ale także chociażby włókienniczego [Sapieżka 1997] niedostosowanie asortymentu i działalności rynkowej do faktycznych potrzeb rynkowych, będące po części wynikiem podjęcia błędnych decyzji strategicznych oraz wciąż dominującej orientacji produktowej nad rynkową. Zadania i funkcje wciąż rozpatruje się poprzez pryzmat produkcji, a działania marketingowe schodzą na dalszy plan. Dotyczy to zwłaszcza takich słabo rozwiniętych ogniw łańcucha wartości jak: logistyka, dystrybucja, czy obsługa klienta.

Zmiany mające miejsce w analizowanych sektorach nie spowodowały w większej mierze modyfikacji kultury organizacyjnej, w kierunku kultury nastawionej na akceptowanie i przeprowadzanie zmian oraz uczenie się. Przykładem tego mogą być protesty bardzo silnych w przypadku sektorów wrażliwych, związków zawodowych, przeciwstawiających się jakimkolwiek większym próbom dokonania zmian organizacyjnych, stawiających na pierwszym miejscu bardziej bezpieczeństwo socjalne i zachowanie status quo, aniżeli długofalowy rozwój organizacji. Jak wykazały badania prowadzone w jednym z sektorów wrażliwych - sektorze włókienniczym, poważną barierą we wdrażaniu procesów restrukturyzacyjnych była mentalność pracowników powielających dawne, sprawdzone wzorce zachowań oraz obawa przed podejmowaniem samodzielnych, odważnych decyzji [Sapieżka 1997, s. 87]. To wszystko znacznie osłabia pozytywne rezultaty wdrażanych zmian w podmiotach sektorów wrażliwych i wpływa na ich efektywność.



Reasumując, zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach sektorów wrażliwych, zwłaszcza sektora górnictwa węgla kamiennego wciąż w dużej mierze mają regresywny charakter [Choroszczak 2004] i napotykają na silny opór zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Często przybierają one postać tzw. pasywnej restrukturyzacji [Wawrzyniak 2000, s. 104], obejmującej zmiany blokowane lub odkładane. Zmiany blokowane to takie, kiedy związki zawodowe uniemożliwiają przeprowadzenie jakiegokolwiek większej zmiany w organizacji. Natomiast zmiany odkładane to zmiany odsuwane na później z racji tego, że kierownictwo nie dostrzega własnego interesu w ich przeprowadzeniu. Zmiany te oczywiście nie przyczyniają się do zwiększania efektywności funkcjonowania firm analizowanego sektora.

Tak zarysowane powolne, wycinkowe i powierzchowne zmiany restrukturyzacyjne, jakie często mają miejsce w sektorach wrażliwych, przeczą samej istocie restrukturyzacji. Restrukturyzacja bowiem oznacza zmianę mającą charakter gwałtowny, szeroki i nieciągły, zrywający do pewnego stopnia z przeszłością [Sihn 1993]. Ma charakter złożony i wymaga silnej koordynacji [Sapieżka 1997]. Powinna być przeprowadzona w krótkim okresie czasu, gdyż im dłużej trwa, tym większy jest opór wobec zmian, nasila się organizacyjna inercja, a sama restrukturyzacja staje się bardziej polem rozgrywek i przetargów poszczególnych stakeholders, aniżeli narzędziem uzdrowienia organizacji. Tylko tak rozumiana restrukturyzacja może przywrócić przedsiębiorstwu równowagę wewnętrzną i zewnętrzną.

### 3. Wnioski

Biorąc pod uwagę przedstawioną wyżej sytuację sektorów wrażliwych i przemiany jakie mają w nich miejsce, można stwierdzić iż przyczyną niewielkich efektów realizowanych procesów restrukturyzacyjnych w tych sektorach jest w dużej mierze wycinkowe, niepowiązane ze sobą i zbyt powierzchowne przeprowadzanie zmian restrukturyzacyjnych. Powodzenie celów restrukturyzacyjnych w sektorach wrażliwych leży w dużej mierze w ścisłym powiązaniu i wspieraniu się wzajemnym zmian. W świetle analizowanej teorii systemowej wszystkie zmiany powinny stanowić logicznie powiązany łańcuch przyczynowo-skutkowy. Każda ze zmian organizacyjnych powinna z jednej strony przyczyniać się do realizacji kolejnej zmiany, a jednocześnie stanowić punkt odniesienia w przypadku opracowania i wdrażania innej zmiany organizacyjnej. Nie mogą to być zmiany wdrażane wycinkowo, w oderwaniu od siebie, tym bardziej w analizowa-

nych sektorach, wymagających szerokich i głębokich zmian i to zmian rewolucyjnych, skokowo dostosowujących potencjał organizacji do zmian w otoczeniu, z racji znacznego opóźnienia procesów dostosowawczych.

Zgodnie z omówionym wcześniej podejściem systemowym, organizacja traktowana jest jako spójny, koherentny system składający się z podsystemów współprzyczyniających się do powodzenia całości. Stąd też zmiana w funkcjonowaniu jednej części musi pociągać za sobą automatycznie niejako adaptacyjną zmianę pozostałych części. Zmiana jednego tylko elementu systemu jakim jest organizacja bez zmian dostosowawczych w pozostałych elementach będzie ograniczała i osłabiała pozytywny skutek tejże zmiany. W tym kontekście zgodnie z prezentowaną teorią nie można traktować każdej zmiany jako celu samego w sobie, zmiany przeprowadzanej tylko po to, by zmienić jeden obszar działania organizacji traktowanej jako system. Każdą zmianę należy rozpatrywać w szerszym kontekście i mieć na uwadze jej wpływ na inne elementy systemu jakim jest organizacja.

Ponadto zmiana całego systemu, jakim jest organizacja, powinna wpływać na zmiany nadsystemu jakim jest cały sektor oraz na wyższym poziomie całej gospodarki.

Z tego punktu widzenia najlepsze efekty w restrukturyzacji podmiotów sektorów wrażliwych powinno przynieść powiązanie ze sobą i jednoczesne przeprowadzanie zmian w czterech obszarach restrukturyzacji: majątkowej, produktowej, w sferze organizacji i zarządzania oraz finansowej.

**Rysunek 1. Powiązanie systemowe procesów restrukturyzacyjnych w sektorach wrażliwych**



*Źródło: opracowanie własne*



Restrukturyzacja majątkowa obejmująca zmiany potencjału produkcyjnego, w przypadku przedsiębiorstw sektorów wrażliwych będzie oznaczała przeprowadzanie takich działań jak: inwestowanie w majątek trwały celem odnowienia aparatu produkcyjnego, likwidacja niewykorzystywanych lub wykorzystywanych tylko w niewielkiej części lub zbyt drogich w eksploatacji części majątku trwałego, likwidacja zbędnego majątku nieprodukcyjnego, przede wszystkim pomocniczego, socjalnego [Krajewski 1999, s.16]. W dużej mierze restrukturyzacja ta będzie miała charakter dywestyacji, a więc wycofywania się i pozbywania majątku po to, by uwolniony w ten sposób kapitał przeznaczyć na rozwój nowych kierunków działalności i nowe inwestycje w majątek trwały [Nalepka 1999, s. 64]. Realizacja takich posunięć będzie pozytywnie wpływać na efektywność funkcjonowania podmiotów analizowanego sektora posiadających często bardzo rozbudowaną, a będącą balastem część socjalno-bytową. Trzeba jednocześnie pamiętać o tym, iż możliwości przeprowadzenia głębokiej restrukturyzacji majątkowej stwarzają przede wszystkim inwestycje w majątek trwały. Kierunek tej restrukturyzacji powinien być spójny z kierunkiem innych zmian zwłaszcza restrukturyzacji produktowej, a przede wszystkim ze zmianami w technice i technologii wydobywania. Zarówno zmiany bieżące (techniczne), jak również przedsięwzięcia długofalowe (inwestycje) zmieniają strukturę aktywów firmy i prowadzą do uwolnienia części majątku produkcyjnego [Suszyński 1999, s. 151]. Ponadto przeprowadzenie inwestycji w majątek trwały po to, by zmodernizować aparat produkcyjny będzie wymagało pozyskania w obliczu przeważnie złej sytuacji finansowej podmiotów sektora wrażliwego, dodatkowych środków finansowych z zewnątrz i tym samym przeprowadzenia odpowiedniej restrukturyzacji finansowej. Likwidacja zbędnych, bądź niewykorzystywanych elementów majątku trwałego, wydzielenie części majątku i powstanie nowych bytów prawnych, to wszystko będzie wymagało odpowiednich zmian w strukturze organizacyjnej, sposobach komunikowania, zatrudnieniu, systemie zarządzania i tym samym przeprowadzenia restrukturyzacji w sferze organizacji i zarządzania.

Kolejna restrukturyzacja - produktowa mająca miejsce w podmiotach sektorów wrażliwych ma na celu dokonanie zmian w strukturze asortymentowej oraz jakości i nowoczesności produkcji. Ten rodzaj restrukturyzacji powinien koncentrować się wokół takich posunięć jak: podniesienie jakości produkcji, przeprofilowanie produkcji, opracowanie nowych produktów, zwiększenie nakładów na badania, zwiększenie dynamiki eksportu, obniżenie kosztów jednostkowych produkcji, zakup energooszczęd-

nych, zapewniających większą wydajność maszyn i technologii produkcji (efektywnych ekonomicznie i proekologicznych), poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy, wprowadzenie monitoringu kosztów [Lipowski 1998, s. 10]. W przypadku podmiotów sektorów wrażliwych bardzo ważną kwestią jest stopniowe odchodzenie od produktów nierentownych i pozbawionych perspektyw rynkowych i stopniowe wchodzenie w bardziej perspektywiczne dziedziny działalności. Restrukturyzacja portfela produktów powinna być konsekwencją przyjęcia orientacji rynkowej, która z kolei będzie wymagała przede wszystkim zmian w systemie zarządzania i tym samym przeprowadzenia restrukturyzacji w sferze organizacji i zarządzania. Przeprofilowanie produkcji, czy zakup nowoczesnych technologii będzie wymagał zmian dostosowawczych w zakresie zmiany liczby pracowników, ich przekwalifikowania się, zmiany struktury zatrudnienia. Przeprowadzenie tego rodzaju restrukturyzacji będzie wiązało się ponadto z pozyskaniem dodatkowych środków finansowych i tym samym zastosowaniem restrukturyzacji finansowej, w celu wyeliminowanie przestarzałych technologii, wejścia na nowe rynki i opracowania nowych produktów.

Restrukturyzacja w sferze organizacji i zarządzania powinna przyczyniać się w przypadku przedsiębiorstw sektorów wrażliwych do realizacji zasadniczych zmian obejmujących system zarządzania, strukturę organizacyjną i wewnętrzne procesy komunikacyjne. Celem tej restrukturyzacji jest dostosowanie wewnętrznych struktur i procedur w przedsiębiorstwie do realizacji przyjętej strategii, zwiększenie jakości i sprawności kierowania firmą, odpowiednie wykształcenie struktury organizacyjnej zapewniającej koordynację operacji i poszczególnych obszarów działania przyczyniającej się do większej efektywności firmy. W przypadku podmiotów sektora wrażliwego zmiany powinny iść w kierunku uproszczenia struktur organizacyjnych, poprzez likwidację zbędnych szczebli organizacyjnych, nadmiernej liczby stanowisk kierowniczych, oraz szczególnie rozwiniętych w sektorach wrażliwych więzi hierarchicznych ograniczających samodzielność działania na niższych stanowiskach operacyjnych. Te zmiany powinny także obejmować eliminację komórek i stanowisk zbędnych w punktu widzenia dokonanych zmian produktowych czy majątkowych. Zmieniona struktura organizacyjna powinna przyczyniać się do budowania w przedsiębiorstwach sektora wrażliwego orientacji ukierunkowanej na rynek i klienta, poprzez chociażby budowanie czy wzmacnianie pionów logistyki, marketingu czy sprzedaży. W wyniku tych wszystkich zmian powinien powstać elastyczny system zarządzania otwarty na zmiany zachodzące w otoczeniu, system charakteryzujący się szybkością i sprawnością operacyjną, szybko-

ścią przepływu informacji. Taki system ponadto powinien skrócić i uprościć dotychczasowy proces podejmowania decyzji na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej, a także powinien, co też jest często zaniebdywane w podmiotach sektora wrażliwego, przyczynić się do większej odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Wreszcie podstawowym założeniem restrukturyzacji finansowej sektorów wrażliwych jest, poprzez wykorzystanie głównie zewnętrznych form finansowania działalności gospodarczej w postaci pomocy publicznej, dążenie do ich oddłużenia i poprawy sytuacji finansowej umożliwiającej tym podmiotom bieżące regulowanie zobowiązań, w tym zobowiązań publicznoprawnych. Restrukturyzacja ta polega na umorzeniu w całości lub w części zobowiązań podmiotów wobec budżetu państwa, odroczenie terminu spłaty tych zobowiązań, rozłożenie ich spłaty na raty, czy zwolnienie od obowiązku uiszczania bieżących opłat i kar. Kwestią kluczową w tej materii jest poprawa czy wręcz przywrócenie płynności finansowej przedsiębiorstw sektorów wrażliwych, a w dalszym etapie zmiany w strukturze finansowania majątku przedsiębiorstwa górniczego i zapoczątkowanie przekształceń własnościowych. Pozytywne rezultaty na tym polu restrukturyzacji przyczynić się będą do realizacji pozostałych wyżej przedstawionych rodzajów restrukturyzacji.

## **Uwagi końcowe**

Reasumując, procesy restrukturyzacyjne w sektorach wrażliwych powinny być ściśle powiązane ze sobą i mieć jak najszerszy oraz kompleksowy charakter. Dzięki przeprowadzeniu wyżej zakreślonych, uporządkowanych i uzupełniających się posunięć restrukturyzacyjnych, zgodnie z założeniami teorii systemów, będzie utrzymana bądź przywrócona równowaga stabilizacyjna pomiędzy systemami składającymi się na całość organizacji. Ponadto zmiany te przeprowadzane w poszczególnych przedsiębiorstwach zgodnie z wyżej przedstawionym kierunkiem przekształceń powinny pozytywnie oddziaływać na wyższy system, czyli cały sektor wrażliwy. Przemiany z kolei w tym systemie, zgodnie z założeniami prezentowanej teorii, powinno wpływać pozytywnie na jeszcze wyżej umiejscowiony i bardziej złożony system czyli gospodarkę krajową. Im więcej podmiotów zaangażuje się w taki proces wzajemnie uzupełniających się, adaptacyjnych zmian organizacyjnych, tym bardziej będzie zmieniony system, w którym one operują, czyli sektor wrażliwy i tym większa będzie jego siła oddziaływania na inne sektory i całą gospodarkę.

W rezultacie takie szerokie i systemowe podejście do restrukturyzacji podmiotów sektorów wrażliwych będzie swoistym bodźcem do całkowitego, jakby to ujął prof. Wawrzyniak, odnowienia tychże przedsiębiorstw, zmian we wszystkich jego częściach składowych i utrzymywania równowagi organizacyjnej.

## Literatura

1. Błaszczuk B., Cylwik A., Charakterystyka wybranych sektorów infrastrukturalnych i wrażliwych w gospodarce polskiej oraz możliwości ich prywatyzacji, CASE, Warszawa 1999.
2. Boulding K. E., General Systems Theory. The Skeleton of Science, Management Science 1956, nr 2.
3. Choroszczak J., Regresywny charakter zmian organizacyjnych w sektorze górnictwa węgla kamiennego w: Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów pod red. A. Nalepki, Tarnów 2004.
4. Gliszczyński G., Tomaszewski J., Diagnoza systemu zarządzania – koncepcja wielowymiarowa, Wiadomości górnicze nr 3, 2002 r.
5. Hatch M. J., Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
6. Koźmiński A. K., Analiza systemowa organizacji, PWE, 1976.
7. Koźmiński A. K., Obłój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 1989.
8. Krajewski S., Procesy restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw - czynniki kształtujące efektywność i kierunki restrukturyzacji, Polska Akademia Nauk, Warszawa 1999.
9. Lipowski A., Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej w: Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej, red. E. Maćczyńskiej, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001.
10. Lipowski A., Rodzaje restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw w okresie transformacji, Working papers, Polska Akademia Nauk, Warszawa 1998.
11. Maciej J., Restrukturyzacja hutnictwa żelaza i stali w: Studia nad restrukturyzacją sektorów przemysłowych w Polsce. Elementy teorii i analiza empiryczna, PAN Instytut Nauk Ekonomicznych, Warszawa 1998.
12. Minzberg H., J. B. Quinn, The Strategy Process, Concept, Context and Cases, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey 1991.

13. Nalepka A., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999.
14. Restrukturyzacja finansowa i organizacyjna górnictwa węgla kamiennego w latach 1990 – 2001. Raport o wynikach kontroli NIK. Strony internetowe NIK: [www.nik.gov.pl](http://www.nik.gov.pl)
15. Sapijaszka Z., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
16. Sektorowe programy restrukturyzacji i prywatyzacji majątku państwowego. Wybór ekspertyz. Praca zbiorowa pod red. H. Bochniarz i S. Krajewskiego, Warszawa 1997.
17. Sihn H., Challenges in Reasearching Corporate Restructuring, Journal of Management Studies, Vol. 30 1993.
18. Skowron S., Ewolucja systemu zarządzania przedsiębiorstw górniczych, Wiadomości górnicze nr 1, 2002.
19. Suszyński C., Restrukturyzacja przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
20. Wawrzyniak B., Odnawianie przedsiębiorstwa, Poltext, Warszawa 2000
21. Zarebska A., Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2002.