

amerykańskich przeprowadziła działania downsizingowe ze względu na przerost zatrudnienia, nieefektywność i małą elastyczność (Cameron, Freeman i Mishra, 1993, s. 20, 22). Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy był historyczny rozwój przedsiębiorstw poprzez tworzenie struktur dywizjonalnych, w których powielano wewnętrzne struktury. Skutkiem tego w roku 1950 menedżerowie zatrudnieni w amerykańskich firmach stanowili 19% ogółu zatrudnionych, a już w roku 1987 było to 32% ogółu zatrudnionych. Równocześnie początkowe efekty downsizingu nie były zadowalające, co spowodowało zwiększone zainteresowanie tematem wśród badaczy i początek dobrych praktyk postępowania w ramach szeroko pojętego zmniejszania skali działalności.

W polskich przedsiębiorstwach proces downsizingu dostrzeżono później. Towarzyszył on procesom restrukturyzacji i prywatyzacji głównie państwowych przedsiębiorstw oraz spółdzielni. Pojawienie się tych zmian niektórzy określali mianem atomizacji i dezintegracji przedsiębiorstw (Berliński, Gralak i Sitkiewicz, 2004, s. 223).

Od tego czasu minęło już jednak ponad 30 lat. Zmieniły się uwarunkowania działania przedsiębiorstw: zwiększyła się światowa wymiana handlowa, co znacznie zmodyfikowało sposób postrzegania rynku przedsiębiorstw, niemal w każdej dziedzinie zmieniała się technologia, świat wkroczył w erę informatyzacji i szerokiego wykorzystania internetu. Ewolowały zarówno podstawy zmniejszania skali działalności, zakres dostępnych narzędzi, jak i oczekiwane efekty. Pierwotne, kryzysowe i restrukturyzacyjne źródła zmniejszania skali działalności nie są już jedynymi motywami zmiany. Wzrastające tempo przemian i coraz większa niepewność wymagają elastyczności organizacyjnych, a rosnąca otwartość rynku ułatwia rozwój organizacji sieciowych czy różnych form kooperacji, które mogą zastępować rozbudowane struktury.

Poszukując przyczyn i uzasadniając podejmowanie działań downsizingowych, należy przeanalizować szczegółowo sytuację przedsiębiorstw, które decydują się na zmniejszenie skali działania. Pierwotnych przyczyn warto szukać w sytuacji makroekonomicznej i zmianach gospodarczych lat 80. i 90. Autorzy amerykańscy, badając ówczesną falę przemian i restrukturyzacji (na przykład Appelbaum, Everard i Hung, 1999, s. 537; Mishra i Mishra, 1994), zwracali uwagę na wzrost konkurencji (również międzynarodowej) czy rosnący poziom zadłużenia przedsiębiorstw, które powodowały konieczność obniżania kosztów działania.

Cascio (1993, s. 96), precyzując przyczyny, wskazuje głównie na problemy rynkowe i ogólne kłopoty wewnętrzne, które uszczegóławia Gandolfi (2014), podając takie czynniki, jak spadki branży, słabe zarządzanie, wzrost konkurencji, przejścia i połączenia, dezinvestycje, deregulacje, spadek udziału w rynku, zmiany technologiczne, wzrost kosztów operacyjnych, zmniejszenie marż, prywatyzacja, żądania udziałowców lub jednostek regulacyjnych. Przyczyny te dotyczą jednak czynników wymuszających downsizing, niektórzy autorzy zwracają natomiast

uwagę na elementy zachęcające czy inspirujące do podejmowania działań na rzecz zmniejszania organizacji. Magán-Díaz i Céspedes-Lorente (2012, s. 8) wskazali na pojawiające się możliwości zwiększania elastyczności organizacji, w tym łatwiejsze zwolnienia, możliwość wprowadzania umów czasowych, możliwości związane ze współpracą z podmiotami zewnętrznymi, które mogą świadczyć usługi dynamicznie, dostosowując ich zakres do potrzeb przedsiębiorstwa.

Powyższe wskazania nie wyczerpują jednak wszystkich motywacji indywidualnych przedsiębiorstw. Katalog przyczyn podejmowania downsizingu wymaga zatem uporządkowania i zestawienia⁸. Przegląd literatury i powyższe wskazania sugerują podział przyczyn na czynniki bezpośrednio wpływające na decyzje o zmniejszeniu skali działania oraz pośrednie. Do tych pierwszych należy zaliczyć:

- spadek zamówień (spadek popytu),
- pogorszenie się kondycji finansowej (wyrażonej zarówno rentownością, jak i na przykład strukturą finansowania),
- utratę niezbędnych do funkcjonowania zasobów,
- możliwość wprowadzenia innych rozwiązań techniczno-organizacyjnych,
- pojawienie się szans w innych obszarach działalności, zmianę strategii (często powiązaną z powyższymi czynnikami).

Bezpośrednie przyczyny mogą być jednak wywołane przez szereg czynników pośrednich, które rzadko występują pojedynczo i wpływają na siebie wzajemnie. Do kluczowych należy zaliczyć **postęp techniczny**: coraz więcej czynności jest automatyzowanych, niektóre prace stają się prostsze, inne są w całości wykonywane przez maszyny. Dostępne narzędzia przyspieszają procesy wewnętrzne, usprawniają komunikację z otoczeniem, w rezultacie powodują zmniejszone zapotrzebowanie na pracę, a w skali globalnej zanikanie niektórych zawodów. Następuje zwiększenie wydajności, jakości, skrócenie procesów technologicznych (por. Penc, 2007, s. 135). Zmiany te wykluczają część produkcji (danego typu czy specyfikacji), umożliwiając znacznie tańsze wytwarzanie, choć wymagają znacznych inwestycji (materiałnych i niematerialnych). Postęp powoduje także przestawienie produkcji na mniej materiałochłonne i energochłonne produkty i procesy technologiczne (por. Bitkowska, 2010, s. 123). Zmiany technologiczne wpływają na sytuację indywidualnych przedsiębiorstw, powodując powstawanie tzw. luki technicznej między przedsiębiorstwem a konkurentami. Owa luka uniemożliwia konkurowanie na rynku i zmusza do zmian (por. Porada-Rochoń, 2009, s. 116). Ich wdrożenie powoduje konieczność poniesienia inwestycji, które (w powiązaniu z sytuacją finansową) mogą wymusić zmianę skali działania lub downsizing innego obszaru organizacji.

Podobne zmiany powoduje także **spadek zapotrzebowania** na niektóre usługi czy produkty. Powstają substytuty, rozwiązania alternatywne czy metody

⁸ Autor podjął już tematykę przyczyn realizacji downsizingu w publikacji (Sobolewski, Wojtkowiak, 2013b).

zaspokajania zapotrzebowania rynku, które nie mogą być realizowane w dotychczasowych strukturach. Takie zmiany mogą wywołać również **czynniki społeczne** (na przykład moda, zmiana przyzwyczajeń, powstanie sezonowości), a także **zmiany prawne**, które mogą wpłynąć choćby na poziom konkurencji. Przykładowo zmiany może zainicjować wprowadzenie deregulacji zwiększających dostęp do rynku czy uwalniających dotychczasowych nabywców z obowiązku dokonywania zakupów danych produktów lub usług. Niemniej istotna może być zmiana przepisów prawa regulująca funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zmniejszająca znacznie popyt lub uniemożliwiająca realizację danego typu produkcji⁹.

Zmiany technologiczne, społeczne czy prawne mogą spowodować zmniejszenie wielkości zamówień, związane ze zmianami trendów w branży, zmianami zachowań konkurentów lub powstaniem substytutów lepiej zaspokajających potrzeby. Czasami zmniejszenie zamówień może mieć związek z bezpośrednimi **zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa**, na przykład zmiana organizacji ruchu drogowego czy pieszego przyczynia się do spadku natężenia ruchu pojazdów i klientów w pobliżu danego punktu usługowego lub handlowego.

Zmiany rynkowe dotyczą także ogólnej kondycji w danej branży¹⁰ (wzrost podaży, możliwości produkcyjnych, przy jednoczesnym braku adekwatnego wzrostu popytu). Należy tu w szczególności wymienić **wzrost poziomu konkurencji** międzynarodowej opartej na przykład na niższych kosztach produkcji (według koncepcji offshoringu (Bitkowska, 2010, s. 123)). Przejawia się ona migracją zleceń czy wzmocnionym outsourcingiem – stanowi inspirację do wydzielania procesów pomocniczych. Wymuszenie zmniejszenia skali działania może być spowodowane także takimi działaniami konkurentów, jak zapoczątkowanie walki cenowej czy przeprowadzanie na niespotykaną dotychczas skalę akcji marketingowej.

Do grupy zmian w **otoczeniu rynkowym** należy zaliczyć także kondycję finansową odbiorców czy dostawców. Dochodzi wówczas do tzw. efektu domina: kłopoty jednej firmy pociągają za sobą trudności kolejnych z nią współpracujących

⁹ W ramach przykładów należy tu wymienić zaostrzenie przepisów związanych z ochroną środowiska, zmianę przepisów dotyczących użytkowania czy wykorzystania produktów, zmianę stawek podatkowych (i innych przepisów podatkowych) lub innego zakresu polityki fiskalnej. Lista przyczyn downsizingu o charakterze prawnym mogłaby stanowić materiał na osobne opracowanie. Warto jednak wyróżnić jeszcze jedną sytuację: administracyjnego zmuszenia do realizacji zmiany skali działania, do której upoważniony jest Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Decyzję taką może wydać w przypadku, gdy przedsiębiorstwo zawiązało się wskutek sprzecznej z prawem koncentracji przedsiębiorców (Kidyba, 2008).

¹⁰ Datta i współpracownicy (2010, s. 287–289, 293–304) wskazują na brak korelacji między popytem rynkowym a downsizingiem i występowanie korelacji między typem branży (sektora) a poziomem redukcji. Przykładowo zauważono korelację między downsizingiem a poziomem deregulacji (por. Budros, 1999, s. 74–76), kulturą, występowaniem downsizingu czy sytuacją ekonomiczną; większe było też występowanie downsizingu w branżach schyłkowych.

(Grzybowska, 2006, s. 91), przyczyniając się do dezorganizacji i wymuszając zmiany w strukturach, w tym zmiany downsizingowe.

Ciekawą grupą zmian dotyczącą odbiorców są również zmiany społeczne, w tym **zmiany demograficzne**, mogące wpływać nie tylko na zwyczaje, lecz także na utratę docelowych klientów. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na starzenie się społeczeństwa (szczególnie w Polsce). To bezprecedensowe zjawisko wpływa zarówno na strukturę odbiorców, jak i na dostęp do pracowników. Zmniejszenie podaży pracy może wymusić zmiany organizacyjne i technologiczne, a także gruntowne zmiany w strategii samych biznesów¹¹. Takie zmiany mogą dotyczyć także **innych zasobów**, z których korzysta przedsiębiorstwo. Zaliczyć do nich można zasoby ziemi, zasoby kapitału (na przykład w przypadku przedsiębiorstw inwestycyjnych), zasoby surowców (na przykład w zakresie eksploatacji złóż). Wyczerpywanie może dotyczyć także wartości niematerialnych, takich jako pozwolenia czy koncesje, których odnowienie może nie być możliwe (Nahotko, 2003, s. 152).

Zmiany technologiczne, zmiany społeczne i prawne, zmiany zachowań podmiotów z otoczenia czy zmiany w grupie dostępnych zasobów mają charakter egzogeniczny. Wpływają jednak bezpośrednio na wymiar wewnętrzny organizacji, w szczególności jeśli organizacja nie reaguje na konieczność adaptacji lub jej nie dostrzega. Zmiany zewnętrzne lub ich przewidywanie może zachęcić do wyprzedzających przeobrażeń lub stanowić szansę rozwoju w kierunkach wcześniej dla organizacji niedostępnych.

Praktyka zarządzania i organizacji pracy wykazuje znaczny postęp obejmujący sferę wykorzystania czasu pracy, jej specjalizacji, prawidłowego podziału i w końcu optymalizacji poszczególnych czynności. Przykładowo zmiany globalne dotyczące **postępu informatycznego** i postępu w komunikacji mogą wspomagać wewnętrzne zmiany organizacyjne (Appelbaum i in., 1999, s. 537; Céspedes-Lorente, Magán-Díaz i Martínez-Ros, 2018), wymuszając zmianę struktur, a w wielu branżach bezpośrednio wpłynąć na spadek zatrudnienia.

Przeobrażenia organizacyjne umożliwiają zmniejszenie skali zatrudnienia, w tym także zmiany zakresu wykonywanych zadań – powodują głównie konieczność realizacji downsizingu kadrowego¹². Związane są między innymi ze specjalizacją i profesjonalizacją wielu procesów produkcyjnych czy zadań pomocniczych. Główne przyczyny zmian w sferze organizacji i zarządzania można podzielić na trzy grupy (Zakrzewska-Bielawska, 2003a, s. 172):

¹¹ Już dziś zauważa się, że aktualne działania zmierzające do zagospodarowania dotychczas niewykorzystanych obszarów rynku pracy czy działania zmierzające do utrzymania obecnych pracowników stają się niewystarczające (Kowalska i Łęgowik-Małołepsza, 2016, s. 187).

¹² Budros (1999, s. 74–76) zauważył, że przedsiębiorstwa dokonujące dużych inwestycji w technologii przyczyniające się do zmniejszenia pracy ludzkiej będą posiadały wyższe współczynniki redukcji zatrudnienia niż te, które inwestują w tego typu technologie na mniejszą skalę.

1. Przerosty i niewłaściwa struktura zatrudnienia, które przekładają się na niską wydajność pracowników. Pełne zatrudnienie wraz z rozbudowanym zapleczem socjalnym, które jest pozostałością po systemie gospodarki centralnie planowanej, przyczyniło się do znacznego i powszechnie spotykanego problemu przerostów zatrudnienia i jego złej struktury. Rozwiązanie tego problemu jest żelaznym punktem prawie każdego programu restrukturyzacyjnego.
2. Brak elastyczności struktury organizacyjnej, przejawiający się w jej znacznych rozmiarach, nieodpowiednio przypisanych zakresach działania, zbytnej autonomii komórek, centralizacji i przewadze powiązań liniowych, nadmiernej złożoności oraz niewystarczającej koordynacji komórek.
3. Innowacje związane z produktami i procesem ich wytwarzania, które przyczyniają się do powstania nowych rynków, łączenia dotychczasowych lub zamknięcia istniejących. W przypadku gdy firma nie dostosuje się do zmian wynikających z innowacji, może stracić swoją pozycję na rynku.

Zmiany organizacyjne również są wywołane przeobrażeniami na rynku pracy czy ewolucją prawa (na przykład zmiana sposobu formalizowania pracy pracowników z wykorzystaniem umów cywilnoprawnych powoduje zmniejszenie zatrudnienia i zwiększenie elastyczności).

Do zmian wewnętrznych powodujących downsizing należy zaliczyć również interesariuszy. Przykładowo pracownicy i aktywność ich grup może przyczynić się pośrednio do przerostów zatrudnienia. Podobną rolę w wywołaniu zmian downsizingowych mogą odegrać żądania akcjonariuszy, udziałowców lub wspólników, a także jednostki dominujące, dążące do wyeliminowania wewnętrznej konkurencji i wzrostu specjalizacji. Również właściciele mogą w sposób planowy uwzględnić realizację downsizingu, na przykład w sytuacji osiągnięcia celu realizowanego przez daną jednostkę biznesową lub upłynięcia czasu, na który była powołana¹³. W zbliżony sposób działania downsizingowe mogą wymusić inne grupy, przykładowo organizacje społeczne (na przykład ekologiczne) wymuszające zmniejszenie lub przeniesienie produkcji, organizacje handlowe, instytucje regulujące dane rynki (na przykład rynek paliw czy rynek rolny w Unii Europejskiej).

Do grona interesariuszy należy zaliczyć również szeroko pojętych kooperantów. To właśnie pojawienie się w praktyce gospodarczej różnych form **kooperacji** pozwoliło organizacjom na zwiększenie potencjału innowacyjnego, a także ułatwiło

¹³ Datta i współpracownicy (2010, s. 287–289, 293–304) wskazują na wpływ struktury właścicielskiej na decyzje. W szczególności pozytywny wpływ na łatwość decyzji o downsizingu miało występowanie jednego (kluczowego, przeważającego) właściciela, zewnętrzny charakter własności, własność podmiotów zagranicznych; jednocześnie na przykład własność rodzinna zmniejszała skłonność do downsizingu. Ciekawa zależność występowała również dla czynnika udziału menedżerów we własności przedsiębiorstwa: im większy udział, tym większa skłonność do downsizingu; odwrotnie natomiast na skłonność do downsizingu wpływała długość kadencji zarządu.

dostęp do nowych technologii wytwarzania, zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich. Aspekty te skazane były na niepowodzenie przy braku współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, dlatego podkreśla się istotność zastąpienia strategii nastawionych na walkę konkurencyjną proaktywnym podejściem do celów, które przyjmują tożsamy i jednolity charakter, zgodny z potencjałem i kierunkiem rozwoju partnerów uczestniczących w porozumieniu kooperacyjnym (por. Nowak, 2012).

Na rozwój tych związków wpływa również dezintegracja procesów zachodzących w przedsiębiorstwie: dekompozycja skomplikowanych wielofazowych procedur i programów. Odpowiednia ocena ich etapów i faz pozwala na wybór tych z nich, które z punktu widzenia przyjętej polityki, posiadanych zasobów, celów, możliwości i relacji najlepiej wpisują się w profil działania. Taki tok postępowania pozwala wprowadzić kierunkowo ograniczone atuty organizacji w konkretne miejsce, w określony proces czy działanie. Realizacja wielu zadań, przy ograniczonych zasobach, jest stosunkowo mało efektywna i nieopłacalna. Dodatkowo podstawą dezintegracji procesów jest założenie o ograniczonych możliwościach własnych organizacji oraz pewność istnienia podmiotów na rynku specjalizujących się w określonych dziedzinach, co pozwala na przeprowadzenie specyficznych zadań w sposób szybszy, lepszy i tańszy.

Szanse wynikające z kooperacji stanowią pozytywne czynniki zmian, ale w większości przypadków downsizing wymuszony jest sytuacją kryzysową. Pomimo że fundamentalne czynniki wywołujące kryzys znajdują się poza organizacją, szacuje się, iż niemal 20% odpowiedzialności za kłopoty przedsiębiorstwa leży po stronie kierownictwa (Wawrzyniak, za: Grzybowska, 2006, s. 91). **Wewnętrzne słabości** organizacyjne, wynikające na przykład z nieodpowiedniego zarządzania, braku odpowiednich struktur, procesów czy innych rozwiązań niezbędnych do funkcjonowania organizacji w większym rozmiarze, zmuszają decydentów do zmiany skali. Często wzrost wielkości organizacji bez uwzględniania warunków rynkowych i utrzymania marżowości, niewspółmierny wzrost kosztów stałych, zbyt wysokie koszty zmienne, w tym spowodowane realizacją zbyt wielkich przedsięwzięć (Slatter i Lovett, 2001, s. 29, 32), implikują działania restrukturyzacyjne¹⁴.

Do głównych przyczyn braku rozwoju przedsiębiorstwa zalicza się: nietrzymanie się lub zbyt długotrwałe przywiązanie do podstawowej działalności, problemy z realizacją strategii, niedostosowanie się do wymagań konsumentów, koncentracja jedynie na skali działania. Przyczyny te, powodujące liczne dysfunkcje, nie są naprawiane w odpowiednim momencie ze względu na odwołanie decyzji o rekonstrukcji

¹⁴ Datta i współpracownicy (2010, s. 287–289, 293–304) akcentują, że decyzjom downsizingowym sprzyjała wielkość firmy (większe), poziom zwrotu z aktywów (niższy), spadające udziały w rynku, zmniejszająca się wartość rynkowa, charakter organizacji, jej wiek (przedsiębiorstwa ukierunkowane na wysoką wydajność łatwiej podejmowały decyzje o downsizingu) oraz reputacja rynkowa (im lepsza, tym mniejsza skłonność do zmniejszania skali).

przedsiębiorstwa; wysoce efektywne firmy przebudowują stosowany model operacyjny i strategię, jeszcze zanim ich działalność znajdzie się w fazie stagnacji (Nunes i Breene, 2011–2012, s. 52–55), na przykład poprzez realizację downsizingu jako strategii antycypacyjnej.

Błędy organizacyjne czy strategiczne odzwierciedlone są zwykle w **sytuacji finansowej**, która bywa głównym (i zwykle ostatnim) bezpośrednim przyczynkiem do dyskusji o zmniejszeniu skali działalności. Przedsiębiorstwo może być zmuszone do głębokiej restrukturyzacji ze względu na utratę płynności, wzrost kosztów operacyjnych, zmniejszenie marż, brak rentowności, brak kapitału przy jednoczesnym braku zdolności kredytowych czy innych możliwości pozyskania kapitału¹⁵. Jak wspomniano wcześniej, niemal wszystkie przedsiębiorstwa upatrują drogi rozwoju poprzez wzrost skali działania, jednak warunkiem zasadności tej drogi jest nie tylko marżowość, lecz także płynność, a więc zdolność do generowania dodatnich przepływów pieniężnych. Ich brak (lub przewidywanie takiej sytuacji), bez względu na pierwotną przyczynę, jest bezpośrednim impulsem do stosowania downsizingu.

Przedstawione przyczyny zewnętrzne, problemy wewnętrzne czy szanse powodują również zmiany strategii przedsiębiorstwa, które jedynie w pośredni sposób mogą wymuszać downsizing. Do kierunków sprzyjających takiej restrukturyzacji można zaliczyć między innymi takie zjawiska, jak:

1. Dążenie do uelastyczniania przedsiębiorstwa, struktury i procesów, co ma pozwolić na lepsze dopasowanie organizacji do wymagań zmieniającego się rynku (w większości przyczyną pierwotną są obecne lub antycypowane zmiany na rynku).
2. Postępująca specjalizacja przedsiębiorstwa i koncentracja uwagi na kluczowym zakresie działania (kluczowych produktach, usługach, procesach czy klientach).
3. Konieczność przeprowadzenia dywersyfikacji działalności – zmiany zakresu produkcji czy usług, zmiany obszarów działania, wymuszające redukcję skali dotychczasowego obszaru funkcjonowania.
4. Uzyskanie efektu synergii i zwiększenia efektywności z powodu przejęcia lub połączenia (por. De Meuse i Guangrong, 2013, s. 325), ewentualnie powstanie w ich wyniku dublujących się funkcji; taką sytuację określa się jako *post-merger downsizing*: downsizing po przejęciu lub fuzji (Taylor, 2005, s. 22), który może wynikać zarówno z błędów związanych z przejęciami, jak i mieć na celu wzmocnienie efektów synergii¹⁶.

¹⁵ Datta i współpracownicy (2010, s. 287–289, 293–304) wskazują na istotną rolę struktury finansowania. Większa skłonność do downsizingu występowała w przypadku firm z wysokim stopniem zadłużenia (lewarowania), notowania przedsiębiorstwa na giełdzie lub w okresie przed prywatyzacją.

¹⁶ Slatter i Lovett wskazują na przejęcia jako jedną z przyczyn restrukturyzacji (2001, s. 29, 32). Definiują przy tym przejęcie „przegranego”, to znaczy przedsiębiorstwa osiągnącego wyniki istotnie niższe od oczekiwań, mającego niską pozycję rynkową – ich zakup faktycznie może być tańszy, dopa-

5. Przeprowadzenie prywatyzacji i dostosowania wielkości produkcji, majątku i kadry do wymogów konkurowania na wolnym rynku.
6. Brak alternatyw wobec spadającego popytu, na przykład możliwości prowadzenia dywersyfikacji (por. Magán-Díaz i Céspedes-Lorente, 2012, s. 18).

Ciekawym przypadkiem w wymiarze strategicznym może być również bezpośrednie wdrożenie downsizingu w wyniku „mody”. Jego przyczyn należy także poszukiwać, korzystając ze spojrzenia przez prymat teorii instytucjonalnej. Wielu autorów (na przykład Magán-Díaz i Céspedes-Lorente, 2012, s. 8; Day, Armenakis, Feild i Norris, 2012, s. 165) zwraca uwagę na kopiowanie rozwiązań stosowanych przez liderów na danych rynkach czy w branżach, którzy odnieśli sukcesy w downsizingu. Naśladowanie ich rozwiązań z założenia ma prowadzić do podniesienia własnej efektywności.

Ostatecznym powodem wykonania decyzji o zmniejszeniu skali jest najczęściej stan przedsiębiorstwa, głównie obraz jego finansów lub prognozy, chociaż ważną rolę odgrywa również charakter przyczyn złej kondycji. Jak podkreśla Romanowska, rozpatrując zagadnienie odporności na kryzys, w badaniach trudno uzyskać jednoznaczną odpowiedź dotyczącą źródeł kryzysów: wewnętrznych albo zewnętrznych, jednak w naukach o zarządzaniu dominuje przekonanie, że kluczowym aspektem jest brak umiejętności przystosowania się organizacji do zmian otoczenia (Romanowska, 2012, s. 127)¹⁷.

Podsumowując wskazywane przyczyny, należy poddać je strukturyzacji i wskazać możliwe podziały: taką propozycję umieszczono na rysunku 1, sugerując uporządkowanie przyczyn według bezpośredniości wpływu, źródła względem organizacji, przymusu zmian oraz czasu oddziaływania.

W trakcie badań empirycznych zauważono jednak, że podziały te będą płynne w odniesieniu do każdej z przyczyn i indywidualnych sytuacji przedsiębiorstw. Wiele wymienionych przyczyn występuje równolegle i jest ze sobą wzajemnie powiązanych. Zmiany rynkowe czy technologiczne mogą prowadzić do zmniejszenia popytu i wzrostu konkurencji. Przy braku odpowiedniego zarządzania i zdolności do elastyczności organizacji skutkuje to zmniejszonymi marżami i być może problemami płynnościowymi.

Mnogość przyczyn, ich wzajemne powiązania, a także związanie downsizingu z wieloma innymi instrumentami praktyki zarządzania powoduje spore zagmatwanie definicyjne. Uporządkowanie pojęcia downsizingu może zresztą wydawać się zadaniem czysto teoretycznym i oderwanym od oczekiwań menedżerów. Dobrze

sowanie do wymagań otoczenia i osiągnięcie konkurencyjności wymaga jednak z reguły wdrożenia szeregu zmian (często właśnie o charakterze downsizingowym).

¹⁷ Wskazuje się, że przedsiębiorstwo popadające w zastój i nierozwijające się posiada mniej niż 10% szans na regenerację w przyszłości (Olson i Bever, za: Nunes i Breene, 2011–2012, s. 52). Statystyka ta może tłumaczyć, dlaczego dwie trzecie firm dotkniętych stagnacją zostaje następnie przejętych, wycofanych z obrotu lub zgłasza upadłość.



Rysunek 1. Podział przyczyn downsizingu

sformułowana, a w szczególności uwspółcześniona definicja będzie jednak stanowiła niezbędną podstawę do ukazania metodyki postępowania uwzględniającej skalę oddziaływania oraz wielość wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych powiązań działań downsizingowych.

1.1.2. Dotychczasowe ujęcia downsizingu

Pierwotne definicje downsizingu w większości dotyczyły uznania go za pojęcie związane ze zmniejszaniem skali zatrudnienia. Wielu autorów (również współcześnie zajmujących się tematem) wskazuje właśnie na wykorzystanie tej metody

w wielu przypadkach może stanowić klucz do powodzenia procesu restrukturyzacji. Lichtarski (2011, s. 33) wskazuje jednak, że zwykle uwaga architektów działań skupia się na zmianach formy prawno-własnościowej, zasobowych, produktowo-rynkowych, technicznych czy organizacyjnych. Pomijane są natomiast zmiany w zakresie orientacji, koncepcji, metod i narzędzi kierowania, co powoduje, że proces jest niekompletny i redukuje poziom osiąganych dzięki nim wyników. Oznacza to, że ten wniosek powinien być wykorzystany w analizie przebiegu procesów zmniejszenia skali działalności, czego słuszność potwierdzi również porównanie downsizingu z innymi obszarami zainteresowań zarządzania i przybliżenia ich drogi ewolucji.

2.2. Miejsce downsizingu pośród innych metod zarządzania

Downsizing rozumiany jako zmniejszanie skali działalności wpisuje się w szeroko pojęte działania restrukturyzacyjne i jest powiązany z wieloma innymi koncepcjami, metodami czy narzędziami zarządzania. Jego zastosowanie może być ważnym wyborem strategicznym dokonywanym zarówno w ramach opcji defensywnych, jak i rozwojowych. Na tle wiedzy o restrukturyzacji i innych nowoczesnych metod zarządzania może być traktowany jako zjawisko lub jako narzędzie (lub zestaw narzędzi) towarzyszące innym działaniom, albo też jako skutek wdrażania tych narzędzi.

Poniżej ukazano downsizing jako rozwiązanie występujące w innych koncepcjach, metodach, technikach zarządzania oraz kierunkach zainteresowania badaczy, z umiejscowieniem na końcu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Dobór przedstawionych zagadnień oparto na badaniach literatury, z przejrzeniem współczesnych obszarów zainteresowań badaczy i w poszukiwaniu wśród nich odniesień i analogii do downsizingu.

2.2.1. Strategie defensywne i działania antykrzysowe

Zmniejszanie skali działalności jest powszechnie uważane za strategię obronną, jako opcja wpisuje się w **strategię defensywną**⁴⁰, grupę strategii wyjścia, wykorzystywaną wtedy, gdy analiza sytuacji (na przykład na podstawie SWOT) wskazuje na

⁴⁰ Rokita (2005, s. 68–69) wskazuje właśnie, że ważnym aspektem wyboru strategii jest właściwe oszacowanie wielkości i zakresu działania, przy czym nawiązuje do tzw. korzyści (ekonomii skali), zaznaczając, że są branże (na przykład lotnicza czy farmaceutyczna), w których wysokie koszty stałe wymagają znacznej skali działania i realizacja downsizingu nie powinna być rozpatrywana.

wyraźną przewagę słabości wewnętrznych i zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa nad szansami i siłami (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak, 2004, s. 320).

Grupę strategii defensywnych najłatwiej zobrazować, wykorzystując do tego celu modele cyklu życia przedsiębiorstwa, czyli zależność między rozwojem czy kondycją ekonomiczno-finansową a czasem. Fazy rozwoju na takim wykresie można podzielić na trzy podstawowe etapy: powstanie i wzrost, stabilizacja i dynamiczna równowaga, zmiana lub upadek (Machaczka, 1998, s. 43). Właśnie w tej ostatniej fazie – schyłkowej – powstaje miejsce dla strategii defensywnych, choć mogą one być wykorzystywane także w fazie stabilizacji. Wyjście dotyczyć wówczas będzie nie tyle samego przedsiębiorstwa, co na przykład pewnej sfery jego działalności.

Zmniejszanie skali działalności będzie tylko jedną z wielu opcji strategii defensywnych, wśród których liczniejszą grupę stanowią **strategie wyjścia**⁴¹. Jest ona interpretowana jako ciąg działań, których celem jest ochrona wartości przedsiębiorstwa, jaka została wcześniej wypracowana, a obecnie może być zagrożona ze względu na przewidywane straty lub inne czynniki uniemożliwiające powiększenie tej wartości (Deenitchin i Pikul, 2006, s. 17). Burgelman (1996, s. 193) wskazuje, że strategia wyjścia powinna zmierzać do sprzedaży przedsiębiorstwa i dzięki temu do osiągnięcia dodatnich przepływów pieniężnych (z perspektywy sprzedającego). Stosunkowo szeroką definicję przyjmują DeTienne i Cardon (2006, s. 2), wskazując, że realizacja strategii wyjścia dotyczy każdego pozbycia się przedsiębiorstwa bez względu na to, czy zostaje osiągnięty z tego tytułu bezpośredni zysk (może to być na przykład uniknięcie upadłości). Natomiast Zelek (2003, s. 177) wskazuje, że strategia wyjścia jest zamierzoną likwidacją, której celem jest wypracowanie dodatniego kapitału likwidacyjnego.

Umiejscawiając downsizing wśród innych strategii defensywnych i strategii wyjścia, warto zwrócić uwagę na alternatywne lub uzupełniające rozwiązania:

- wydzielenie: przedsiębiorcy dzielą organizację, wyodrębniając bardziej ryzykowną działalność od stabilnej, likwidując ją lub sprzedając, by w ten sposób zapewnić przetrwanie w czasie dekonstrukcji lub załamania jednej z branż⁴² (Burgelman, 1996, s. 210),
- repozycjonowanie: podejmowanie działalności w nowej branży (por. Porter, 2006a, s. 566),
- strategii żniw⁴³ określanej jako „zabierać pieniądze i w nogi” (Porter, 2006b, s. 329), która polega na ograniczeniu inwestycji, osiągnięciu maksymalnej go-

⁴¹ Autor poruszał temat strategii wyjścia w swoich wcześniejszych publikacjach (Wojtkowiak, 2009, 2012, 2014).

⁴² Równocześnie sam podział może towarzyszyć innym celom niż restrukturyzacyjne. Przykładowo może wynikać z chęci rozejścia się wspólników, podziału majątku czy wzrostu specjalizacji, a więc być również realizowany wraz ze zmniejszeniem skali działalności.

⁴³ Koncepcja ta jest zbliżona do strategii wyeksploatowania (*workout*), lecz przez angielskojęzycznych autorów jest traktowana jako opcja raczej dla wierzycieli przedsiębiorstwa. Polega na

tówki z rynku, szczególnie gdy przewaga konkurencyjna nie jest trwała; podobnie jak strategia szybkiego wycofywania się, która jest oparta na założeniu, że ten, kto się wycofuje pierwszy, traci najmniej (Olszewska, 2008, s. 156; Rokita, 2005, s. 93),

- sprzedaż: może dotyczyć całego przedsiębiorstwa, jego zorganizowanej części lub indywidualnych składników (materialnych i niematerialnych) (por. Deenitchin i Pikul, 2006, s. 22, 29),
- dzierżawa: może obejmować przedsiębiorstwo lub jego zorganizowaną część, celem przedsiębiorcy jest nie tyle uwolnienie zasobów, co zamiana ich funkcji na zasoby o charakterze inwestycyjnym,
- likwidacja lub upadłość⁴⁴.

Podobnie ciekawych rozwiązań można poszukiwać wśród grupy strategii regresywnych (należących także do strategii defensywnych). Zalicza się do nich wiele rozwiązań zbliżonych do downsizingu, takich jak ograniczenie produkcji, obniżenie jakości lub standardu, wymuszona adaptacja oraz produkcja zastępcza (Moszkowicz i Świda, 2006, s. 67).

Nawiązania do downsizingu można odnaleźć również w strategiach redukcji kosztów, które występują na przykład w dwóch z trzech strategii wskazanych przez Portera (2006b, s. 60–66): strategii zróżnicowania (dyferencjacji, polegającej na zróżnicowaniu oferowanego produktu lub usługi), strategii kluczowej pozycji pod względem kosztów całkowitych, strategii koncentracji. O ile downsizing jest wyborem oczywistym w obniżaniu kosztów całkowitych, o tyle wyjaśnienia wymaga strategia koncentracji, polegająca na skupieniu się na określonym rynku geograficznym, grupie nabywców lub wybranych produktach/usługach. Jej istotę sprowadza się więc do obsługi określonego segmentu, co ma się przełożyć na sprawniejszą i skuteczniejszą obsługę fragmentu rynku w porównaniu z szerzej działającą konkurencją. W rezultacie przedsiębiorstwo jest zdolne do pełniejszego zaspokojenia potrzeb swoich klientów poprzez zróżnicowanie lub obniżkę kosztów (i w konsekwencji cen). Może również osiągnąć obie pozycje na wybranym przez siebie wąskim segmencie rynku; to jednak wymaga rezygnacji z pozostałych obszarów, na których funkcjonowało przed wyborem tej strategii.

Porter (2006a, s. 564), rozważając strategie defensywne (w odniesieniu do pozycji konkurencyjnej), wskazywał, że ich celem jest wybór mniej niebezpiecznej drogi oraz zwiększenie trwałości przewag konkurencyjnych (a nie ich intensywności). Downsizing umiejscowiony jako strategia defensywna nie musi więc oznaczać działań zmierzających do zamknięcia przedsiębiorstwa i być wykorzystywany jedynie w fazach schyłkowych (w cyklu życia przedsiębiorstwa). Może być też podstawą do

wykorzystaniu aktywów firmy do spłaty zadłużenia, choć przy zachowaniu ciągłości zarządzania (Slatter i Lovett, 2001, s. 7).

⁴⁴ Autor podejmował tematykę zarządzania upadłościami i zarządzania procesem likwidacji w swoich wcześniejszych publikacjach (między innymi Wojtkowiak, 2008, 2013).

swoistej **odnowy strategicznej** (Sapijaszka, 1997, s. 88) i drogą rozwoju, zwłaszcza że strategię dezinwestycji są wymieniane w systematyce wyborów strategicznych w podziale właśnie ze względu na kierunki rozwoju organizacji (Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 45).

Zmniejszenie skali wykorzystywane będzie jako droga do stabilizacji trudnej sytuacji. Może być wstępem i przygotowaniem organizacji do zmiany skokowej, określanej mianem odnowy strategicznej. W trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa, w obliczu radykalnych zmian i postępu otoczenia, może dojść do powstania luki strategicznej, która wymaga zmiany modelu biznesu i przeprojektowania przedsiębiorstwa. Konieczność realizacji zmiany pomysłu na umiejscowienie na rynku czy na sposób budowania wartości dodanej wymaga stabilizacji. Tę z kolei można osiągnąć poprzez zmniejszenie skali, likwidację niektórych jednostek, zaniechanie części działalności czy redukcję zatrudnienia – czyli przez czynności wpisujące się w definicję downsizingu. Rozwiązania takie będą podstawą do późniejszych radykalnych działań restrukturyzacyjnych wprowadzających przedsiębiorstwo na nowe ścieżki rozwoju (Banaszyk i Cyfert, 2009, s. 13, 77).

Odnową firmy nazywa się ciąg zmian o charakterze stopniowym, które relatywnie rzadko mają cechy zmian radykalnych. Odnowę wykorzystuje się w przedsiębiorstwach, w których spada zysk, sprawność działania, aktywa są słabo wykorzystywane, a cały podmiot jest w stanie stagnacji (Mintzberg i Quinn, 1991, za: Podczarski, 2016, s. 30). W literaturze wyróżnia się dwa rodzaje odnowy ze względu na zakres ingerencji w dotychczasową działalność podmiotu – operacyjną i strategiczną. Pierwsza z nich dotyczy działań zmierzających do poprawy wyników i opiera się na ich polepszeniu bez zmian w obszarach strategicznych. Celem odnowy operacyjnej jest zwiększenie przychodów, spadek kosztów lub zmniejszenie stanu aktywów. Drugi rodzaj odnowy związany jest z ingerencją w strategię i odnosi się do jej zmian w obszarze rynku i konkurencji w ramach dotychczasowego zakresu prowadzenia działalności lub go poszerza. W praktyce najczęściej odnowa o charakterze operacyjnym pociąga za sobą odnowę o charakterze strategicznym i odwrotnie (Podczarski, 2016, s. 30).

Ciekawe zestawienie mechanizmów odnowy zaproponował Karpacz (2013, s. 92). Wymienił między innymi reanimację (ożywianie, realizowane z dołu do góry), odmłodzenie (zmiany szybkie i kompleksowe, związane z pościgiem za szansami), restrukturyzację (realizowaną z góry na dół) i przedsięwzięcie. To ostatnie realizowane jest na najwyższym poziomie organizacji i łączy się z przenoszeniem kompetencji, w tym tworzeniem nowych jednostek biznesowych i pozbywaniem się starych, co również wskazuje na powiązanie tej opcji z niektórymi rozwiązaniami downsizingu.

Odnowa strategiczna zmierza przede wszystkim do zmiany modelu biznesu. Nogalski (2009, s. 2) określa model biznesowy jako narzędzie zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi, który w sposób schematyczny przedstawia

pomysł na biznes. Wskazuje się, że pojęcie modelu biznesowego jest węższe od strategii (model nie jest długofalowy i nie uwzględnia istotnych decyzji rozwojowych) (Gadomska-Lila, 2013, s. 53). Model biznesu jest zatem modelem statycznym, nie uwzględnia sposobu działań i zachowań w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia; co zapewnia strategia działania, która może uwzględniać także opcję downsizingu. Jednocześnie modele biznesowe umożliwiają przedsiębiorcom oraz przedsiębiorstwom lepsze zrozumienie rzeczywistości i łatwiejsze do nich dostosowanie (Nogalski, 2009, s. 3). Model biznesu może jednak się dezaktualizować i nie być adekwatny do warunków stawianych przez otoczenie. Przedsiębiorstwa często nadmiernie koncentrują się na eksploatacji dotychczasowego modelu biznesowego, zapominając, że modele te nie są wieczne i wymagają zmian (Govindarajan i Trimble, 2011–2012, s. 85).

Do przedsiębiorstw, które wchodzą w kryzys modelu biznesowego, docierają sygnały z otoczenia już na wczesnym etapie, jednak brak ich odpowiedniego traktowania (ignorowanie lub nieprzywiązywanie znacznej wagi) powoduje zbyt późne reagowanie i wprowadzanie zmian. Dzieje się tak ze względu na to, że osoby decyzyjne, znajdujące się na samej górze w strukturze organizacyjnej, zwykle nie mają obaw, ponieważ dotychczasowy model biznesowy przynosił im korzyści, dlatego nie kwestionują oni jego skuteczności. W praktyce brak przywiązywania wagi do wczesnych sygnałów ostrzegawczych przekłada się na zbyt późne przeobrażenia wewnątrz firmy, które bywają znacznie bardziej kosztowne i „bolesne” (McGrath, 2011–2012, s. 63). Niedostrzeżenie konieczności zmian może być wówczas przyczyną downsizingu, a sam downsizing może być drogą do zmiany modelu biznesu.

Równocześnie downsizing jako wybór dla całego przedsiębiorstwa nie musi być kojarzony z porażką, strategią defensywną ani nawet koniecznością odnowy. Drucker (1995, s. 49) w kontekście **strategii rozwoju** zwracał uwagę na konieczność tworzenia w przedsiębiorstwach systematycznej polityki skreślenia obejmującej produkty, usługi (wewnętrzne i zewnętrzne) i procesy. Badacz stawia pytanie: „Gdybyśmy już w tym nie tkwili, czy weszlibyśmy w to, wiedząc tyle, ile dzisiaj wiemy?” i w przypadku negatywnej odpowiedzi nakazuje postawienie pytania o możliwości „wydostania się” lub przynajmniej ograniczenia wykorzystywanych środków. Drucker wskazuje ponadto, że stawia się takie pytania i podejmuje działania w sytuacji osiągania sukcesów, a nie kłopotów, gdyż właśnie wówczas najlepiej alokuje się środki na przyszłość.

W praktyce jednak zmniejszanie skali działalności wymieniane jest częściej nie jako opcja rozwoju, ale jako jeden z ważnych elementów **działań antykryzysowych i zarządzania kryzysowego** (Wawrzyniak, 1999, s. 82). Służy przeciwdziałaniu rozszerzania kryzysu, jest reakcją na jego skutki i konsekwencją innych działań antykryzysowych (por. Walas-Trębacz, 2011, s. 201–203), pozwala także na rozproszenie ryzyka lub zwiększenie elastyczności (por. Romanowska, 2012, s. 132–134).

Wawrzyniak (1999, s. 68–69) proponuje podział strategii antykryzysowych z uwzględnieniem przyczyn kryzysu związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem oraz z zakresem i rodzajem działalności, a kolejno różnicuje je na działania, których celem jest reaktywne lub proaktywne dostosowanie do otoczenia. Wśród strategii reaktywnego dostosowania do otoczenia wymienia wiele działań o charakterze downsizingowym, w tym porządkowanie, które polega między innymi na zmniejszeniu zatrudnienia, cięciu kosztów, modyfikacji struktury organizacyjnej oraz zmianie kadry zarządzającej. Drugim rodzajem strategii reaktywnego dostosowania do otoczenia jest wycofywanie się rozumiane jako zaprzestanie inwestowania, ograniczenie asortymentu, wyjście z niektórych dziedzin działalności i rynków oraz sprzedaż poszczególnych zakładów lub całego przedsiębiorstwa (Malewska, 2003). Strategiami proaktywnego dostosowania do otoczenia są strategie inwestowania (w nowe produkty, segmenty rynku, zasoby ludzkie, alianse strategiczne) i konsolidacji (skoncentrowanie na docelowych rynkach, redefinicja działalności, przyjęcie strategii kosztowej). Podobnie Krzakiewicz (2008, s. 134), wyznaczając proces zarządzania antykryzysowego poza działaniami krótkoterminowymi, wskazuje na planowanie przedsięwzięć rewitalizacyjnych (a więc związanych również ze wspomnianą odnową), które mają być oddzielone od samej walki z kryzysem, wymienia między innymi porządkowanie i wycofywanie się, w tym działania o charakterze downsizingowym.

2.2.2. Zarządzanie zmianami i restrukturyzacja

Działania antykryzysowe i walka z kryzysem (działania restrukturyzacyjne) związane są z wiedzą o **zarządzaniu zmianami**. W literaturze wymienia się cztery podstawowe modele, które umożliwiają dostosowanie się przedsiębiorstw do wszelkich zmian otoczenia (Wawrzyniak, 1992, s. 30–31, cyt. za: Janik i Paździor, 2010, s. 213): alianse strategiczne (zwiększające potencjał strategiczny podmiotu i przyczyniające się do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa), dywersyfikacja (której istotą jest wprowadzenie nowego produktu, modyfikacji technologicznych, zmiana struktur organizacyjnych, wprowadzenie nowych metod zarządzania), a także nawiązujące do downsizingu: ekonomizacja (realizowana przez wyzbycie się nierentownych obszarów działalności, sprzedaż zbędnego majątku, optymalizację zatrudnienia, kontrolę i zmniejszenie kosztów) oraz wewnętrzna restrukturyzacja (obejmująca zmianę sposobu i zakresu produkcji, modyfikację struktury zatrudnienia, zwiększenie kwalifikacji pracowników, przekształcenie zasad wynagradzania kadry pracowniczej oraz rozwój działalności marketingowej).

Zmniejszenie skali działalności, nawet jeśli będzie nieznaczne, może być odczytywane jako **zmiana radykalna czy rewolucyjna** – głównie ze względu na kierunek przeobrażeń. Zmiany rewolucyjne oznaczają ingerencję w obecną koncepcję

biznesową, ich rolą staje się przeprowadzenie destrukcji i przeorganizowania dotychczasowego stanu rzeczy tak, by przygotować przedsiębiorstwo do działania według nowych zasad. Wraz ze zmianami rewolucyjnymi zmodyfikowana zostaje również kultura organizacyjna po to, by nowe zmiany mogły być utrwalone. Przyczyną zmian o charakterze rewolucyjnym są reakcje przedsiębiorstwa na gruntowne zmiany pojawiające się w otoczeniu lub sama próba ich uprzedzenia. W obszarze tych zmian znajdują się następujące procesy (Mintzberg i Quinn, 1991, s. 782, cyt. za: Bełz, 2003, s. 153), które podlegają także zmianom w trakcie zmniejszania skali działania:

- wymiana kadry kierowniczej, głównie obejmującej kluczowe stanowiska, zatrudnienie osób pochodzących spoza przedsiębiorstwa wyzwala kreatywność i przyczynia się do wypracowania oryginalnych rozwiązań, rezygnacja z panujących do tej pory powiązań i wartości, pomimo nieznacznego liczebnie skali zmian obejmującej stanowiska kierownicze, jest dobitnym i symbolicznym sygnałem dla całej firmy;
- redefinicja misji i kluczowych wartości organizacji, która może wynikać z decyzji zarządzających o zmianie docelowego sektora lub nowej formuły sukcesu;
- przebudowa dotychczasowego podziału władzy, związana z utratą przez część osób swojego statusu na rzecz innych osób;
- modyfikacja istniejących struktur, procedur i systemów, która jest implikacją nowej struktury ukazującej jednocześnie, że zmianie ulegają również wzorce zachowań;
- przebudowa wzajemnych relacji, które wiążą się z potrzebą wykształcenia nowych procesów i procedur oraz sieci komunikacji i sposobu podejmowania decyzji.

Zmiany ewolucyjne, w przeciwieństwie do wymienionych rewolucyjnych, utrzymują obecną koncepcję biznesową pod względem jej podstawowych wymiarów. Przeobrażenia o takim charakterze nie wymagają modyfikacji kultury organizacyjnej i są zorientowane na przekształcenie wybranych funkcji, obszarów prowadzenia działalności czy optymalizacji działań. Ich fundamentem są najczęściej czynniki występujące wewnątrz przedsiębiorstwa (Osbert-Pociecha, 2006, s. 134–135). Podobnie skala downsizingu może przebiegać w sposób radykalny lub ewolucyjny i obejmować różne obszary organizacji, choć granica między nimi może być płynna. Przykładowo Suszyński (2012, s. 139) i Skalik (2018, s. 214) przywołują ideę *ambidextrous organisation* – organizacji łączącej zmiany doraźne z głębokimi przeobrażeniami umożliwiającymi przyswojenie pojawiających się szans biznesowych.

Zmiany w procesie restrukturyzacji

Odmienny charakter zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych wskazuje również na konieczność wyodrębnienia cech zmian o charakterze restrukturyzacyjnym (z czym najczęściej kojarzą się działania downsizingowe). Do podstawowych cech zmian w procesie restrukturyzacji zalicza się (Marciniak, 2016, s. 14):

1. Efekt skali. Przeprowadzane zmiany dotyczą całego przedsiębiorstwa lub jego dużych jednostek i struktur, dlatego u części pracowników pojawia się strach i przeświadczenie o braku możliwości niepoddania się zmianom. U innych zatrudnionych może wystąpić irracjonalne przekonanie, że zmiany ich nie osiągną, a status quo zostanie zachowany. Obie postawy są jednak szkodliwe nie tylko dla pracowników, lecz także dla całego przedsiębiorstwa.
2. Zagmatwanie. Każdy proces restrukturyzacji jest zbiorem powiązanych ze sobą trudności, które niełatwo przedstawić w taki sposób, by był on zrozumiały dla wszystkich. Dodatkowym problemem staje się powiązanie zmian z celami o charakterze subiektywnym i często niedające się w pełni zmierzyć. Dla większości pracowników uciążliwością jest brak wiedzy, czym proces restrukturyzacji się skończy, co jest również częściowo pogłębiane przez kadrę kierowniczą, która sama może mieć trudności w określeniu efektów zmian lub celowo unika przekazywania o nich wiedzy.
3. Czynniki czasu – długotrwałość. Restrukturyzacja zatrudnienia oraz zmiany z nią związane mają charakter długotrwały i często niemożliwe staje się określenie dokładnego momentu ich zakończenia. Dodatkowo w obecnych realiach rynkowych określenie „czas zakończenia zmian” wydaje się nieadekwatne i abstrakcyjne, a zmiany wprowadzane w przedsiębiorstwach stają się dla nich codziennością.

Wprowadzenie downsizingu jako opcji strategicznej (a nie tylko pojedynczych jego elementów) wypełni cechy zmian restrukturyzacyjnych. Również zdaniem Suszyńskiego (2007, s. 27) miejsca downsizingu należy poszukiwać wśród metod pokrewnych restrukturyzacji, takich jak outsourcing (czyli wydzielenie i przekazanie wybranych funkcji przedsiębiorstwa na zewnątrz), outplacement (planowe zwolnienia grup pracowników i działania łagodzące skutki) czy layering (ograniczanie szczebli zarządzania). Suszyński zwraca także uwagę, aby downsizingu nie interpretować jako działań zmierzających do zwolnienia pracowników, ale jako szereg aktywności towarzyszących innym zmianom strukturalnym, których efektem jest zmniejszenie skali działania *per saldo*.

Podobnie niektóre **techniki restrukturyzacyjne** w sposób bezpośredni odwołują się do działań downsizingowych. W sytuacji nadmiernie rozczłonkowanego układu funkcjonalnego przedsiębiorstwa uwzględnia się likwidację jednostek pomocniczo-usługowych i zlecenie realizacji ich funkcji podmiotom zewnętrznym albo wyłączenie określonych jednostek ze struktury przedsiębiorstwa i ich przekształcenie w odrębne podmioty działające na własny rachunek (Robaszekiewicz, 2006, s. 342). W ramach „restrukturyzacji zakresu działania” wymienia się narzędzia zmierzające do wyeliminowania tych obszarów, w których nie jest możliwe osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Uzyskuje się to poprzez pozbywanie się aktywów, zmniejszanie zakresu dywersyfikacji, sprzedaż dziedzin peryferyjnych lub wydzielonych części firmy (Sapijaszka, 1997, s. 44), a więc działań, które mogą być realizowane w ramach przyjętej opcji downsizingu.

Sapijaszka (1997, s. 88) w katalogu działań restrukturyzacyjnych wymienia także zmianę portfela dziedzin działalności (*portfolio restructuring*), odnowę firmy (*turnaround*) związaną ze zmianami w zarządzaniu strategicznym, a także ograniczanie działalności (*retrenchment*) występujące w obliczu recesji i zmierzające do stopniowego wycofywania się z prowadzonej działalności. Kozłowski i Zakrzewska-Bielawska (2005, s. 106) w katalogu podstawowych działań wewnątrzorganizacyjnych wymieniają natomiast odchudzanie i upraszczanie struktur.

Restrukturyzacja w tradycyjnym rozumieniu ma charakter naprawczy, ale współcześnie coraz częściej podkreśla się jej **twórczy wymiar** (Dowżycki i in., 2003, s. 23–26) prowadzący do dostosowania przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, nastawionego na podniesienie efektywności czy dopasowanie produkcji do przewidywanego popytu. Przedsiębiorstwa nie mogą wybrać jednej drogi i w ten sposób funkcjonować przez całe swoje „życie”, co rodzi poważne implikacje również dla wyznaczenia kierunku restrukturyzacji. Metodyka restrukturyzacji powinna zmierzać do stopniowego usprawniania obecnego stanu rzeczy, a więc winna stymulować wielkie zmiany, które są oddalone i czasem mniej widoczne (Banaszek, 2006, s. 20–23). Przyczyną przeprowadzenia restrukturyzacji nie jest wyłącznie kryzys w przedsiębiorstwie. Fundamentem do wprowadzenia zmian może być dążenie do rozwoju i zwiększenie efektywności prowadzonych działań, a w praktyce można spotkać połączenie tych dwóch motywów (Porada-Rochoń, 2009, s. 72).

W kontekście aktualizacji wiedzy o downsizingu warto także zwrócić uwagę na ewolucję szeroko pojętych działań restrukturyzacyjnych. Suszyński (2007, s. 27) zauważył, że kompleksowość stosowanych rozwiązań stwarza obecnie dostatecznie silne przesłanki do traktowania restrukturyzacji, wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw jako komplementarnych elementów wysoce zintegrowanego procesu, którego nadrzędnym celem powinno być tworzenie szeroko rozumianej wartości. Ewolucja postrzegania i roli restrukturyzacji powoduje, że wychodząc z restrukturyzacji poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, coraz częściej zwraca się uwagę na konieczność kompleksowego spojrzenia na problem wdrażania zmian. Odpowiedzią na to jest na przykład **restrukturyzacja kreatywna**, uwzględniająca potrzebę przeobrażeń wynikających ze zmian otoczenia. Zdaniem autorów podejmujących tę tematykę ma ona wieloaspektowy i złożony charakter: składają się na nią zróżnicowane procesy, których następstwem są radykalne zmiany postrzegane w całej gospodarce (Janasz i Janasz, 2016, s. 71–72). Podobnie zatem należy spojrzeć na downsizing. Początkowa istota tej koncepcji związana ze zmianami w wielkości zatrudnienia musi ulec uaktualnieniu – zmiany skali działania związane choćby tylko ze zwolnieniem pracowników muszą objąć zarówno sferę organizacyjną, jak i zarządcą, finansową, technologiczną czy związaną z relacjami między innymi podmiotami.

Poszczególne działania zmierzające do zmniejszenia skali działania mogą służyć zarówno naprawie poszczególnych obszarów, jak i fundamentalnej zmianie

koncepcji. Podobnie spogląda się na problem poszczególnych rozwiązań restrukturyzacyjnych i restrukturyzacji jako długofalowego działania. Suszyński (1999, s. 69), dokonując porównania zarządzania strategicznego i restrukturyzacji, zwrócił uwagę, że wśród zadań zarządzania strategicznego znajduje się między innymi określenie koncepcji przedsiębiorstwa – wizji jego funkcjonowania, celów długoterminowych – i krótkookresowych, wyznaczenie strategii, jej wdrożenie oraz ocena rezultatów. Na wszystkich tych etapach mogą być dokonywane zmiany o charakterze restrukturyzacyjnym, gdzie downsizing może być zarówno wynikiem nowej wizji przedsiębiorstwa, jak i drogą do realizacji innych celów.

Spojrzenie na downsizing w wymiarze strategicznym oraz w sytuacji umiejscowienia go w grupie nauk o zarządzaniu zmianami i restrukturyzacji zachęca do zwrócenia uwagi na jego rolę w odwrotnym od defensywnego działaniu: **procesu inwestycyjnego**. Rozważanie podejmowania działania czy realizacji projektu rozwojowego uwzględnia w fazie planowania szereg analiz, w tym analizy scenariuszowe zawierające również warianty pesymistyczne. Możliwe do realizacji opcje pozwalające na zmniejszenie ryzyka niepowodzenia wpłyną na podejmowane wybory. W ocenie opłacalności inwestycji wymienia się kilka defensywnych opcji realnych, między innymi: opcję opóźnienia (*wait and see*), opcję rezygnacji oraz właśnie opcję zmiany skali działania (Kasiewicz, Ormiańska, Rogowski i Urban, 2009, s. 165). Jednocześnie za narzędzie odwrotne do inwestowania uznaje się **dywestycje**. Osbert-Pociecha (1998, s. 12) definiuje je jako dobrowolne (planowane) lub wymuszone sytuacją kryzysową (doraźne) ograniczenie (obkurczenie) dotychczasowego zakresu (profilu) i skali działania przez rezygnację z części działalności (wycofanie, likwidację) lub pozbycie się jej (głównie przez sprzedaż). Dokonując przeglądu pojęć, autorka podkreśla jednak, że przedmiotem dywestycji są jednostki czy obszary, których jednostka się wyzbywa, zatem jest to pojęcie nieco węższe niż downsizing.

Podobnym narzędziem, czasem stosowanym traktowanym równorzędnie z dywestycjami, są **dezinwestycje**⁴⁵. Te pierwsze są jednak pojęciem szerszym, odnoszącym się do zakresu działalności (co będzie zbliżone na przykład do definicji umieszczonych w serwisie <http://www.investopedia.com>). Dezinwestycje natomiast będą rozumiane jako celowe pozbycie się inwestycji, wartości niematerialnych, aktywów trwałych czy długoterminowych aktywów finansowych (z wnętrza organizacji)⁴⁶. Podobnej interpretacji dokonuje Różański (2002, s. 228), który definicji dezinwe-

⁴⁵ Autor podjął tematykę dezinwestycji w (Sobolewski i Wojtkowiak, 2014a).

⁴⁶ Rezygnacja z inwestycji oraz realizacja inwestycji są naturalnymi elementami cyklu życia, do którego odnosi się również Jasińska (2015, s. 220). Pisząc o zmianach w organizacji, zauważa, że po fazie wzrostu następuje faza ekspansji i faza konsolidacji, w której dokonuje się koordynacja „rozrzedzonych” i zróżnicowanych działań. Wówczas zwiększa się nakłady na badania i rozwój, ale ogranicza się pozostałe koszty. Oczywiście końcową fazą jest likwidacja lub odnowa, z którą bezpośrednio wiąże się zmniejszenie skali działalności, jednak znamienne może być wykorzystanie działań downsizingowych właśnie we wcześniejszej fazie integracji (konsolidacji).

stycji szuka w odwrotności samych inwestycji i wskazuje, że jest to przekształcenie rzeczowych lub finansowych składników majątkowych w pieniądź (co jest procesem przeciwnym do inwestowania).

Dywestycje i dezinwestycje mogą być zatem działaniami podejmowanymi w ramach zmniejszania skali działalności, choć nie każda sprzedaż majątku czy jednostki biznesowej będzie musiała zmierzać do zmniejszania skali działalności. Warto w tych rozważaniach zauważyć, że definicje downsizingu odnoszą się częściej do celu, podczas gdy definicje dywestycji i dezinwestycji do sposobu jego realizacji, w tym przedmiotu podejmowanych działań.

2.2.3. Koncepcje zarządzania: reengineering, outsourcing, lean management

Występowanie zmniejszenia skali działania w poszczególnych działaniach restrukturyzacyjnych wskazuje na jego narzędziowy charakter. Wspomniana jednak wcześniej możliwość traktowania downsizingu jako wyboru strategicznego zachęca do poszukiwania jego miejsca wśród spójnych koncepcji zarządzania. Wymienione jako ostatnie działania dezinwestycyjne zbliżone są właśnie do znanej koncepcji outsourcingu. **Outsourcing** stał się narzędziem restrukturyzacji szeroko stosowanym w trakcie transformacji systemowej. Po tym okresie nowo powstałe podmioty wymagały nagłego odchudzenia i uporządkowania funkcji zgodnie z podstawowymi celami ich działalności⁴⁷. Zmiany te pozwalały na przywrócenie logiki wykonywanych działań oraz powstawanie strategicznych fundamentów rozwoju organizacji (Suszyński, 2003, s. 64).

Z perspektywy praktyki outsourcing i downsizing często będą rozwiązaniami (zjawiskami) towarzyszącymi i wykorzystującymi zbliżone narzędzia. Mają pokrewne źródła: nieefektywność organizacji w obecnym kształcie lub pojawiająca się szansa na poprawę tej efektywności w przyszłości⁴⁸. Outsourcing może być przyczyną zmniejszenia stanu zatrudnienia: analiza ekonomiczna wymuszająca wprowadzenie outsourcingu (jako rozwiązania tańszego wobec samodzielnego wykonywania wybranych działań) spowoduje konieczność zrealizowania downsizingu. Z drugiej strony może być metodą na ograniczenie rozmiarów organizacji, zmniejszenie kosztów jej funkcjonowania czy uelastycznienia: jego stosowanie zabezpiecza realizację procesów wspierających.

Właśnie outsourcing wymienia się jako jedną ze strategii wspierających zarządzanie procesami: prowadzi do wykorzystania dobrze poznanych procesów jako

⁴⁷ Outsourcing był wykorzystywany w procesach restrukturyzacji wielu branż i był uznawany za działanie strategiczne (na przykład Waśniewski 2015, s. 55).

⁴⁸ Podobnie ich realizacja może się łączyć ze zbliżonymi zagrożeniami: głównie związanymi z zachowaniem pracowników tracących bezpieczeństwo zatrudnienia (por. Kopczyński, 2003, s. 126).

usługi dla innych organizacji (Hammer, 1999, cyt. za: Krupski, 2008, s. 168). Obok outsourcingu wymienić należy zatem jedną z bardziej rozpoznawalnych koncepcji zarządzania: **reengineering**, który również ma charakter restrukturyzacyjny i jest skierowany na powstanie organizacji procesowej. Hammer i Champy (1996, s. 21, 46), proponując tę ideę, sugerowali, że wiele przedsiębiorstw przynosi straty, jest rozdętych, powolnych, niekonkurencyjnych, nietwórczych, mało wydajnych, lekceważących potrzeby klienta. Remedium na to miał stanowić właśnie reengineering definiowany jako „fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie”, między innymi poprzez działania eliminacji, upraszczania, integracji i automatyzacji (por. Waśniewski i Strumiłło, 2013, s. 58). Mimo krytyki zaproponowanego podejścia z pewnością sama idea orientacji procesowej okazała się słuszna i rozpowszechniła się w praktyce. Taka reorientacja powoduje właśnie wykrycie przerostów zatrudnienia (Tsai i Yen, 2008, s. 369).

Suszyński (1999, s. 46), porównując reengineering i restrukturyzację, zwraca uwagę na radykalność pierwszego podejścia, zaznacza jednak, że nie przewiduje oporu przed wprowadzonymi zamianami. Z drugiej strony ewolucyjne podejście do restrukturyzacji nie zawsze będzie odpowiednie w sytuacji przyspieszania zmian gospodarczych czy skracania życia produktów. Warto zatem zauważyć, że koncepcja zmniejszenia skali działalności ma podobne przyczyny co reengineering, ale, co ciekawe, spotyka się też z podobnymi argumentami krytycznymi czy też identyfikuje podobne sfery ryzyka, które zostaną przedstawione w dalszej części pracy.

Wśród współczesnych koncepcji zarządzania, w których można odnaleźć zbieżność z pojęciem downsizingu, wymienić należy także **lean management** (w tym *lean production* oraz *lean manufacturing*). Angielska nazwa koncepcji, podobnie jak downsizing, nawiązuje do „odchudzania”, a w praktyce obejmuje racjonalizację procesów w przedsiębiorstwie. Słowo *lean* stosuje się w odniesieniu do opisu procesu, który może przebiegać prawidłowo (według wcześniejszych założeń, wypełniając cel postawiony przed procesem) z użyciem mniejszej ilości materiałów, z wykorzystaniem mniejszych inwestycji, mniejszych zapasów, zużywając mniej miejsca i/lub angażując mniejszą liczbę pracowników (Wilson, 2010, s. 31; Bhamu i Singh Sangwan, 2014, s. 878–881).

Lean management, tłumaczone jako „chude” zarządzanie lub odchudzanie przedsiębiorstwa, jest ogólną koncepcją transformacji przedsiębiorstw. Z jej istoty wynika, że zarządzanie przedsiębiorstwem stanowi powolny i ciągły proces optymalizacji całej organizacji wraz z jej stosunkami z otoczeniem (Podczarski, 2016, s. 26). Zarządzanie to jest również niekończącym się procesem doskonalenia podmiotów gospodarczych (*continuous improvement process*), w którym dominującą rolę odgrywa pracownik (Nowosielski i Osbert-Pociecha, 2005, cyt. za: Podczarski, 2016, s. 26). Osbert-Pociecha (2011, s. 181), pisząc o dążeniu do prostoty w wymiarze operacyjnym, zwraca uwagę na koncepcję *lean thinking*, która rozszerza koncepcję *lean production* również na inne obszary, przez co wiele narzędzi downsizingu

Podsumowując, należy zaznaczyć, że wiedza z zakresu podejmowania decyzji wydaje się szeroko badana od dłuższego czasu, choć budzi ciągle zainteresowanie w takich naukach, jak ekonomia, socjologia, psychologia czy nauki polityczne. Praktyczny cel badań zmierza do stworzenia lepszego zrozumienia sposobów podejmowania decyzji, a w konsekwencji do podejmowania trafniejszych wyborów przez decydentów. Przed sformułowaniem własnych propozycji rozwiązania tego problemu warto zidentyfikować wskazywane uwarunkowania ich podjęcia.

4.2. Uwarunkowania wyboru decyzji

4.2.1. Kryteria wyboru decyzji

Wybór decyzji z pewnością jest zdeterminowany wieloma kryteriami jej wyboru – w downsizingu zasadne wydaje się wprowadzenie kryteriów związanych z celami: finansowych, rzeczowych czy społecznych. Warto jednak zwrócić uwagę na kryteria bardziej szczegółowe, na przykład przy wyborze strategii uwzględnia się kryteria ilościowe: zdyskontowane przepływy gotówkowe, koszty kapitału, wartość cash flow na koniec okresu czy ekonomiczną wartość przedsiębiorstwa, kryteria jakościowe: zgodność wariantu z prognozowanymi zmianami w otoczeniu, zgodność z możliwościami przedsiębiorstwa czy wykonalność, w szczególności ocena szans powodzenia (Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 61).

Natomiast inni autorzy wskazują (Hawkey, 2002, s. 44, 46–50; Gehrke, za: Róźński, 2002, s. 231) na takie aspekty, jak:

- wynik ekonomiczny danej opcji, oczekiwane przychody ze sprzedaży,
- ryzyko związane z jej realizacją, zyskowność innej działalności,
- zakres możliwej kontroli,
- elastyczność rozwiązania,
- indywidualne plany i indywidualna satysfakcja,
- zachowania załogi,
- reakcje rynków kapitałowych,
- przyszłe perspektywy rynkowe.

Na ocenę tych kryteriów ma wpływ również szereg czynników – granic wyznaczonych w ramach (Kisielnicki i Zach, 2012, s. 27):

- ekonomicznych – zależnych od środków finansowych,
- prawnych – uwzględniających specyfikę systemu prawnego i obyczajowego,
- technicznych – uwarunkowanych technologiami i infrastrukturą,
- społecznych – związanych z kompetencjami, motywacją, systemami wartości czy postawami.

Jednym z kluczowych czynników decyzyjnych jest jednak czas (por. Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska, 2005, s. 65). Przy uwzględnieniu charakteru otoczenia i tempa zmian czynnik czasu staje się coraz bardziej wartościowy i należy go odnosić do poziomu strategicznego. Czas nazywa się bronią strategiczną, stąd koniecznością staje się uświadomienie sobie przez kierowników charakteru czasu, tzn. jego ograniczoności, wyczerpywalności, kosztowności, niepowtarzalności. Z perspektywy zmniejszenia skali działania kluczowy będzie:

1. Czas podjęcia decyzji o downsizingu.
2. Czas przeprowadzenia zmian w poszczególnych obszarach działalności.

Mizerka (2005, s. 67), definiując opcję rezygnacji, zwraca uwagę, że pod względem czasu decyzji powinna być ona stosowana jako tzw. opcja sprzedaży: aby przyrost korzyści z rezygnacji zrównywał się z krańcowym kosztem oczekiwania (kosztem utraconych korzyści na skutek odsunięcia decyzji o rezygnacji). Jednocześnie firmy powinny przebudowywać stosowany model operacyjny i strategię, jeszcze zanim ich działalność znajdzie się w fazie stagnacji (Nunes i Breene, 2011–2012, s. 52–55), a organizacje, które znajdują się na późniejszych etapach w cyklu życia organizacji, powinny przyspieszać proces zmian w celu przedłużenia ich egzystencji i oddalenia momentu wystąpienia upadku. W fazie dojrzałości ich zwiększona intensywność może stać się szansą na ponowne uzyskanie równowagi (Skalik, 2006, s. 45).

W praktyce jednak przedsiębiorstwa popadają w sytuację kryzysową ze względu na zbyt długotrwałe przywiązanie do podstawowej działalności, problemy z realizacją strategii, niedostosowanie się do wymagań konsumentów, koncentrację jedynie na skali działania. Przyczyny te powodują liczne dysfunkcje, a nie są naprawiane w odpowiednim momencie ze względu na odwlekanie decyzji o rekonstrukcji przedsiębiorstwa.

Właśnie owo odwlekanie dowodzi, że analizując proces podejmowania decyzji o downsizingu, należy bliżej przyjrzeć się samemu decydentowi, jego roli, wymaganiom, jakie się wobec niego stawia, oraz czynnikom ograniczającym racjonalność jego postępowania.

4.2.2. Kompetencje decyzyjne menedżerów

Lachiewicz, Matejun i Walecka (2013, s. 5–9) wskazują na znaczną ewolucję roli menedżera, w szczególności w kierunku inicjowania zmian, tworzenia klimatu innowacyjności czy reprezentowania zespołów wprowadzających zmiany. Dobry menedżer powinien wykazywać się decyzyjnością. Jest ona definiowana jako umiejętność podejmowania decyzji zarówno w sytuacji, gdy dysponuje się wszystkimi informacjami, jak i w sytuacji, gdy występuje znaczna luka informacyjna (Jankowska-Miśkiewicz, 2012, s. 77, 81). Oczywiście decyzje powinny być trafne, jednak podmiotowymi wyznacznikami decyzyjności są:

- walory intelektualne (proces poznawczy oparty na wiedzy, doświadczeniu i intuicji),
- optymalna motywacja w działaniu,
- walory psychofizjologiczne (odporność na stres, zdolność do podejmowania ważnego ryzyka),
- zdolności przywódcze.

W przypadku downsizingu dla menedżera (który ma wykazać się decyzyjnością) istotne będą:

- wiedza na temat dopuszczalności opcji zmniejszenia skali jako takiej,
- umiejętność odnalezienia właściwej motywacji (w szczególności gdy downsizing może godzić w pozycję zawodową i własne ambicje menedżera),
- odporność na stres związany z przedstawieniem takiej opcji i jej realizacją,
- zdolności do motywacji pracowników, których pozycja i zadania po zmniejszeniu skali działania mogą się istotnie zmienić.

Problem wyboru decyzji może wiązać się również ze stosowaniem rodzaju podejścia (strategii). W podejściu menedżerskim menedżerowie preferują rozwój, wzrost, ale i własne zyski, podczas gdy w przedsiębiorstwie przeważa podejście właścicielskie, preferowane są działania zmierzające do maksymalizacji zysku (por. Krupski, 1998, s. 36); zderzenie tych dwóch podejść powoduje znaczne konflikty i sprzeczności (por. Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska, 2005, s. 295). Z kolei Sajdak (2011, s. 215) pozytywnie zweryfikowała hipotezę, że przedsiębiorstwa funkcjonujące według behawioralnej koncepcji⁷⁰ rzadziej niż te funkcjonujące według koncepcji biznesowych za priorytetowy cel strategiczny uznają zysk.

Społeczna odpowiedzialność

Ważnym czynnikiem kształtującym podejście menedżerów jest również aspekt tzw. społecznej odpowiedzialności. Downsizing w praktyce bardzo często związany jest z pracownikami i przez to powoduje konsekwencje zarówno dla pracowników, jak i całego otoczenia społecznego (Tsai i Yen, 2008). Jednocześnie coraz częściej jako wzór wskazuje się model tzw. odpowiedzialnego downsizingu (Tsai i Shih, 2013, s. 602), czyli takiego, który jest zorientowany na kwestie kadrowe i wszechstronny (a nie skupiony na zwolnieniach).

Do czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne zalicza się między innymi elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia (w tym naciski klientów czy otoczenia), ale również nacisk ze strony inwestorów (Kaźmierczak, 2017, s. 81–96). Do czynników wewnętrznych zalicza się natomiast między innymi kondycję finansową, kulturę organizacyjną,

⁷⁰ Behawioralna koncepcja ZZL jest rozumiana jako podejście miękkie, w którym zakłada się, że pracownicy są cennym aktywem, a ich umiejętności, zdolności i zaangażowanie stanowią źródło przewagi konkurencyjnej.

świadomość kierowników, a także analizę interesariuszy. Czynniki te są ściśle związane z czynnikami rozpatrywanymi (mającymi wpływ) w trakcie podejmowania decyzji o downsizingu; przykładowo naciski inwestorów mogą skłaniać do realizacji downsizingu, podczas gdy na przykład zwolnienia mogą doprowadzić do spadku kultury organizacyjnej.

Spółeczna odpowiedzialność obejmuje między innymi wymiar odpowiedzialności wobec udziałowców (w zakresie na przykład dochodowości) i pracowników (w zakresie tworzenia miejsc pracy czy możliwości rozwoju) (Jurek, 2016, s. 32). Zwraca się jednocześnie uwagę na paradoksy owej odpowiedzialności i sprzeczność stosowania niektórych mechanizmów – szczególnie w przypadku downsizingu ochrona wartości lub zapewnienie maksymalizacji dochodu mogą kłócić się z odpowiedzialnością względem pracowników.

Downsizing rozpatrywany jako pewien wybór moralny może być związany z nierzadkim podejściem przedsiębiorców, którzy wskazują, że „najpierw ma być ekonomicznie, potem zgodnie z prawem, a na końcu ewentualnie społecznie” (Skowron-Mielnik, 2008, s. 131). Jednocześnie wiele podmiotów, w tym reprezentantów społecznych, może bardzo aktywnie wpłynąć nie tyle na zarządzanie, co na skutki podejmowanych decyzji.

4.2.3. Aspekty behawioralne decyzji downsizingowych

Bez względu na stosowane podejście do decyzji, wiedzę i doświadczenie menedżera oraz zidentyfikowane czynniki podejmowane decyzje związane ze zmianą skali działania bardzo często różnią się od modelowego, „racjonalnego” postępowania. Tym samym analiza decyzji downsizingowych powinna skorzystać z dorobku ekonomii behawioralnej, badającej między innymi badania zachowań rzeczywistych⁷¹. Urbanowska-Sojkin (2014, s. 270) zwraca uwagę, że w miarę komplikowania się rzeczywistości gospodarczej i niepewności poszukiwanie sprawności przedsiębiorstwa musi uwzględniać naturę człowieka: zarówno fizyczną, jak i duchową, oraz desygnaty jego cech osobowych (biograficzno-profesjonalnych i psychologicznych). Pozwoli to na poznanie przyczyn dysonansu poznawczego: różnic między sposobem postrzegania, wartościami, przekonaniami a faktycznym zachowaniem menedżerów (Karakaya, 2000, s. 663).

Polowczyk (2010, 2012) przedstawił najważniejsze skłonności menedżerów do zniekształcania decyzji, grupując je w następujący sposób:

- zniekształcania w postrzeganiu rzeczywistości, w tym efekt ramy, błąd zakotwiczenia, błąd dostępności, iluzja prawdy czy myślenie przesądne;

⁷¹ Autor podjął już tematykę aspektów behawioralnych, choć w nieco szerszym ujęciu dotyczącym realizacji strategii wyjścia.

- zniekształcenia w postrzeganiu pieniędzy i kosztów, w tym awersja do strat, iluzja pieniędzy, księgowanie umysłowe, zapominanie o kosztach poniesionych, niedoceniające kosztów utraconych korzyści, zmienność preferencji w czasie;
- nadmierna pewność siebie, w tym przekonanie o ponadprzeciętnych umiejętnościach, złudzenie kontroli, myślenie życzeniowe, zjawisko wybiórczej atrybucji, błąd retrospekcji;
- zniekształcenia w aktualizacji przekonań, w tym błąd konfirmacji, iluzja poprawności;
- lęk przed nieznanym, w tym efekt status quo, pułapka zaangażowania;
- uleganie takim emocjom, jak pogoda ducha, żal, nadzieja, strach;
- uleganie wpływom otoczenia, w tym doniesienia medialne czy instynkt stadny;
- racjonalizacja czynów nieetycznych;
- odwzajemnianie czynów i uczuć.

Błędne postrzeganie rzeczywistości

Autorzy zajmujący się szeroko pojętymi procesami restrukturyzacyjnymi uszczegóławiają jednak i precyzyjną najczęściej występujące zniekształcenia. Przykładowo Krzakiewicz (2008, s. 89), wskazując na błędy menedżerów wpływających na pojawianie się zjawisk kryzysowych, wymienia **błędne postrzeganie rzeczywistości**. W szczególności podkreśla wiarę w uniwersalne rozwiązania, pogoń za nieuchwytnymi celami, wyznaczanie nieadekwatnych norm czy wskaźników błędnie wyznaczających zarówno cel, jak i drogę postępowania przedsiębiorstwa.

Intuicja i doświadczenie

Niektóre zniekształcenia związane są też bezpośrednio z kompetencjami menedżerów i sposobami podejmowania przez nich decyzji. Przykładowo decyzje intuicyjne (podejmowane w ograniczeniach czasowych) mogą być oparte na **doświadczeniach i zasobach posiadanej wiedzy** – jest to tzw. intuicja empiryczna (Malewska, 2016, s. 78–79). Jednocześnie w downsizingu pozytywne doświadczenia związane z wcześniejszymi sukcesami i wzrostem organizacji powodują budowanie mylnego obrazu przyszłości.

Niechęć do zmian

Zelek (2013, s. 75), wskazując na krytyczne błędy zarządzania strategicznego, wymienia między innymi **trzymanie się raz ustalonej strategii**, nawet w sytuacji, kiedy kondycja wewnętrzna i stan otoczenia wymagają wprowadzania zmian. Także Drucker (1995, s. 50), pisząc o konieczności „uwalniania się od tego, co wczorajsze”, zaznacza, że zbyt wielu menedżerów spogląda na swoje produkty czy usługi jak na „dobre uczynki” czy „obowiązek moralny” zamiast na krótkotrwałą ludzką aktywność, dającą się uzasadnić tylko wtedy, gdy przynosi wynik

i zadowala klienta. Zwraca uwagę, że „zbyt mało biznesmenów gotowych jest odrzucić dzień wczorajszy, a w konsekwencji – za mało ich ma do dyspozycji środki na jutro”.

Iluzja doskonałości, optymizm

Do czynników behawioralnych zaliczyć należy **także iluzję doskonałości** – przekonanie o własnym sukcesie i jednocześnie odseparowanie od wszelkich negatywnych sygnałów. Przyczyną takich błędów może być (paradoksalnie) bardzo silna identyfikacja pracowników z organizacją i niska rotacja (Krzakiewicz, 2008, s. 98). Podobnie Morawska (Mączyńska-Ziemacka i Morawska, 2015, s. 72) wskazuje na tzw. paradoks sukcesu; odnoszenie pozytywnych efektów prowadzi do nadmiernego optymizmu i może stanowić barierę postrzegania rzeczywistości, następuje syndrom „upajania się sukcesem” czy fascynacji zastosowaniem nowych rozwiązań, co łączy się zwykle z bagatelizowaniem zagrożeń.

Wielu przedsiębiorców preferuje optymistyczne decyzje: bardziej skłania się ku inwestycjom niż dezinvestycjom, chętniej poszukuje nowych obszarów rozwoju biznesu, niż weryfikuje efektywność obecnych. Zaniechanie nietrafionej inwestycji i przyznanie się do porażki jest znacznie trudniejsze niż wskazanie nowych kierunków rozwoju (Kozakiewicz-Chlebowska, 2004, s. 93).

Postrzeżenie niepowodzeń

Z takim podejściem związana jest też kwestia postrzegania downsizingu jako opcji postępowania. Edmonson (jedna z kierowniczek jednostki Technology and Operations Management w Harvard Business School) pisze: „Porażka jest zła – taki wzór myślenia o niepowodzeniach wpaja się nam już w dzieciństwie. Owo szczególne zaprogramowanie naszych umysłów pozbawia przedsiębiorstwa zdolności efektywnego uczenia się na błędach” (2011, s. 66). Również Cameron i współpracownicy (1993) wspominają o powszechnie panującym przekonaniu, że „duże jest lepsze”⁷².

Obawy, ukrywanie porażek, odraczanie strat

W związku z tym menedżerowie mają też tendencje do **ukrywania porażek** (Edmonson, 2011, s. 71), szczególnie jeśli nie spowodują one natychmiastowych albo bardzo widocznych szkód. Jest to związane z obawą menedżerów przed krytyczną oceną właścicieli oraz strachem przed skutkami takiej oceny i zagrożeniem dla samych menedżerów⁷³. Ciekawym zjawiskiem związanym z zachowaniem

⁷² Choć niektórzy badacze (na przykład w badaniach dla rynku hiszpańskiego) wskazują na downsizing jako normę wśród menedżerów (Magán-Díaz i Céspedes-Lorente, 2012, s. 7).

⁷³ Jednocześnie na przykład McGrath (2011–2012, s. 66) wskazuje, że o ile wszelkie rezygnacje z działalności są źle odbierane przez inwestorów finansowych, o tyle pozytywnie są interpretowane przez fundusze *private equity* i ich przedstawicieli.

właścicieli jest też tzw. efekt dyspozycji (*disposition effect*), który polega na tym, że inwestorzy mają skłonność do opóźniania realizacji strat – odraczają termin sprzedaży akcji, których wartość spadła od momentu zakupu (Polowczyk, 2010, s. 594).

Kadencyjność

Z tym zjawiskiem jest również związana kadencyjność zarządów. W wielu podmiotach, w których zarządy pełnią swoją kadencję przez ściśle określony czas, zarządzający niechętnie podejmują ryzyko zmian ze względu na to, że ich efekty będą wyraźne i doceniane dopiero w chwili sprawowania władzy w firmie przez kolejny zarząd. Powoduje to wprowadzanie często pozornych działań zamiast niezbędnych modyfikacji (Biarda i in., 2011–2012, s. 100).

Wynagrodzenia menedżerów za downsizing

Ważny argument decyzyjny można odnaleźć, analizując wpływ downsizingu na pensje menedżerów. Badania wykazują znaczny związek między wielkością wynagrodzeń menedżerów a wielkością przedsiębiorstwa, a także między wartością wynagrodzeń a wartością akcji. Zauważono, że realizacja downsizingu prowadzi do obniżenia wielkości, a ogłoszenie zwolnień do obniżenia ceny akcji, co długoterminowo skutkuje obniżeniem wynagrodzeń; jednocześnie realizacja zwolnień pracowników (i innych działań downsizingowych) przyczynia się do wzrostu krótkookresowych premii (Hallock i in., 2012, s. 30).

Przekonania

Niekiedy jednak wpływ czynników obiektywnych, takich jak ochrona własnego interesu menedżera, nie w pełni pozwala na interpretację faktycznie podejmowanych wyborów. Niektórzy autorzy (Wiśniewska-Szałek, 2003, s. 437) zwracają uwagę, że coraz wyraźniej rysowana jest sylwetka przywódcy, dla którego **priorytetem jest dobro firmy**. Podejście mówiące o tym, że „cel uświęca środki”, tłumaczy omijanie norm prawnych czy społecznych.

Własność jako kategoria psychologiczna

Ukierunkowanie decyzji na maksymalizację interesu przedsiębiorstwa jest również związane z własnością (jako kategorią psychologiczną). Chęć posiadania należy do natury człowieka i obejmuje nie tylko rzeczy materialne, lecz także niematerialne. Posiadanie ma ważne skutki psychologiczne i behawioralne: wzrost stanu posiadania rodzi efekt wzrostu poczucia własnej wartości, natomiast utrata budzi uczucie skurczenia się własnej osobowości, a niekiedy nawet przesunięcia się w kierunku „nicości” (Jeżak, 2010, s. 23–24). Przy decyzji o downsizingu może pojawić się tzw. efekt posiadania: ludzie przywiązują większą wartość do rzeczy, które już posiadają, niż do tych, które nie są w ich dyspozycji (Polowczyk, 2010, s. 594).

Siły zewnętrzne

Podjęcie decyzji związane jest również z siłami zewnętrznymi, które bezpośrednio wpływają na osobę menedżera. McKinley i współpracownicy (1995, 2000), badając przyczyny zmniejszenia skali działania (redukcji), zauważyli, że była ona spowodowana przez trzy instytucjonalne, zewnętrzne siły społeczne: ograniczenie (redukcja decyzji od góry, zarządzanie), klonowanie (naśladowanie) i naukę⁷⁴.

Relacje z podwładnymi

Siły zewnętrzne związane są także z postrzeganiem przez menedżerów kategorii społecznych i stosowaną praktyką relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie. Kierownicy są często bardzo związani ze swoimi podwładnymi, co utrudnia dokonanie redukcji ich zespołów. Sytuacja ta powoduje powstanie oporu wobec zmian. Kierownicy zbyt mocno przywiązują się do swoich pracowników, nie skupiając się przy tym na realiach rynkowych i konieczności zwrócenia uwagi nie na samej pracy, a na jej rezultatach (Marciniak, 2016, s. 91).

Cechy menedżera

Poszczególne wybory mogą być zatem związane zarówno z faktyczną sytuacją relacji w przedsiębiorstwie (i relacji menedżerów z jego interesariuszami), ale również z pewnymi indywidualnymi cechami. Przykładowo do ciekawych wniosków doszli Matsa i Miller. Badając rynek amerykański podczas recesji, zauważyli, że w przedsiębiorstwach należących do kobiet znacznie rzadziej dochodzi do zwolnień (downsizingu kadrowego), podobnie istotnie rzadziej kobiety zatrudniają na podstawie umów czasowych czy leasingu pracowniczego (Matsa i Miller, 2014, s. 447).

Zniekształcenia w downsizingu

Trafnym podsumowaniem wymienionych przekształceń jest model ewolucji i instytucjonalizacji downsizingu wśród menedżerów zaproponowany przez McKinleya i współpracowników (2000, s. 223). Dzieląc sposoby myślenia menedżerów na fazy, zauważyli, że menedżerowie postrzegają downsizing według różnych schematów w zależności od przekonania, czy jest to rozwiązanie efektywne i etyczne. Równocześnie (w kolejnej fazie) na ich decyzje ma wpływ kolektywizacja wyboru: interakcje między menedżerami, a także wpływ udziałowców (i możliwości tego wpływu wyrażone władzą i autorytetem). Badacze zwrócili uwagę na występowanie tzw. efektu potwierdzenia (akceptowania informacji spodziewanych), który powoduje potwierdzenie przekonania o efektywności downsizingu. Ostatnią wymienioną fazą jest faza reifikacji – postrzegania zjawiska downsizingu jako zjawiska pozasp-

⁷⁴ Wpływ na podejmowane decyzje może mieć nawet kwestia kierunku i sposobu kształcenia przyszłych menedżerów (Arce i Li, 2011, s. 57–58). Autor podjął tę tematykę w osobnym badaniu (Wojtkowiak, 2018).

łecznego. Wynika to z przekonania o nieuniknioności zmniejszenia skali działania, braku dostrzegania wyborów alternatywnych i odpowiedzialności.

Racjonalizacja

Uporządkowanie tych zjawisk nie zmienia faktu, że różne skłonności i uprzedzenia mogą znacznie wpływać na sposób podejmowania decyzji i ograniczać ich racjonalność (Kahneman, Lovallo i Sibony, 2012, s. 64), a menedżerowie nie mogą wyeliminować własnych błędów poznawczych. Charakter błędów polega właśnie na tym, że menedżerowie ich nie dostrzegają, a sama świadomość ich występowania nie wystarczy do ich przewyciężenia. Kahneman i inni (2012, s. 67–70) wskazują 12 zasad, które pomagają ustrzec się przed popełnianiem błędów poznawczych poprzez weryfikację:

- błędów wynikających z interesowności zespołu (podejmującego decyzję),
- heurystyki afektywnej (ryzyka zbytniego utożsamiania się zespołu z decyzją),
- myślenia grupowego (czy występowały zdania odrębne),
- błędu wyrazistości (analogii do wcześniejszej sytuacji),
- błędu konfirmacji (czy analizowano scenariusze alternatywne),
- błędy wiary w dostępność danych,
- błędu zakotwiczenia (czy wyniki analizy i uzyskane wartości były poddane krytyce),
- efektu aureoli (zakładanie, że wcześniejsze rozwiązania przyniosą skutek w nowej sytuacji),
- efektu kosztów utopionych (przykładanie wagi do decyzji podjętych w przeszłości),
- nadmiernej pewności siebie (mitu planowania, przesadnego optymizmu, lekceważenia rywali),
- lekceważenia zagrożeń,
- niechęci do ponoszenia strat (zbytnej ostrożności).

Owe wskazania dotyczące ograniczenia błędów poznawczych stanowią tylko niewielki wstęp dotychczas wypracowanych dobrych praktyk postępowania w downsizingu, które mogą być wsparciem zarówno w procesie podejmowania decyzji, jak i późniejszej realizacji zmian.

4.3. Dobre praktyki realizacji downsizingu

Problematyka downsizingu nie jest zagadnieniem nowym, a procesy decyzyjne są przedmiotem nieustannego zainteresowania badaczy. To pozwoliło na wypracowanie wielu wskazówek i rad – dobrych praktyk, z których mogą skorzystać

menedżerowie podczas podejmowania decyzji, planowania, realizacji downsizingu, ale również po jego wdrożeniu (por. Dash, 2009, s. 27–30).

Appelbaum i współpracownicy (1999, s. 540, 547), porządkując wskazania innych autorów co do działań związanych ze skutecznym wdrażaniem downsizingu, wymienili następujące zachowania:

1. Zaangażowanie całej organizacji w systemową analizę struktur, kompetencji, umiejętności, pracy i zadań.
2. Przygotowanie pracowników do poszerzonych (po procesie downsizingu) zadań, modyfikacja systemu wynagrodzeń, planowanie pracy i działań razem z działami personalnymi.
3. Traktowanie osób zwalnianych z szacunkiem i udzielanie im wsparcia.
4. Partycypacja wszystkich szczebli przedsiębiorstwa i stworzenie atmosfery współodpowiedzialności za zmiany.
5. Komunikacja z uwzględnieniem sytuacji gruntownych zmian, która poza informowaniem wymaga także używania „zarządzania symbolami” (z wykorzystaniem inspirujących mów, spotkań, sloganów).
6. Podkreślenie powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem i wykorzystania ich do wsparcia procesu downsizingu (na przykład w zakresie wyodrębniania zadań poza organizację).
7. Traktowanie downsizingu jako długookresowej strategii, a nie doraźnego działania.

Poniżej dokonano zestawienia i uporządkowania najczęstszych wskazań w zakresie dobrych praktyk – w części badawczej wskazania te zostaną porównane z uzyskanymi wynikami.

Wyodrębniono grupę wskazań:

- strategicznych,
- dotyczących zarządzania i menedżerów,
- dotyczących kwestii kadrowych i organizacyjnych, w tym rozwiązania łagodzące,
- pozostałe, w tym związane z interesariuszami.

Moment podjęcia decyzji

W wymiarze interpretacji downsizingu jako opcji strategicznej kluczowe jest dostrzeżenie zagrożeń lub szans będących powodem do rozważenia zmniejszenia skali działania.

Wśród zasad tzw. inteligentnych porażek wymienia się między innymi zasadę „nie ociągaj się – niech porażki następują szybko” (McGrath, 2012, s. 95). Im wcześniej można wykluczyć błędny kierunek, tym szybciej można się poruszać w stronę wyznaczonego celu. Podobnie tworząc dobrą atmosferę pozwalającą na naukę na błędach, menedżerowie powinni przyjąć zasadę „nie zabijaj posłańca” (Edmonson, 2011, s. 72–73) i reagować na najwcześniejsze sygnały mogące być przyczynkiem zmian. De Meuse i Guangrong (2013, s. 338) w zakresie downsizingu kadrowego

wykazali, że lepiej zmniejszać zatrudnienie w sytuacji prosperity – może to się odbić na morale pracowników czy ich zaangażowaniu, z drugiej jednak strony takie zmiany są mniej odczuwalne (również ze społecznego punktu widzenia).

Kierunki zmian

W wymiarze strategicznym, poza oczywistymi etapami analizy i planowania, wskazuje się jako kluczowe określenie celów, które należy osiągnąć, co łączy się również z oceną efektów wprowadzonych zmian (De Meuse i Guangrong, 2013; Cascio i Young, 2003). Owe cele powinny obejmować zdefiniowanie odpowiedniego modelu biznesu, który pozwoli na wykorzystanie dalszych okazji płynących z rynku, utrzymanie innowacyjności, osiągnięcie elastyczności organizacyjnej (procesów, struktur) czy redundancję zasobów niematerialnych (por. Olejczyk-Kita, 2008, s. 144). Wagę tego zagadnienia docenia Lichtarski (2011, s. 32). Zauważa on, że w trakcie restrukturyzacji następuje ukierunkowanie orientacji zarządzania „na wyniki”, przy jednoczesnym wykorzystaniu raczej prostych metod i instrumentów zarządzania dyrektywnego. Pozostałe orientacje (na jakość, klienta, procesowa, na zmianę, na wyniki) ulegają degradacji, co przyczynia się do pogłębienia trudności. Stąd sugerowaną praktyką powinna być budowa kompetencji do zarządzania zmianą (orientacji na zmiany) oraz kompleksowość prowadzonych zmian (por. Klarner i Raisch, 2013, s. 13) w celu osiągnięcia paradoksu tzw. stabilnej zmiany.

Menedżerowie i sposób zarządzania

Osiągnięcie odpowiedniego poziomu adaptacyjności wymaga również prezentowanych przez menedżerów szczególnych kompetencji wewnętrznych, których wyróżnikiem powinna być wiedza, kompetencje konceptualne, umiejętności międzyludzkie, techniczne czy skłonność do ponoszenia ryzyka (Sus-Januchowska, 2006, s. 57). Przy radykalnej zmianie wymienia się też kilka warunków sukcesu jej przeprowadzenia związanych ze sposobem zarządzania (Urlich, za: Marciniak, 2016, s. 93; Marciniak, 2016, s. 99):

- przywództwo, utworzenie wśród podwładnych grupy liderów, która będzie wsparciem dla pracowników,
- zdefiniowanie wspólnej potrzeby tak, by każdy pracownik rozumiał konieczność przeprowadzenia zmian; ukształtowanie wizji rozumiane jako określenie oczekiwanego skutku zmiany;
- zdefiniowanie kryteriów osiągnięcia celów o jednoznacznym znaczeniu, klarowne określenie zasad działania, tak by niwelować niepewność i obawy pracowników dotyczące ich roli, perspektyw i zadań;
- dopasowanie właściwych osób do konkretnych sytuacji w ten sposób, by mogły one efektywnie wykonać powierzone zadania, a ich kompetencje i wiedza były komplementarne;

- pobudzanie zaangażowania wśród osób lub grup, które mogą zyskać w wyniku przeprowadzonych zmian;
- modyfikowanie systemów i struktur organizacyjnych za pomocą narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi;
- monitorowanie postępu rozumiane jako określenie punktów odniesienia, celów i analiz pozwalających na pomiar i urzeczywistnianie postępów;
- zapewnienie kontynuacji oznaczające zgodność przeprowadzanych zmian z planem, wsparcie ich działaniami pomocniczymi i ciągłe ich monitorowanie.

Uwzględniając powyższe warunki sukcesu, można dostrzec, że wpływ kadry kierowniczej danych szczebli jest zróżnicowany. Największe oddziaływanie posiada zarząd wraz z kierownikami najwyższych szczebli i od nich uzależnione jest przede wszystkim powodzenie programu restrukturyzacji. Nie należy jednak pomijać kierowników najniższych szczebli, mimo że pozyskanie ich poparcia i zaangażowania bywa bardzo trudne. Ich pominięcie może głęboko odbić się na pracownikach szeregowych, którzy będą jednoznacznie źle postrzegać proces restrukturyzacji (Marciniak, 2016, s. 97). Warto też zwrócić uwagę na różnice w podejściu menedżerów w różnych fazach realizacji downsizingu. Przykładowo podczas stabilizacji sytuacji liderem powinna być osoba, która cechuje się autokratyzmem, zdecydowaniem, posiada umiejętności motywowania i pobudzania pracowników do ponadprzeciętnej efektywności w warunkach silnej presji, posiada wysokie zdolności komunikacyjne (Slatter, Lovett i Barlow, za: Gigol, 2015, s. 167). Slatter i współpracownicy wymieniają też wspólne cechy osób przeprowadzających restrukturyzację:

- wysoka koncentracja na wygranej,
- sceptycyzm,
- autokratyzm przejawiający się w początkowej fazie wprowadzania zmian,
- przekonanie o ważności zespołu,
- szybkie delegowanie uprawnień,
- zorientowanie na szczegóły,
- bark bezwzględnej pragnienia pozostania w przedsiębiorstwie po uzyskaniu stabilizacji.

Sprawiedliwość

Ciekawym czynnikiem wpływającym zarówno na decyzje samych menedżerów, jak i zachowania pracowników jest poczucie sprawiedliwości i uczciwości. Zwraca na nie uwagę Peszko (2013, s. 112), podejmując temat behawioralnej restrukturyzacji gospodarki. Podkreśla, że działania zgodne z poczuciem sprawiedliwości liczą się często bardziej niż argumenty typowo ekonomiczne.

Również van Dierendonck i Jacobs (2012, s. 96) wskazują na wagę poczucia sprawiedliwości w organizacji. Ich najważniejsze wnioski mówią o silnej korelacji między sprawiedliwością (uczciwością, bezstronnością) wobec zwalnianych i pozostających w firmie pracowników a efektami downsizingu. Wykazują, że

dla pozostających w organizacji istotniejsze jest poczucie uczciwości przeprowadzenia procedury downsizingu niż poczucie otrzymania adekwatnych świadczeń związanych ze zmianami (czy świadczeń otrzymanych przez zwalnianych pracowników).

Zaangażowanie pracowników

Waga poczucia sprawiedliwości wynika też z tego, że za główny przyczynnik sukcesu w downsizingu uważa się aspekty społeczne i organizacyjne (por. Zieliński i Langer-Babicz, 2013, s. 246). Wielu autorów przedstawia zarówno „tatyki” postępowania, jak i wskazania pozwalające na utrzymanie zaangażowania pracowników i przeciwdziałanie oporowi (Appelbaum i in., 1999, s. 543; Walecka i Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 330; Gandolfi, 2013, s. 72; Kumar, 2009, s. 93; Maiya, 2011, s. 78; Cascio, 1993, 2002; Malara, 2001, s. 76–77; Tsai i Shih, 2013, s. 602; Tiwari i Lenka, 2018, s. 36):

- traktowanie pracowników jako aktywa, a nie jako koszt,
- partycypacja pracowników, premiowanie promotorów zmian,
- przywództwo, określanie jasnych strategii, wizji wprowadzania zmian, udzielanie wsparcia budującego zaufanie,
- stworzenie właściwego klimatu organizacyjnego (rozumianego jako zbiór norm i wartości),
- wytworzenie klimatu uczciwego komunikowania,
- wsparcie dla pozostałych pracowników,
- zapewnienie ochrony osobom, których zmiany przyniosą negatywne skutki (zarówno osobom zwalnianym, jak i pozostającym w firmie – *survivors*),
- unikanie rozwiązań radykalnych i rewolucyjnych,
- planowanie konsekwencji zmian (również w zakresie organizacyjnym) i uwzględnienie negatywnych reakcji i skutków (na przykład stresu, niepewności),
- działania zmierzające do zaangażowania czy uzyskania choćby akceptacji pozostałych interesariuszy,
- możliwie szybkie utrwalanie i stabilizacja zmian,
- zachowanie ciągłości w inwestowaniu, utrzymywanie zdolności innowacyjnych i wspieranie potencjału do dalszych zmian.

Motywacja i pracownicy pozostali w organizacji

Z listy tej na szczególną uwagę zasługują kwestie motywacji. Niektóre przedsiębiorstwa przyjmują, iż brak miejsc pracy powinien spowodować u pracownika zmianę jego świadomości i reaktywację możliwości, co przyczyni się do braku konieczności wykonywania przez pracodawcę działań motywacyjnych. Inne uznają, że w procesie motywowania pracowników najistotniejsze są zachęty ekonomiczne, przede wszystkim płace. Warto jednak uwzględnić również podejście aktywne, zakładające, że istnieją znacznie szersze środki, które zwiększają

satysfakcję pracownika i jednocześnie jego motywację. Należą do nich między innymi doskonalenie i rozwój pracownika, spostrzeżenie indywidualnego wysiłku pracownika (pochwały, drobne nagrody, pozostawianie znacznej samodzielności pracownikom i odpowiedzialności za pracę, zapewnienie wysokich standardów pracy dzięki dbałości o bezpieczeństwo socjalne, komfort i bezpieczeństwo pracownika (Kopertyńska, 2003, s. 463–466). Zauważa się jednak, że w downsizingu takie działania spychane są na dalszy plan, ze względu na zbyt często ratunkowy charakter prowadzonych zmian. Paradoksalnie natomiast jednym z celów downsizingu jest zwiększenie zaangażowania pracownika, utrwalanie pozytywnych zachowań i zmian kultury organizacyjnej (por. Alves i Alves, 2015, s. 5326; Alefari, Salonitis i Xu, 2017, s. 760).

Szczególną uwagę należy poświęcić zatem pracownikom, którzy są „ocalałymi” z działań downsizingowych. Powszechną praktyką jest polepszenie ich sytuacji. Zwykle pracownicy ci otrzymują wyższą pensję, mają lepsze warunki dotyczące zwolnienia (okres wypowiedzenia i wysokość odprawy) (Handwerker i Mason, 2012, s. 17). Wspomniane utrwalanie kultury organizacyjnej po zmianach wymaga też zwrócenia uwagi na relacje społeczne, morale i dobrobyt pracowników (Iverson i Zatzick, 2011, s. 29), ale także na tworzenie odpowiedniego planu następstw i ochronę talentów (De Meuse i Guangrong, 2013, s. 339) oraz uczenie nowych rozwiązań technologicznych (Razzaq, Ayub, Arzu i Aslam, 2013, s. 77), których wprowadzenie zwykle towarzyszy zmianom kadrowym.

Bez względu na działania wobec pozostałych w organizacji istotne w działaniach wobec pracowników jest również postępowanie wobec osób objętych zwolnieniami. Rozwiązaniem łagodzącym, wspierającym procesy derekrutacyjne, jest outplacement – zwolnienia monitorowane, zaplanowane, objęte kompleksowymi działaniami mającymi na celu przeprowadzenie skutecznego procesu redukcji zatrudnienia (por. Kwiecień, 2002, za: Tracz, 2003, s. 527; Bitkowska, 2010, s. 196). Odpowiednie działania (pakiety wsparcia, szkolenia) pomagają w utrzymaniu poprawnego wizerunku, spokoju wewnątrz organizacji, a zwalnianym zapewniają wsparcie w poszukiwaniu nowej pracy oraz zmniejszają stres związany z trudną sytuacją wywołaną zwolnieniem (Tracz, 2003, s. 527).

Zmiany organizacji pracy

Z założenia zwalnianie pracowników służy obniżeniu kosztów wynagrodzeń, jednak jak zauważył Lawson (2001, s. 132), nie obniża nieefektywności czy marnotrawstwa, nie poprawia również organizacji procesów wewnętrznych – działania ukierunkowane na poprawę tych aspektów muszą być traktowane jako integralna część downsizingu kadrowego; mogą również występować bez względu na zmiany w liczbie zatrudnionych (Roth, 2009, s. 46). Wyszczuplanie organizacji wymaga przeobrażeń wewnętrznych innych niż tylko zmiana wielkości zatrudnienia. Należą

do nich zmiana struktury zatrudnienia (na rzecz osób o szerszych kompetencjach i mniejszej specjalizacji), zmiany struktur wewnętrznych, zmiany w systemach komunikacji i podejmowania decyzji, zmiany poziomu automatyzacji i informatyzacji wielu procesów (por. Skowron-Mielnik, 2008; Céspedes-Lorente i in., 2018).

Ryzykiem wzrostu efektywności jest natomiast ograniczenie „luzów organizacyjnych” (*organisational slack*), a te wykorzystuje się właśnie do utrwalania zmian, adaptacji, i budowania kapitału intelektualnego (Lawson, 2001, s. 132). Właśnie w okresie zmian downsizingowych powinno się zatem pozostawić rezerwy czasowe na dostosowanie się pracowników do nowych metod pracy i jej organizacji.

Interesariusze

Przystosowanie zmniejszonej organizacji do nieprzewidywalnych i wahających się warunków panujących na rynku jest możliwe nie tylko przez działania skierowane wobec pracowników – do wnętrza organizacji. Nie mniej istotna jest także komunikacja zewnętrzna: skierowana do udziałowców i akcjonariuszy, partnerów biznesowych (dostawców i odbiorców), a nawet lokalnych społeczności i organizacji, jeśli realizowany downsizing może na nich oddziaływać.

Za istotną dobrą praktykę uważa się także dostrzeżenie roli koordynacji działań z kooperantami przedsiębiorstwa. Cele downsizingu powinny być skierowane również na powiązania z otoczeniem. Freeman (1994) sugerował nawet, że klienci czy dostawcy mogą być źródłem cennych rozwiązań w zakresie downsizingu. Slatter i Lovett (2001, s. 29, 72) zaznaczają, że sposób komunikacji musi być skierowany do szerszego grona interesariuszy, gdyż wdrażanie zmian może wymagać ich wsparcia.

Wspomniane narzędzia związane ze zmianami w relacjach handlowych z otoczeniem wymagają także działań w zakresie tworzenia sieci dostawców i usługodawców, na przykład w ramach outsourcingu i kooperacji. Właściwe postępowanie w tym zakresie łagodzi zmiany dotyczące likwidacji niektórych funkcji, procesów czy zmian majątkowych.

Tabela 7. Zestawienie najlepszych i powszechnych praktyk downsizingu

Najlepsze praktyki	Powszechne praktyki
Generalne orientacje	
<ul style="list-style-type: none"> - downsizing jest „sposobem na życie” - downsizing jest odpowiedzialnością każdego - downsizing jest umotywowany chęcią ulepszenia - downsizing jest stosowany proaktywnie jako szansa - downsizing odzwierciedla sprzężenie między innowacyjnością a ciągłym ulepszaniem - uwzględnia się szerokie spojrzenie na koszty - priorytetem jest efektywność zarządzania ludźmi 	<ul style="list-style-type: none"> - downsizing jest programem lub celem - downsizing jest celem zarządu - downsizing jest spowodowany kryzysem - downsizing jest reakcją na zagrożenie - downsizing jest realizowany jako postawa konserwatywna - najpierw analizuje się liczę zatrudnionych - priorytetem jest efektywność finansowa

Najlepsze praktyki	Powszechne praktyki
szczegółowe aktywności w downsizingu	
<ul style="list-style-type: none"> - przygotowanie i rozległa analiza - wolność wyboru - zaangażowanie pracowników - szeroka dystrybucja informacji o kosztach - poprawa pomiarów efektów pracy - wielowymiarowe strategie downsizingu - spójność z wizją i kulturą organizacyjną - aktywne i agresywne przywództwo - nastawienie na kulturę jakości - skupienie się na ulepszeniach procesu - skupienie się na rzeczach robionych dobrze - pokorne uwzględnianie benchmarkingu - zaawansowane szkolenia pracowników - uproszczenie (struktury, procesu, produktu, technologii) 	<ul style="list-style-type: none"> - natychmiastowa reakcja - wymuszony wybór - instruowanie „z góry” - ukrywanie kosztów działania - dotychczasowy pomiar efektów - podejście jednokierunkowe - jednorazowe działanie - defensywne zarządzanie - utrzymanie dotychczasowej kultury jakości - skupienie się na ulepszeniach produktu - skupienie się na rzeczach robionych źle - syndrom awersji do obcych rozwiązań - szkolenia w miejscu pracy - kontynuowanie skomplikowania

Źródło: (Cameron, 1994, s. 57).

Najlepsze praktyki

Podsumowując powyższe rozważania warto posłużyć się propozycją Camerona (1994, s. 57). Zaproponował on zestawienie najlepszych praktyk downsizingu z praktykami powszechnymi – jego ujęcie przedstawiono w tabeli 7.

Wspomniane zestawienie, jakkolwiek wydaje się w znacznej mierze aktualne, raczej nie jest kompletne ani wyczerpujące. W ocenie autora niektóre ze wskazań są zbyt daleko idące, na przykład „downsizing jest sposobem na życie” czy „downsizing jest odpowiedzialnością każdego pracownika”. Lista dobrych praktyk wymaga zatem pewnego uszczegółowienia i rozszerzenia, w tym uwzględnienia współczesnego obrazu i praktyk downsizingu. W kolejnych częściach pracy przedstawione zostaną badania własne autora, bezpośrednim wstępem do nich będzie jednak przegląd wyników badań i wniosków pozwalających na poznanie obrazu downsizingu budowanego przez innych badaczy.