

PRACE NAUKOWE

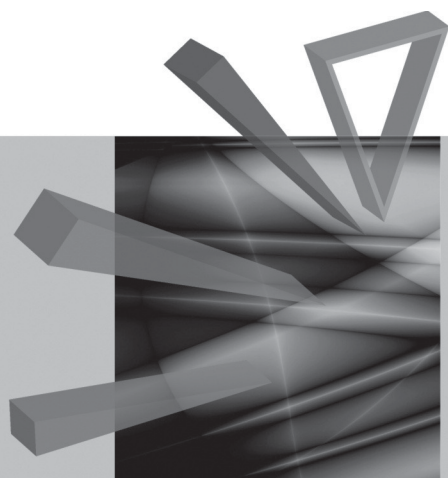
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

246

Polityka ekonomiczna



pod redakcją

Jerzego Sokołowskiego

Michała Sosnowskiego

Arkadiusza Żabińskiego



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Beata Filipiak, Kazimierz Krupa, Andrzej Miszczuk,
Krystyna Piotrowska-Marczak, Marzanna Poniatowicz,
Grażyna Wolska, Urszula Zagóra-Jonszta

Redakcja wydawnicza: Joanna Szynal, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-209-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Franciszek Adamczuk: Nowa strategia rozwoju Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa (ERN) – jej uwarunkowania i ewaluacja	13
Piotr Adamczyk: Wykorzystanie rekomendacji w procesie inwestowania na rynku akcji	24
Agata Balińska: Jakość jako determinanta konkurencyjności agroturystyki	34
Przemysław Borkowski: Rola studium wykonalności w ocenie ryzyka projektu infrastrukturalnego	43
Marta Czyż, Dariusz Cichoń: Wybrane zagadnienia gospodarowania nieruchomościami w procesie rozwoju zrównoważonego	53
Paulina Filip: Franczyza jako system współpracy i finansowania przedsiębiorstw	65
Małgorzata Fronczek: Znaczenie Rosji jako partnera handlowego Polski w latach 1995-2010	76
Marcin Gospodarowicz: Analiza stanu rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce w latach 2006-2010	86
Jakub Górka, Patrycja Chodnicka: Prognoza rozwoju sieci bankomatów w Polsce	96
Anna Grabowska: Inwestycje na rynku sztuki jako narzędzie dywersyfikacji portfela inwestycyjnego w dobie kryzysów na rynkach finansowych..	106
Marianna Greta, Ewa Tomczak: Wspólna Polityka Rolna jako element dynamizowania i ochrony polskiego rolnictwa	115
Renata Grochowska: Budżet unijny jako gra interesów państw członkowskich na przykładzie Wspólnej Polityki Rolnej	125
Marcin Jurewicz: Decentralizacja systemu niemieckich izb handlowo-przemysłowych	134
Bogusław Kaczmarek, Ewa Tomczak: Wspólna Polityka Rolna a zmiany w funkcjonowaniu sektora produkcji pierwotnej w Polsce	142
Lidia Kaliszczak: Przesłanki i przejawy kształtowania klimatu sprzyjającego przedsiębiorczości na poziomie lokalnym	150
Renata Karkowska: Ryzyko systemowe – teoria i analiza przyczyn	160
Joanna Kenc: Efekty współpracy głównych miast województwa dolnośląskiego z ich miastami partnerskimi	170
Ewa Kołoszyc: Instrumenty zarządzania ryzykiem w rolnictwie po reformie Wspólnej Polityki Rolnej	179
Dorota Komorowska: Efektywność gospodarowania wybranych typów gospodarstw ekologicznych i konwencjonalnych	188

Elwira Leśna-Wierszolowicz: Problemy systemu zabezpieczenia emerytalnego w Polsce w kontekście skarg kierowanych do rzecznika ubezpieczonych w latach 2008-2011.....	199
Janusz Majewski: Pszczelarstwo w Polsce – wybrane problemy ekonomiczne.....	209
Dominika Malchar-Michalska: Rozwój polskiego rolnictwa w perspektywie roku 2030	219
Grażyna Mańczak: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a gospodarka Polski.....	229
Natalia Mańkowska: E-administracja a zdolność konkurencyjna gospodarki	240
Aneta Mazur-Jelonek, Anna Rychły-Lipińska, Agnieszka Sałek-Imińska, Monika Zajkowska: Restrukturyzacja jako sposób przeprowadzania zmian organizacyjnych na przykładzie Energa-Operator SA.....	250
Antoni Mickiewicz, Bogdan M. Wawrzyniak: Problematyka wielkoobszarowych gospodarstw rolnych w ustawodawstwie polskim	260
Danuta Miłaszewicz: Postępy w realizacji zrównoważonego rozwoju jako kryterium oceny polityki ekonomicznej	270
Andrzej Mischuk: Społeczno-ekonomiczne powiązania transgraniczne regionu peryferyjnego (na przykładzie Polski Wschodniej)	280
Bartłomiej Moszoro: Znaczenie innowacyjności przedsiębiorstw w strategii zarządzania zmianą gospodarczą na poziomie regionalnym	291
Janusz Myszczyzyn: Przesłanki i ekonomiczne konsekwencje polityki protekcyjnej na przykładzie „unii żyta i żelaza”.....	300
Magdalena Olczyk: Zmiany strukturalne a konkurencyjność polskiego przemysłu	311
Artur Ostromęcki, Dariusz Zajac, Andrzej Mantaj: Wpływ zmian wybranych czynników produkcji na towarowość i strategię rozwoju gospodarstw rolnych	322
Mieczysław Piechnik: Aspekty infrastruktury regionalnej i jej wpływ na rozwój turystyki w makroregionie Polski Wschodniej w latach 2000-2010.....	333
Zbigniew Piepiora: Aktywna polityka przeciwdziałania skutkom klęsk żywiołowych w województwie zachodniopomorskim – aspekty finansowe	345
Wojciech Piontek: Implikacje teorii wyboru publicznego dla budowy gospodarki niskoemisyjnej i zasobooszczędnej.....	361
Zdzisław W. Puślecki: Zmiany we wzajemnych zależnościach w polityce rolnej między WTO i Unią Europejską.....	371
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn, Ewa Stawicka: Koncepcja CSR w aspekcie pracowników na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu z województwa mazowieckiego.....	381
Józef Rudnicki: Czy podział akcji maksymalizuje bogactwo akcjonariuszy?	391

Robert Rusielik, Michał Świtlyk, Artur Wilczyński: Efektywność publicznych uczelni technicznych w Polsce w latach 2007-2009	403
Iwona Salejko-Szyszczyk: Ewolucja barier prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w Polsce	413
Anna Sieczko, Iлона Wyszyńska: Jakość usług w przedsiębiorstwie społecznym na przykładzie fundacji dzieciom „Zdążyć z Pomocą”	423
Magdalena Kinga Stawicka: Specjalne strefy ekonomiczne w Unii Europejskiej.....	434
Piotr Szajner: Wpływ reformy regulacji rynku cukru w UE na efektywność polskiego przemysłu cukrowniczego	444
Iwona Szczepaniak: Ocena poziomu samowystarczalności żywnościowej Polski w warunkach integracji i globalizacji gospodarczej	454
Piotr Szkudlarek: Polityka regionalna państwa w aspekcie budowy infrastruktury szerokopasmowej na przykładzie Polski Wschodniej.....	465
Paweł Szudra: Bariery lokalizacji małych przedsiębiorstw handlowych i usługowych.....	474
Agnieszka Ścianowska: Wpływ inwestycji współfinansowanych ze środków funduszu spójności na kształtowanie cen przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych.....	484
Arkadiusz Świadek, Marek Tomaszewski: Ewolucja aktywności innowacyjnej z perspektywy wielkości przedsiębiorstw w systemach regionalnych Polski.....	494
Marek Wigier: Efekty realizacji WPR w Polsce – doświadczenia i wyzwania w perspektywie do 2020 roku	504
Krzysztof Wiktorowski: Polityki i strategie rozwoju na tle systemu zarządzania rozwojem Polski.....	514
Tomasz Wojewodziec: Recesywne zachowania gospodarstw rolniczych prowadzonych przez przedsiębiorców ubezpieczonych w KRUS.....	523
Grażyna Wolska: Infrastruktura pocztowa w Polsce. Wybrane problemy badawcze	532
Agata Wójcik: Koszty i dochodowość polskich gospodarstw mlecznych należących do europejskiego stowarzyszenia producentów mleka w 2010 r.	542
Sabina Ząbek, Joanna Kott, Zdzisław Szalbierz: Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej PGE – Polskiej Grupy Energetycznej SA.....	552
Józef Stanisław Zegar: Konkurencyjność ekonomiczna <i>versus</i> konkurencyjność społeczna w rolnictwie.....	563

Summaries

Franciszek Adamczuk: New development strategy for Euroregion Neisse-Nisa-Nysa (ERN) – conditions and its evaluation.....	23
Piotr Adamczyk: Using the recommendations in investing process on the share market.....	33
Agata Balińska: Quality as a determinant of the competitiveness of rural tourism.....	42
Przemysław Borkowski: Feasibility study in the assessment of infrastructure project risk.....	52
Marta Czyż, Dariusz Cichoń: Selected aspects of property management in sustainable development process.....	64
Paulina Filip: Franchising as a system of cooperation and financing of enterprises.....	75
Małgorzata Fronczek: The significance of Russia as Polish partner in foreign trade in years 1995-2010.....	85
Marcin Gospodarowicz: The analysis of enterprise development in rural areas in Poland in the years 2006-2010.....	95
Jakub Górka, Patrycja Chodnicka: Prediction of ATM network development in Poland.....	105
Anna Grabowska: Investments in the market of art as a way for the diversification of the investment portfolio in times of crises on the financial markets.....	114
Marianna Greta, Ewa Tomczak: Common agricultural policy as an element of actuating and protecting Polish agriculture.....	124
Renata Grochowska: European budget as a business game of Member States based on the Common Agricultural Policy's example.....	133
Marcin Jurewicz: Decentralization of the system of German chambers of commerce.....	141
Bogusław Kaczmarek, Ewa Tomczak: The Common Agricultural Policy and the changes in functioning of the original production's sector in Poland.....	149
Lidia Kaliszczak: Premises and manifestations of shaping the climate encouraging local entrepreneurship.....	159
Renata Karkowska: Systemic risk – theory and analysis of reasons.....	169
Joanna Kenc: The effects of town twinning cooperation of the main cities of Lower Silesia Voivodeship.....	178
Ewa Kołoszycz: Risk management tools in agriculture after the reform of the CAP.....	187
Dorota Komorowska: Management efficiency of the selected types of organic and conventional farms.....	198

Elwira Leśna-Wierszółowicz: Problems of the protection of pension system in Poland in the context of complaints referring to the Insurance Ombudsman between 2008 and 2011	208
Janusz Majewski: Beekeeping in Poland – selected economic problems.....	218
Dominika Malchar-Michalska: The development of Polish agricultural sector in the perspective of the year 2030	228
Grażyna Mańczak: Foreign direct investments and Polish economy	239
Natalia Mańkowska: E-government and competitive ability of the economy	249
Aneta Mazur-Jelonek, Anna Rychły-Lipińska, Agnieszka Salek-Imińska, Monika Zajkowska: Restructuring as a form of implementation of organizational changes on the basis of Energa-Operator SA	259
Antoni Mickiewicz, Bogdan M. Wawrzyniak: Issues of multi-territorial farms in Polish legislation	269
Danuta Miłaszewicz: Progress towards sustainable development as a criterion of economic evaluations	279
Andrzej Miszczuk: Socio-economic transborder links of peripheral region (on the example of eastern Poland).....	290
Bartłomiej Moszoro: The importance of innovation of enterprises in the strategy of economic change management at the regional level	299
Janusz Myszczyzyn: Reasons and economic consequences of protectionist policy on the example of the “union of rye and iron”	310
Magdalena Olczyk: Structural changes and competitiveness in the Polish industry	321
Artur Ostromięcki, Dariusz Zając, Andrzej Mantaj: Influence of change of chosen factors of production on the marketability and strategies of development of agricultural holdings	332
Mieczysław Piechnik: Aspects of regional infrastructure and its impact on the development of tourism in the macroregion of eastern Poland in the years 2000-2010.....	344
Zbigniew Piepiora: Active policy of natural disasters prevention in West Pomeranian Voivodeship – financial aspects	360
Wojciech Piontek: Implications of the public good theory for the creation of low carbon and resource-efficient economy.....	369
Zdzisław W. Puślecki: Changes in mutual interdependence between the WTO and the European Union in the agricultural policy	380
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn, Ewa Stawicka: Concept of CSR in the aspect of employees on the example of agribusiness enterprises from Mazowieckie Voivodeship.....	390
Józef Rudnicki: Do stock splits maximize shareholders’ wealth?.....	402
Robert Rusielik, Michał Świtlyk, Artur Wilczyński: Efficiency of public technical universities in Poland in 2007-2009.....	412

Iwona Salejko-Szyszcak: The evolution of the privatization barriers of public enterprises in Poland.....	422
Anna Sieczko, Iłona Wyszynska: Quality of services delivered by non-government organisations based on an example of charity for children „Zdążyć z Pomocą”	433
Magdalena Kinga Stawicka: Special economic zones in the European Union	443
Piotr Szajner: Impact of the EU sugar market reform on the efficiency of Polish sugar industry	453
Iwona Szczepaniak: Assessment of the level of food self-sufficiency of Poland in the conditions of economic integration and globalization.....	464
Piotr Szkudlarek: Regional policy of the state in the context of construction of broadband infrastructure on the example of eastern Poland.....	473
Paweł Szudra: Barriers of location of small trading and service companies .	483
Agnieszka Ścianowska: The influence of the investments cofinanced from the Coherency Fund sources on the price policy of water-sewage companies	493
Arkadiusz Świadek, Marek Tomaszewski: Evolution of innovative activity from the perspective of size of companies in regional systems in Poland .	503
Marek Wigier: Effects of the CAP in Poland – experiences and challenges in the perspective to 2020	513
Krzysztof Wiktorowski: Development policies and strategies against the background of the system of development management of Poland.....	522
Tomasz Wojewodziec: Recessive behaviors of farms run by entrepreneurs insured by KRUS.....	531
Grażyna Wolska: Postal infrastructure in Poland. Selected research problems.....	541
Agata Wójcik: Costs and profitability of Polish dairy farms belonging to the European Dairy Farmers in 2010.....	551
Sabina Ząbek, Joanna Kott, Zdzisław Szalbierz: Analysis of economic and financial situation of PGE SA	562
Józef Stanisław Zegar: Economic competitiveness versus social competitiveness in agriculture.....	573

**Aneta Mazur-Jelonek, Anna Rychły-Lipińska,
Agnieszka Salek-Imińska, Monika Zajkowska**

Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku

RESTRUKTURYZACJA JAKO SPOSÓB PRZEPROWADZANIA ZMIAN ORGANIZACYJNYCH NA PRZYKŁADZIE ENERGA-OPERATOR SA

Streszczenie: Ważnym efektem doświadczeń i dotychczasowej praktyki przeobrażeń strukturalnych polskich organizacji jest świadomość wieloaspektowego podejścia do programowania i realizacji wszelkiego rodzaju zmian o charakterze restrukturyzacyjnym. Wielkość i różnorodność zagadnień składających się na zarządzanie organizacją, wielość czynników i różny ich mechanizm działania powodują często dysharmonię między jej dążeniami i postrzeganymi potrzebami a możliwościami skutecznej i efektywnej restrukturyzacji. W pierwszej części artykułu autorki zamieściły krótkie rozważania teoretyczne nad procesem restrukturyzacji. Druga część opracowania została poświęcona uproszczonej analizie procesu wprowadzania zmian organizacyjnych, który aktualnie odbywa się w podmiocie ENERGA-OPERATOR SA.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, zmiana organizacyjna, relacje z pracownikami.

1. Wstęp

Gospodarka rynkowa pozwala organizacjom realizować zamierzenia, ale też stawia im wiele wymagań. Szczególną uwagę należy zwracać na procesy dostosowawcze realizowane w okresie gwałtownie zmieniających się warunków otoczenia. Mogą one przyjmować formę adaptacji, czyli dostosowania do otoczenia *ex post*, lub innowacji, czyli wyprzedzenia zmian w otoczeniu. To zmiany innowacyjne są tymi, które pozwalają zdystansować konkurencję i zająć najkorzystniejszą pozycję na rynku w danym sektorze. W pierwszej części artykułu autorki zamieściły krótkie rozważania teoretyczne nad procesem restrukturyzacji. Druga część opracowania została poświęcona uproszczonej analizie procesu wprowadzania zmian organizacyjnych, który aktualnie odbywa się w podmiocie ENERGA-OPERATOR SA. W tym miejscu autorki publikacji wyrażają podziękowania zarządowi firmy ENERGA-OPERATOR SA za udostępnienie niezbędnych materiałów badawczych i podzielenie się doświadczeniami z przebiegu procesu zmiany.

2. Teoretyczne ujęcie procesu restrukturyzacji

Według H. Singha, restrukturyzacja jest gwałtowną zmianą w aktywach firmy, strukturze kapitałowej czy w strukturze organizacyjnej. Obejmuje szeroki zakres transakcji, np. sprzedaż części firmy czy pozyskanie nowych dziedzin działalności, zmianę struktury kapitałowej poprzez zwiększenie poziomu zadłużenia, prywatyzację czy zmianę wewnętrznej organizacji firmy”¹. Istotny wkład w rozwój wiedzy o restrukturyzacji wnieśli E.H. Bowman i H. Singh z The Whorton School of Business Uniwersytetu w Pensylwanii. Za podstawę swoich rozważań przyjęli tezy opisujące realizację strategii i struktury, zakładając równocześnie, że dla kondycji organizacji najistotniejsze znaczenie będą miały wzajemne powiązania pomiędzy trzema wymiarami struktury, tzn. rodzajami działalności, organizacją pracy i strukturą finansową. Owe wymiary scalane są przez strategię, działania kierownicze oraz działania zmierzające do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Definicje restrukturyzacji formułowane przez polskich autorów są w zasadzie ilustracją tezy, że restrukturyzacja ma praktyczne znaczenie w procesie realizacji strategii organizacji zorientowanej na maksymalizację wartości². Ponadto ukierunkowane są na wypuklenie specyfiki restrukturyzacji, traktując ją jako proces zapewniający dostosowanie organizacji do zmieniającego się otoczenia³.

Zgodnie z definicją Z. Sapijaszki „restrukturyzacja jest to radykalna zmiana w jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy”. Restrukturyzacja, jak wynika z przywołanych definicji, jest przez większość autorów utożsamiana ze zmianą, z potrzebą dokonywania zmian. Jest procesem obejmującym cele i działania, wzajemnie ze sobą powiązanych i wymagających koordynacji, ukierunkowanych na wzrost konkurencyjności i poprawę efektywności gospodarowania zasobami, a tym samym na wzrost jej wartości rynkowej⁴. Zdaniem autorek restrukturyzacja to proces przeprowadzania zmian o szerokim zasięgu i istotnym znaczeniu dla dalszego funkcjonowania organizacji, podejmowany na ogół jako reakcja na zaistniałe lub przewidywane zmiany w otoczeniu⁵. Celem restrukturyzacji jest rozwój organi-

¹ Por. Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 25-28.

² Por. L. Berliński (red.), *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami. Tom I*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz 2003, s. 64.

³ Wynika to poniekąd z uwarunkowań i niestabilności otoczenia, w których funkcjonują polskie organizacje. W krajach o rozwiniętej gospodarce nadążanie za zmianami w otoczeniu jest cechą procesu restrukturyzacji i jego celem. Restrukturyzacja może więc mieć miejsce w organizacji o kondycji finansowej zarówno dobrej, jak i złej.

⁴ Por. R. Borowiecki, *Wpływ restrukturyzacji na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” 1998, nr 1.

⁵ I. Świątek-Barylska, *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Hossa, Łódź 2000, s. 55.

zacji, jej unowocześnienie, podniesienie stopnia sprawności działania lub przywrócenie równowagi zewnętrznej i/lub wewnętrznej.

W warunkach polskich procesom restrukturyzacji dodatkowo towarzyszą i inne czynniki, które mają istotny wpływ na skalę i tempo dokonujących się w organizacjach przekształceń (tab. 1). Wśród nich warto wymienić integrację z Unią Europejską czy burzliwe i niestabilne otoczenie.

Tabela 1. Przyczyny restrukturyzacji w Polsce

Przyczyny	
wewnętrzne	zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> – produkcyjna orientacja organizacji, – brak umiejętności radzenia sobie z konkurencją, – postawy i nawyki ludzi zaczerpnięte z przeszłości: brak dbałości o klienta, brak dbałości o jakość, brak elastyczności działania, brak dyscypliny, brak odpowiedzialności, – brak elastycznego systemu podejmowania decyzji – skostniałe scentralizowane struktury, – brak systemu skutecznie absorbującego informacje napływające z zewnątrz, uniemożliwiającego skuteczne działanie, – zła komunikacja wewnątrz organizacji, – nieumiejętność wykorzystania możliwości, jakie niesie system rynkowy 	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost konkurencyjności na rynku, – spadek popytu, – wzmożona konkurencja międzynarodowa, – nowości w dziedzinie technologii, – zmiany metod wytwarzania, – nowe podejście do zarządzania personelem, – zmiany kursów walut, – zmiany cen zakupu dóbr i organizacji, – zmiany w przemyśle, – zmiany w usługach bankowo-finansowych, – zmiany w prawodawstwie gospodarczym, w tym zmiany w polityce podatkowej

Źródło: L. Berliński (red.), *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami. Tom 1*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz 2003, s. 68.

Analiza przebiegu procesu restrukturyzacji w warunkach polskich wskazuje, że głównym problemem jest relacja restrukturyzacja–prywatyzacja⁶. Zasadniczo problem polega na dylemacie, czy najpierw restrukturyzować, a potem prywatyzować organizację, czy może najpierw prywatyzować, traktując prywatyzację jako źródło i równocześnie jako konieczny warunek restrukturyzacji. Zdaniem autorek najpierw należy restrukturyzować, a dopiero potem prywatyzować, uzyskując dzięki przeprowadzonym procesom zmian wyższą cenę sprzedaży. Literatura przedmiotu wskazuje jednak, że nie ma jednej uniwersalnej odpowiedzi na pytanie o kolejność tych działań. Restrukturyzacja i prywatyzacja są w praktyce fragmentem tego samego procesu wdrażania głębokich zmian w przedsiębiorstwie.

⁶ Por. B. Pelka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, ORGMASZ, Warszawa 1994, s. 56.

3. Obszar restrukturyzacji organizacyjnej

W literaturze przedmiotu pojęcie restrukturyzacji organizacyjnej organizacji (rozumianej w sensie rzeczowym jako przedsiębiorstwo, instytucja) występuje w znaczeniu węższym i szerszym. Szersze znaczenie oznacza, że restrukturyzacja organizacyjna analizowana jest na płaszczyźnie szeroko rozumianych stosunków wewnętrznych organizacji, a działania restrukturyzacyjne w tym obszarze muszą dotyczyć każdego z tych elementów, aby organizacja jako rzecz zorganizowana mogła sprawnie dostosowywać się do potrzeb otoczenia. Jeśli zaś chodzi o nurt postrzegania i analizowania struktury organizacyjnej w węższym znaczeniu, to reprezentuje go A. Nalepka⁷. Restrukturyzacja organizacyjna rozumiana jest w tym podejściu jako świadome, oparte na wynikach badań diagnostycznych i prac projektowych przekształcenie istniejącej struktury, zapewniające z jednej strony lepsze jej przystosowanie do nowych warunków funkcjonowania, a z drugiej – sprzyjające podniesieniu sprawności funkcjonowania organizacji. Restrukturyzacja organizacyjna to radykalna zmiana struktury organizacyjnej oraz systemu kierowania organizacją pod wpływem zmieniających się warunków jej funkcjonowania, dokonywana dla poprawy sprawności i efektywności jej działania. Zachodzące w organizacji zmiany mogą więc polegać na budowaniu nowej struktury organizacyjnej lub jej fragmentu, usprawnieniu fragmentu struktury organizacyjnej, reorganizacji będącej zmianą o zasadniczym charakterze.

Najważniejszą przyczyną, dla której organizacja poddaje się procesom restrukturyzacji, jest niewłaściwa struktura organizacyjna. Przejawia się to w zbyt dużych jej rozmiarach, nadmiernej złożoności, małej elastyczności, niewłaściwie ustalonych zakresach działań, zbyt dużej autonomii funkcjonalnej. Z tego powodu polskie organizacje dostrzegają konieczność absorpcji pojawiających się na świecie nowych tendencji, m.in. takich jak⁸: outsourcing, czyli przenoszenie zarządzania na kooperantów, skłonność do korzystania z aliansów – inwestorzy strategiczni, dążenie do specjalizacji, decentralizacja zarządzania, świadomość istnienia struktury jednostek biznesu firmy, teambuilding – budowanie społecznej integracji kadry z firmą.

Celem restrukturyzacji organizacyjnej (i zmian systemu zarządzania) jest więc dostosowanie wewnętrznych struktur i procedur w organizacji do realizacji przyjętej strategii. Jednym z praktycznych przejawów restrukturyzacji organizacyjnej, uwzględniającej rozstrzygnięcia strategiczne, są zmiany struktur w organizacji wynikające z dywersyfikacji jej działań w układzie przestrzennym i produktowym. W tym przypadku zadaniem restrukturyzacji jest wykształcenie takiej struktury

⁷ Por. A. Nalepka, *Procedura przygotowania restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju*, red. R. Borowiecki, Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Kraków 1996, s. 227.

⁸ Por. J. Rzeszutko, *Restrukturyzacja w opinii gości zagranicznych konferencji*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12.

w organizacji, która zapewni koordynację operacji i różnych obszarów działalności celem osiągnięcia najkorzystniejszego efektu⁹.

4. Proces zmiany w obszarze segmentu dystrybucji w grupie Energa

10 grudnia 2009 r. zarząd ENERGA-OPERATOR SA przyjął „Model organizacji Segmentu Dystrybucji w Grupie Energa w 2012 roku”¹⁰. Stanowi on koncepcję kompleksowych zmian w ENERGA-OPERATOR SA i spółkach zależnych mających na celu realizację założeń strategii spółki na lata 2009-2015. Od momentu opracowania modelu w otoczeniu spółki nastąpiły zmiany, które wiążą się z procesem prywatyzacji grupy ENERGA.

Z perspektywy potencjalnego wpływu prywatyzacji na funkcjonowanie ENERGA-OPERATOR SA kluczowe znaczenie ma kwestia autonomii grupy. Według posiadanej przez zarząd wiedzy niezależność grupy ENERGA ma zostać zachowana, co pozwoli na potwierdzenie tezy, iż w perspektywie najbliższych lat prywatyzacja nie wpłynie na politykę spółki w opisywanym obszarze. Zarząd ENERGA-OPERATOR SA podtrzymuje także wytyczne zawarte w strategii na lata 2009-2015 odnoszące się do wizji przedsiębiorstwa. Ma ono stanowić nowoczesną i innowacyjną organizację, będącą liderem w wybranych sferach dotyczących działalności Operatora Systemu Dystrybucyjnego (OSD), czerpiącą doświadczenia z najlepszych praktyk światowych¹¹. Wizja SD zakładała, iż:

- budowa SD następuje na podstawie dwóch podsegmentów: OSD oraz Prac na Sieci,
- ENERGA-OPERATOR SA jest spółką główną w SD, składającą się z centrali i 6 jednostek biznesowych, porównywalnych pod względem realizowanego budżetu, posiadanego majątku i potencjału rynku,
- ENERGA-OPERATOR SA konsekwentnie utrzymuje współodpowiedzialność za długofalowy rozwój całego SD,
- budowa organizacji realizowana jest na podstawie procesów jednolitych dla całego SD,
- budowa podsegmentu Prac na Sieci oparta jest na specjalizacji spółek zależnych EOP¹².

Powołane zespoły zadaniowe w podległych im obszarach, np. zarządzanie ruchem, zarządzanie majątkiem, księgowość, opracowały szczegółowe koncepcje

⁹ Por. W. Jermakowicz, *Podstawy działań restrukturyzacyjnych*, Materiały Szkoleniowe Centrum Prywatyzacji, Warszawa 1997, s. 56.

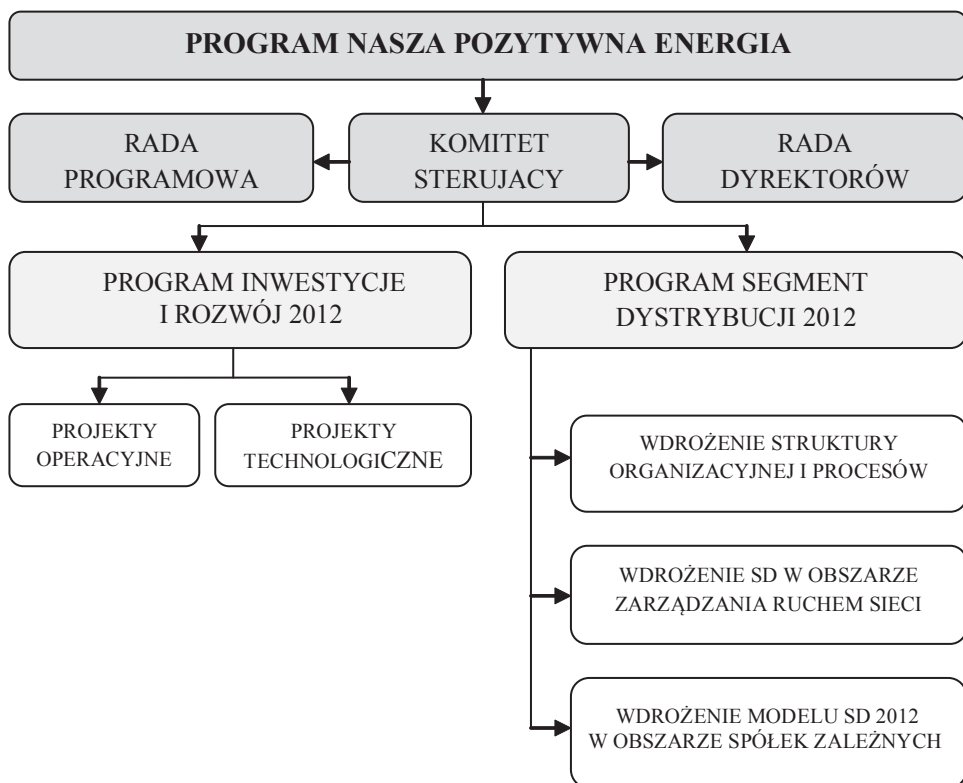
¹⁰ Dokument ten stanowił rozwinięcie strategii ENERGA-OPERATOR SA na lata 2009-2015 w części dotyczącej organizacji EOP i spółek zależnych.

¹¹ Materiały udostępnione przez ENERGA-OPERATOR SA, s. 6.

¹² Tamże, s. 6.

zmian uwzględniające kompleksowy zakres uwarunkowań, w tym organizacyjne, IT i społeczne¹³. Zgodnie z założeniami przez 9 miesięcy trwały prace nad szczegółami rozwiązań oraz przygotowaniem do wdrożenia zmian. Największy zakres prac został zrealizowany przez grupę 300 pracowników ENERGA-OPERATOR SA oraz spółek zależnych pod nadzorem kadry kierowniczej spółki.

W ENERGA-OPERATOR SA zostało wdrożone także zarządzanie procesowe. Procesowa organizacja EOP oznacza, że wszystkie komórki organizacyjne mają jasno przypisaną odpowiedzialność i zadania, które realizowane są w tych samych systemach informatycznych. Na bazie zdefiniowanych procesów opracowano i wdrożono nową strukturę organizacyjną, która obejmuje: schemat organizacyjny centrali uwzględniający pionory organizacyjne, właścicieli procesów biznesowych w SD oraz jednolity dla EOP schemat organizacyjny oddziału i rejonu dystrybucji. W ramach prac wdrożeniowych opracowano również wykaz funkcji organizacyjnych przypisanych do poszczególnych procesów oraz uruchomiono projekt etatyzacji spółki.



Rys. 1. Struktura organizacyjna programu Nasza Pozytywna Energia

Źródło: opracowanie własne.

¹³ Tamże, s. 5.

Kluczowe prace projektowe związane z tworzeniem Segmentu Dystrybucji realizowane są w ramach programu Nasza Pozytywna Energia. Równocześnie w poszczególnych departamentach spółki opracowywane i wdrażane są rozwiązania cząstkowe wpisujące się w wyznaczony kierunek zmian. W ramach programu Nasza Pozytywna Energia równolegle realizowane są prace w obszarze organizacji SD oraz prace w obszarze inwestycji i rozwoju, co prezentuje rys. 1.

Z rysunku 1 wynika, iż w ramach programu Inwestycje i Rozwój prowadzone są projekty operacyjne i technologiczne. Pierwsze z nich realizują cele zapisane w Planie Strategicznym na lata 2009-2015, a jednocześnie nie wpływają pośrednio lub bezpośrednio na zakres i harmonogram prac związanych z wdrożeniem modelu SD. Natomiast programy technologiczne realizują cele zapisane w Planie Strategicznym Spółki na lata 2009-2015 w obszarze technologicznym, a jednocześnie mają kluczowy wpływ na zakres i harmonogram prac związanych z wdrożeniem modelu Segmentu Dystrybucji. W strumieniu SD 2012 można wskazać trzy grupy prowadzonych projektów. Należą do nich projekty wdrożenia:

- struktury organizacyjnej i procesów – celem było wdrożenie opartych na procesach, jednolitych rozwiązań organizacyjnych,
- SD w obszarze zarządzania ruchem – celem było opracowanie docelowego modelu i zasad funkcjonowania skonsolidowanych jednostek zarządzających ruchem oraz zaplanowanie i realizacja indywidualnych ścieżek wdrożeniowych dla każdego z oddziałów,
- modelu SD w obszarze spółek zależnych – celem było przeprowadzenie zmian w funkcjonujących spółkach oraz opracowanie i wdrożenie docelowego modelu ich działania. Zmiany w spółkach realizowane są dwutorowo. W przypadku spółek, które będą docelowo pracowały w segmencie, następują zmiany o charakterze dostosowawczym, w spółkach zaś, które nie będą docelowo funkcjonowały, następują zmiany o charakterze restrukturyzacyjnym.

Istotnym efektem prac nad organizacją SD było sformułowanie, wspólnie z kadrą kierowniczą EOP, katalogu wartości obowiązujących w spółce. Są one wspólnym zobowiązaniem kadry zarządzającej i pracowników do określonych zachowań zarówno w trakcie procesu zmiany, jak i później – w bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Wartości te dotyczą efektywności w działaniu, odpowiedzialności za swoje decyzje i swój zespół, otwartości na współpracę, zespołowości w działaniu oraz dbałości o rozwój spółki i jej pracowników¹⁴.

5. Polityka kierownictwa spółki w sferze relacji z pracownikami w okresie zmian

Zakres zmian realizowanych w ENERGA-OPERATOR SA jest szeroki. W związku z tym szczególnego znaczenia nabiera świadoma polityka kierownictwa spółki

¹⁴ Tamże, s. 9.

w sferze relacji z pracownikami. Ma to bezpośredni wpływ na odbiór oraz zaangażowanie pracowników we wspieranie zmian zachodzących w spółce. Podejmowane są dedykowane działania nakierowane na zmniejszenie naturalnego napięcia towarzyszącego zmianom. Przede wszystkim obejmują one ewolucję postaw pracowników, wzrost zadowolenia z wykonywanej pracy oraz identyfikację z organizacją. Oprócz przyjętego katalogu wartości, dodatkowe elementy stanowią:

- szeroki dostęp pracowników do informacji,
- wykorzystanie wiedzy i zaangażowania pracowników spółki,
- wsparcie pracowników we wdrażaniu zmian organizacyjnych.

W procesie restrukturyzacji realizowana jest strategia przekazywania pełnej i możliwie precyzyjnej informacji o planowanych zmianach. Stąd też każdej z wdrożonych zmian organizacyjnych towarzyszy intensywna akcja komunikacyjna skierowana do pracowników. W tym celu wykorzystano różnorodne narzędzia. Należą do nich: informacje w intranecie, biuletyny i inne wydawnictwa drukowane i udostępnione pracownikom, możliwość zadawania pytań odnośnie do projektowanych zmian przez Internet. Dlatego dodatkowo przygotowano dla pracowników oddziałów i rejonów akcję informacyjną, której celem jest przygotowanie kompleksowych informacji dla kierownictwa w taki sposób, aby mogli oni bezpośrednio informować swoich pracowników o projektowanych zmianach.

Jednym z podstawowych założeń procesu zmian w ENERGA-OPERATOR SA jest udział możliwie szerokiej grupy pracowników w przygotowaniu zmian. Daje to gwarancję wysokiej jakości dyskusji, poprawności przyjętych rozwiązań oraz bezpieczeństwa zmian i jednocześnie tworzy możliwości rozwojowe dla pracowników uczestniczących w procesach nad restrukturyzacją. Prowadzone były programy „Pozwól się poznać” oraz „Zaprojektuj się w zmiany”, w których za główny cel przyjęto poznanie pracowników oddziałów oraz pozyskanie ich do współpracy i uczestnictwa w projektach. Do obu programów zgłosiło się ponad 700 osób.

Istotnym wsparciem dla pracowników w procesie zmian są szkolenia oraz programy rozwojowe (szkolenia z zakresu zarządzania projektami oraz podnoszące umiejętności interpersonalne). Dodatkowo podejmowane są działania w zakresie tworzenia polityki wynagrodzenia opartej na wynagradzaniu najbardziej zaangażowanych pracowników. Reorganizacje prowadzone są zgodnie z wewnętrznym prawem pracy. Wszystkie przeobrażenia nakierowane są również na przeprowadzenie zmian w duchu budowania nowoczesnej organizacji w sposób, który jednoznacznie określa, iż najważniejszy jest człowiek, jego bezpieczeństwo i aspiracje.

6. Podsumowanie

Wypracowane i wprowadzone zmiany w obszarze organizacji mają stworzyć w przedsiębiorstwie odpowiednie warunki do konkurencyjności na rynku. Kończy się czas zarządzania przez działania podejmowane na skutek uzgodnień co do poziomu zysków, wielkości inwestycji czy poziomu produkcji. Nadszedł czas tworzenia no-

wych realiów i umiejętności sprawnego w nich działania. Ważnym efektem doświadczeń i dotychczasowej praktyki przeobrażeń strukturalnych polskich organizacji jest świadomość wieloaspektowego podejścia do programowania i realizacji wszelkiego rodzaju zmian o charakterze restrukturyzacyjnym. Wielkość i różnorodność zagadnień składających się na zarządzanie organizacją, wielość czynników i różny ich mechanizm działania powodują często dysharmonię między jej dążeniami i postrzeganymi potrzebami a możliwościami skutecznej i efektywnej restrukturyzacji. Z tych właśnie względów podjęcie zmian organizacyjnych traktowanych jak przedsięwzięcie restrukturyzacyjne wymaga odpowiedniego ich przygotowania oraz precyzyjnego sformułowania celów. Znajdują się jednak i głosy krytyczne pod adresem procesu restrukturyzacji, outsourcingu, racjonalizacji zatrudnienia, które osłabiają zaufanie pracowników do przedsiębiorstw i ich kadr kierowniczych. Dzisiejsze organizacje coraz częściej składają się z niewielkiego „jądra” pracowników zatrudnionych na stałe i krążących wokół niego „cząstek”, czyli tych pracowników, z usług których organizacja czasami korzysta. Daje to większe możliwości efektywnego zarządzania kosztami, ale stawia w niewygodnej sytuacji wielu pracowników i osłabia ich więzi z organizacją.

Literatura

- Berliński L. (red.), *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami. Tom I*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz 2003.
- Borowiecki R., *Wpływ restrukturyzacji na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 1.
- Jermakowicz W., *Podstawy działań restrukturyzacyjnych*, materiały szkoleniowe Centrum Prywatyzacji, Warszawa 1997.
- Nalepka A., *Procedura przygotowania restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju*, red. Borowiecki R., Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Kraków 1996.
- Pełka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, ORGMASZ, Warszawa 1994.
- Rzeszutko J., *Restrukturyzacja w opinii gości zagranicznych konferencji*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12.
- Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996.
- Świątek-Barylska I., *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Hossa, Łódź 2000.

RESTRUCTURING AS A FORM OF IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGES ON THE BASIS OF ENERGA-OPERATOR SA

Summary: An important result of experience and previous practice in structural transformations of Polish organizations is awareness of a multipronged approach to programming and realization of changes of any kind. The size and variety of tasks required in case of organization management, amount of factors as well as their different operational mechanism often cause disharmony between company's goals and needs and possibilities of effective restructuring. In the first part of the article the authors present short theoretical consideration of the restructuring process. The second part contains a simplified analysis of business restructuring process that is currently taking place in ENERGA-OPERATOR SA entity.

Keywords: restructuring, organizational change, relations with employees.