

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 419

## Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Lamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-564-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Agnieszka Barcik:</b> Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji (Compliance mechanism – The question about the place and legitimacy in the CSR strategies of modern organizations) .....	9
<b>Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński:</b> Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia (Socially responsible restructuring of employment) .....	21
<b>Katarzyna Brendzel-Skowera:</b> Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Paradoxes in the development of academic entrepreneurship) ...	33
<b>Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk:</b> Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku (Employer branding management as an example of selected organization) .....	43
<b>Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc:</b> Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość (Integration of the entrepreneurship and strategic management in the concept of strategic entrepreneurship – assessment of the past and suggestions for the future) .....	56
<b>Rafał Kusa:</b> Wybrane problemy pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych (Selected problems of measuring the level of entrepreneurship in non-profit organisations).....	68
<b>Renata Lisowska:</b> Uwarunkowania rozwoju współpracy zewnętrznej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie (Determinants of the development of cooperation between small and medium-sized enterprises in the region)	77
<b>Izabela Marzec:</b> Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? (Consequences of employees' employability enhancement in public organizations: a chance or a threat?) .....	87
<b>Marek Matejun:</b> Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Statics and dynamics in the life cycle of the micro, small and medium-sized enterprises).....	95
<b>Anna Michna, Roman Kmiecik:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia (International entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises – selected aspects).....	107

<b>Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-białorusko-ukraińskim: (Entrepreneurship on the Polish-Belarusian-Ukrainian borderland).....	117
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Paradoks doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych – relacje jakość a zysk (Paradox of the product improvement on the agricultural machinery market – quality and profit relations).....	129
<b>Katarzyna Olejniczak:</b> Między zyskiem a odpowiedzialnością w zarządzaniu. Paradoks Milтона Friedmana (Between profit and responsible management. The paradox of Milton Friedman).....	150
<b>Agnieszka Puto:</b> Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa (Entrepreneurship of employees as a stimulant for the development of enterprises) .....	158
<b>Marcin Ratajczak:</b> Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR (Evaluation of some actions taken in favour of natural environment by agribusiness companies within the concept of CSR) .....	167
<b>Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji (Intellectual entrepreneurship in a globalizing world) .....	178
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Paradigmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia (Paradigms of knowledge management in conditions of changing environment).....	189
<b>Hanna Soroka-Potrzebna:</b> Zysk przedsiębiorstwa ważny, ale nie najważniejszy – społeczna odpowiedzialność biznesu (Profit is important for the company, but not the most important – corporate social responsibility)....	207
<b>Iwona Staniec:</b> Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej (The concept of opportunity in the technological entrepreneurship) .....	216
<b>Edward Stawasz:</b> Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty (The role of business consulting in managing micro enterprises – selected effects and determinants) .....	228
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami (The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships with suppliers) .....	237
<b>Anna Wójcik-Karpacz, Joanna Rudawska:</b> Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce (Institutional models of entrepreneurship support in Poland).....	248
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i <i>work-life balance</i> (The paradox of entrepreneurship outcomes: satisfaction and work-life balance).....	265

## Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najstarszych pojęć nauk o zarządzaniu. Nierozzerwalnie łączy się ze sprawnym i skutecznym działaniem przedsiębiorców i ich zachowaniami. Współcześnie – w dobie realiów społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorczość nabiera swoistych cech.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili powrócić do korzeni przedsiębiorczości, spojrzeć na nią z perspektywy współczesnych paradygmatów, odnaleźć w niej szczególnie paradoks racjonalności menedżera i przedsiębiorczości menedżera-właściciela. Dodatkowo, w wielu artykułach, poruszono wątek zachowań menedżera i przedsiębiorcy we wspomnianych realiach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Badania omówione w zamieszczonych w tym zeszycie opracowaniach wskazują na to, że u podstaw współczesnej przedsiębiorczości leży chęć pokonywania konkurencji oraz coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów dzięki:

- rozwojowi aktywności innowacyjnej,
- skłonności do podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji,
- umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale i kreowaniu w otoczeniu zmian, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesna przedsiębiorczość to różne aspekty działań przedsiębiorczych. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na takie jej wymiary, jak:

- integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego,
- przedsiębiorczość w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- przedsiębiorczość organizacji niekomercyjnych,
- przedsiębiorczość technologiczna,
- przedsiębiorczość intelektualna,
- przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu,
- strategie przedsiębiorczego CSR.

Artykuły zebrane w niniejszym zbiorze są efektem nie tylko analiz empirycznych, ale też badań o charakterze dedukcji, bazujących na solidnej kwerendzie literatury przedmiotu. Zachęcamy do ich lektury.

*Jerzy Niemczyk, Katarzyna Olejczyk-Kita*

**Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński**

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej  
e-mails: rbarcik@ath.bielsko.pl; pdziwinski@ath.bielsko.pl

---

## **SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNA RESTRUKTURYZACJA ZATRUDNIENIA**

---

### **SOCIALLY RESPONSIBLE RESTRUCTURING OF EMPLOYMENT**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.419.02

JEL Classification: M14

**Streszczenie:** Zjawisku restrukturyzacji przedsiębiorstwa poświęcono dotychczas wiele uwagi w literaturze zarówno krajowej, jak i zagranicznej. Sam proces restrukturyzacji obejmuje jednak często działania, które mogą powodować konsekwencje o charakterze etycznym. Problematyka odpowiedzialnej restrukturyzacji jak dotąd nie została szerzej opracowana. Warto zatem zwrócić szczególną uwagę na zagadnienie restrukturyzacji w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR). Etyczny aspekt restrukturyzacji może odegrać istotną rolę dla przedsiębiorstwa oraz jego interesariuszy, a zwłaszcza pracowników – w kontekście redukcji zatrudnienia. Odpowiedzialna restrukturyzacja może też mieć szerszy wymiar społeczny. Celem opracowania jest wskazania związku pomiędzy CSR a restrukturyzacją oraz przedstawienie metod restrukturyzacji z uwzględnieniem aspektu etycznego. Szczególne miejsce zajmuje tu outplacement. W artykule podjęto także próbę odpowiedzi na pytanie o miejsce CSR w restrukturyzacji przez wskazanie skutków, jakie wywołuje odpowiedzialna restrukturyzacja dla przedsiębiorstwa, jego interesariuszy oraz społeczeństwa.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, odpowiedzialna restrukturyzacja, outplacement, pracownicy.

**Summary:** The phenomenon of restructuring of the enterprise has been examined thoroughly both in domestic and foreign literature. However, the very process of restructuring often includes activities that may cause the consequences of an ethical nature. The issue of responsible restructuring has not been widely developed. Therefore special attention should be paid to the issue of restructuring in the context of corporate social responsibility (CSR). Ethical aspects of restructuring can play an important role for the enterprise and its stakeholders, particularly employees in the context of downsizing. Responsible restructuring may also have a strong social dimension. The objective of the study is to identify the relationship between CSR and restructuring and the methods of restructuring, taking into account the ethical aspect. The article also attempts to answer the question about the place of CSR in restructuring, by demonstrating the effects of responsible restructuring procedures for the company, its stakeholders and the society

**Keywords:** corporate social responsibility, responsible restructuring, outplacement, employees.

## 1. Wstęp

Dynamiczne zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce, zwłaszcza w okresie kryzysu ekonomicznego, przyczyniły się do tego, iż proces restrukturyzacji przedsiębiorstw stał się niemalże stałym elementem rzeczywistości, w której funkcjonują przedsiębiorstwa. Istotą restrukturyzacji jest jej istotny wpływ na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa, jednakże należy również zwrócić uwagę, że jej zasięg jest częstokroć znacznie szerszy, może bowiem w istotny sposób dotyczyć etycznych aspektów procesu restrukturyzacji. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje sytuacja społeczna pracowników w przypadku, gdy restrukturyzacja polega np. na redukcji zatrudnienia. W takiej sytuacji rodzi się pytanie o konieczność uwzględnienia aspektu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) w procesie restrukturyzacji. Pytanie brzmi, czy jest to rozwiązanie zbyteczne, które wynika jedynie z mody na CSR oraz swoistej poprawności w postępowaniu, czy też jest to rozwiązanie pożądane, które przekłada się na konkretne skutki zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego interesariuszy.

U podstaw przekonania wskazującego na konieczność wdrażania CSR w proces restrukturyzacji leży założenie, że działania realizowane przez przedsiębiorstwo wykraczają poza aspekt ekonomiczny. W takim ujęciu społeczna odpowiedzialność rozumiana jest jako obowiązek troski o zapobieganie negatywnym konsekwencjom działalności przedsiębiorstwa, a w sytuacji, gdy już do nich doszło, ich ograniczanie. Z drugiej strony jednak, należy zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorstwo jako uczestnik gry rynkowej za podstawowy cel swojej działalności obiera uzyskanie dochodu oraz realizację własnych celów gospodarczych. Z tego względu może zrodzić się wątpliwość, czy nie jest to tylko wyrachowane działanie obliczone na promocję podmiotu i realizację partykularnych celów. Ponadto wskazać należy na przekonanie o niemożności uwzględniania postulatów wszystkich interesariuszy, a zwłaszcza pracowników [Malara, Kroik 2011].

Společna odpowiedzialność biznesu podlega swoistej ewolucji w zakresie interpretacji tego zjawiska [Adamczyk 2009]. Jest ona definiowana m.in. jako instrument *public relations* [Cone, DaSilva, Feldman 2011]. Jej zastosowanie skutkuje działaniami etycznymi, transparentnymi oraz zgodnymi z przepisami. Polegają one często na tworzeniu partnerskich relacji z interesariuszami oraz wychodzeniu poza zakres koniecznych zobowiązań. Działania te skutkują także uwzględnieniem społecznych oczekiwań w strategię rozwoju przedsiębiorstwa [Pańków i in. 2010]. Płaszczyzną, na której wyraźnie widać relację pomiędzy CSR a odpowiedzialną restrukturyzacją, jest sfera pracownicza [Raszkowska 2011]. Na gruncie stosunków pracowniczych, które są sferą niezwykle wrażliwą, ze względu na czynnik ludzki, CSR odgrywa szczególną rolę [Barcik, Dziwiński 2015]. Podkreślenia wymaga, iż podczas procesów restrukturyzacyjnych istotne jest informowanie i konsultacje z pracownikami, tak by antycypować skutki decyzji i działań oraz poszukiwać środków zaradczych, mogących łagodzić negatywne skutki działań restrukturyzacyjnych. Dotyczy to w szczególności zwolnień

pracowników, zarówno indywidualnych, jak i grupowych. Kluczowe jest to, że przy zwolnieniach nie chodzi jedynie o sam fakt utraty pracy, lecz także o możliwość podjęcia innej. Wskazane jest zatem zastosowanie takich rozwiązań, których celem jest nie tylko ograniczenie zatrudnienia, ale również wdrożenie środków zaradczych, np. zmiana kwalifikacji bądź outplacement. Instrumenty wyprzedzania negatywnych skutków dają szansę na lepsze przygotowanie się do zmian. Tworzenie narzędzi i mechanizmów restrukturyzacji, które ograniczają negatywny wpływ na pracowników, jest swoistym sprawdzianem z deklarowanych przez przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialnych postaw. Zwłaszcza kryzysowe sytuacje mogą weryfikować postawy przedsiębiorstw, zmuszając je do stosowania społecznie odpowiedzialnych rozwiązań lub też wskazując, że są to czysto wizerunkowe zachowania. To zaś może podważać wiarygodność przedsiębiorstwa.

Odpowiedzialna i etyczna restrukturyzacja jest procesem przechodzenia przedsiębiorstwa od osiągnięć ekonomicznych do osiągania efektów służących społeczeństwu i jednostce [Gołębiowska 2013]. Nowoczesne społeczeństwo informacyjne, funkcjonujące w warunkach globalnych posiada ogromną siłę oddziaływania w przypadku zaistnienia nieetycznych zachowań przedsiębiorstwa. Odzew społeczny w takiej sytuacji bywa natychmiastowy, co może skutkować ogromnymi stratami wizerunkowymi a nawet eliminacją podmiotu z rynku. Przedsiębiorstwa coraz bardziej zdają sobie z tego sprawę, dlatego też poszukują możliwych rozwiązań ograniczających negatywne skutki swoich działań.

Celem artykułu jest próba umiejscowienia społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa oraz wskazanie na jej rezultaty, zarówno dla restrukturyzowanego przedsiębiorstwa, jak i dla jego interesariuszy, oraz odpowiedź na pytanie o zasadność jej wykorzystania w restrukturyzacji.

## 2. Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja

Zjawisko restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest szeroko dyskutowane zarówno w krajowej, jak i międzynarodowej literaturze. Restrukturyzacja jest bowiem nieodłącznym elementem, towarzyszącym dynamicznym zmianom zachodzącym w gospodarce.

Samo pojęcie restrukturyzacji ma wiele różnorodnych ujęć. Ponieważ celem tego opracowania nie jest zjawisko restrukturyzacji samo w sobie, lecz restrukturyzacja stanowi tu punkt odniesienia do działań podejmowanych w zakresie CSR, wskazać wypada jedynie na wybrane ujęcia tego zjawiska. Jednym z nich jest rozumienie restrukturyzacji jako systemowej przebudowy, modernizacji lub unowocześnienia struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw, która ma charakter złożony, wielowymiarowy i długotrwały, a przesłankami jej podejmowania są sytuacje krytyczne w strukturze podmiotów których dotyczą [Borowiecki 2007]. Restrukturyzacja definiowana jest także jako proces złożony, obejmujący fundamentalne zmiany w przedsiębiorstwie [Suszyński 1999]. W innym rozumieniu restrukturyzacja



to radykalna zmiana w jednym z trzech wymiarów działalności przedsiębiorstwa, a mianowicie w zakresie jego działalności, strukturze kapitałowej oraz wewnętrznej organizacji [Sapijaszka 1996]. W celu zachowania zrównoważonego i konkurencyjnego charakteru współczesne przedsiębiorstwa muszą dynamicznie dostosowywać się do coraz trudniejszych i skomplikowanych warunków rozwoju, takich jak m.in. wzrost agresywności, dynamiczne procesy globalizacyjne, złożoność i intensywność otoczenia, nowe wymogi konkurencyjne. Przesłankami powodzenia procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest osiągnięcie wzrostu wartości tego przedsiębiorstwa, jak również zwiększenie jego konkurencyjności. Restrukturyzacja rozumiana jest również jako gruntowna, systemowa reorganizacja przedsiębiorstwa. Polega ona na modernizacji lub unowocześnieniu bądź też zmodyfikowaniu struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, w sposób który ułatwi jego funkcjonowanie w aktualnych realiach gospodarczych [Dźwigoł 2013]. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza też przemyślaną reorientację jej celów i misji stosownie do zaistniałych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr [Nalepka 1998]. Z kolei w innym ujęciu restrukturyzację określa się jako radykalną zmianę w odniesieniu do gospodarki, przemysłu, gałęzi przedsiębiorstwa w co najmniej jednym z czterech obszarów ich aktywności, tj. techniki i technologii, organizacji i zarządzania, ekonomiki i rynku oraz ram prawnych, w celu zapewnienia systemowi gospodarczemu równowagi wewnętrznej oraz względem otoczenia [Durlik 1998]. Celem restrukturyzacji jest zwiększenie skuteczności biznesu, co oznacza, że niezależnie od rodzaju prowadzonej restrukturyzacji oczekuje się poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się restrukturyzację:

- strategii przedsiębiorstwa,
- organizacji przedsiębiorstwa,
- finansów i rachunkowości,
- produktową, marketingową,
- logistyki przedsiębiorstwa,
- prawną,
- kadrową.

W procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwo koncentruje się przede wszystkim na jednym celu, a mianowicie na kwestiach finansowych, optymalizacja działań ma bowiem z założenia doprowadzić do poprawy kondycji przedsiębiorstwa i jego płynności finansowej. Nie można jednak pominąć, przynajmniej w niektórych obszarach restrukturyzacji, aspektu społecznego. Ma to miejsce w przypadku restrukturyzacji zatrudnienia, którą można definiować jako zmiany poziomu i struktury zatrudnieniowej pracowników, ich cech zawodowych i społecznych oraz systemu wynagradzania i motywowania [Zajac 2006]. Restrukturyzacja może powodować redukcję ogólnej liczby zatrudnionych, co utożsamiane jest z dążeniem do obniżenia poziomu kosztów pracy [Oleksyn 2000]. W tym kontekście rodzi się zjawisko określane jako społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja (*Socialy Responsible Restructuring* – SRR). SRR

utożsamiana jest z kapitałem ludzkim w procesie restrukturyzacji [Bitkowska 2010]. Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja jest przedmiotem zainteresowania takich instytucji, jak np. Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego, będące agencją Unii Europejskiej, która kładzie nacisk na upowszechnienie świadomości wśród przedsiębiorców co do tego aspektu restrukturyzacji [CEDEFOP 2010]. Istotnym narzędziem społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji jest dialog społeczny [Papadakis 2010]. Podkreślenia wymaga fakt, że o ile restrukturyzacja najczęściej postrzegana jest w kontekście relatywnie krótkoterminowego zysku, o tyle SRR może być interpretowany jako wkład do budowy wartości w wymiarze długoterminowym [Tarren, Potter, Moore 2008]. Wedle powyższego ujęcia społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja dotyczy wielu zainteresowanych stron, w tym partnerów społecznych, reprezentujących różne interesy, które niekoniecznie muszą się być zgodne. Podczas gdy restrukturyzacja dotyczy któregośkolwiek zdarzenia spośród ich szeregu, społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja wskazuje na proces zarządzany w sposób bardziej komplementarny, który obejmuje [Tarren, Potter, Moore 2008]:

- przewidywanie zmian i ich skutków dla pracowników,
- wnikliwą analizę rozwiązań stanowiących alternatywę dla dotkliwych rezultatów zmian, takich jak redukcja etatów,
- poszukiwanie odpowiedzialnych i zrównoważonych rozwiązań dla zmian w drodze konstruktywnego i dogłębnego dialogu z partnerami społecznymi oraz zainteresowanymi podmiotami,
- przeprowadzenie oceny skutków oraz procesu zmian.

W odniesieniu do indywidualnego pracownika podejmowane działania restrukturyzacyjne mogą wywoływać niektóre lub wszystkie z następujących skutków:

1. wcześniejsza emerytura,
2. ocena własnych umiejętności,
3. szkolenia i przekwalifikowanie,
4. outsourcing,
5. pomoc w założeniu własnej działalności gospodarczej,
6. pakiet odpraw,
7. wsparcie mobilności,
8. doradztwo zawodowe,
9. poszukiwanie pracy.

Decyzja o restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest jedną z trudniejszych decyzji, które podejmuje zarząd przedsiębiorstwa. Nie zawsze jednak musi to się wiązać ze spadkiem zaufania pracowników do przedsiębiorstwa oraz stratami wizerunkowymi. Przemysłany i sprawnie przeprowadzony proces restrukturyzacji z uwzględnieniem zasad odpowiedzialności społecznej może paradoksalnie wpłynąć na wzmocnienie reputacji przedsiębiorstwa, co w dalszej perspektywie ma wpływ na wzrost jego pozycji konkurencyjnej na rynku.

Sytuację dotyczącą redukcji etatów można znacznie złagodzić poprzez przyjęcie przez zarząd strategii zwolnień oraz właściwej komunikacji. Restrukturyzacja

zrealizowana z wykorzystaniem narzędzia, jakim jest outplacement – czyli programem wsparcia dla zwalnianych pracowników – niesie wiele obopólnych korzyści. Po pierwsze, przedsiębiorstwo oferujące pracownikom wsparcie w poszukiwaniu nowego zatrudnienia oraz umożliwiające im profesjonalne doradztwo zawodowe utwierdza ich w przekonaniu, że zmiana jest nową szansą, nie zaś wyrokiem, a pozostającej w jej strukturach kadrze daje wyraźny sygnał, że wprawdzie inni pracownicy muszą opuścić dotychczasowe miejsce pracy, ale pracodawca zabezpiecza interesy swojej załogi. Zapewnia im to poczucie bezpieczeństwa i nie odbiera motywacji do pracy. Po drugie, dzięki takim działaniom przedsiębiorstwo kreuje wizerunek odpowiedzialnego i świadomie podchodzącego do zmian pracodawcy. Przedsiębiorstwo może uniknąć w ten sposób tzw. negatywnego PR-u, sporów sądowych z pracownikami, spadku wydajności zespołu, negatywnych opinii mediów i utrudnień ze strony związków zawodowych. Menadżerowie świadomi zasad społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji wiedzą, jak przeprowadzać zwolnienia, jak informować o zmianie, co oferować zwolnionym, w jaki sposób łagodzić napięcia oraz jak panować nad własnymi emocjami. Natomiast osoby podlegające zwolnieniu zachowują w pamięci pozytywny wizerunek pracodawcy, który nie odprawił ich z pustymi rękami, ale z nowymi propozycjami z centrum ofert pracy oraz indywidualnym planem działania.

Restrukturyzacja odpowiedzialna społecznie oparta jest na normatywnych oraz instytucjonalnych podstawach. Obejmują one [Gołębiowska 2013]:

- zdefiniowanie strategii przedsiębiorstwa przez ustalenie jego wizji i misji,
- wykształcenie odpowiednich struktur i procedur wewnętrznych w przedsiębiorstwie,
- określenie polityki społecznej i wdrażanie programów etycznych przez przedsiębiorstwo,
- implementację kodeksów etycznych oraz standardów zawodowych,
- wdrożenie zasad etycznych w proces decyzyjny zarządu,
- określenie systemów motywacyjnych zgodnych z normami etycznymi,
- implementację systemów kontroli oraz społecznego audytu wewnątrz przedsiębiorstwa i poza nim,
- opracowanie oraz publikację raportów na potrzeby interesariuszy.

Właściwie sformułowana strategia określa etyczne aspekty działania przedsiębiorstwa. Na jej podstawie buduje się systemy motywacyjne oraz strukturę, uwzględniającą potrzeby pracowników oraz przedsiębiorstwa. Polityka społeczna stanowi istotny element komunikowania się z otoczeniem i z tego względu odgrywa ważną rolę dla przedsiębiorstwa. Z kolei programy etyczne są odzwierciedleniem tej polityki oraz sposobem wpływania na społeczeństwo oraz interesariuszy. Kodeksy etyczne i standardy zawodowe natomiast wpływają na poprawę wewnętrznych relacji, jak również relacji z otoczeniem. Raporty dostarczają informacji o podejmowanych i zrealizowanych działaniach i w ten sposób kreują wizerunek przedsiębiorstwa oraz budują zaufanie i prestiż.

### 3. Zastosowanie CSR w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa na przykładzie praktyki outplacementu

Jednym z działań społecznie odpowiedzialnych stosowanych przez przedsiębiorstwa w okresie restrukturyzacji jest outplacement, stosowany w procesie redukcji zatrudnienia. Wydaje się, że kwestia zwolnień jest z gruntu praktyką zaprzeczającą założeniom odpowiedzialności społecznej. Jednakże w dobie kryzysu działania zmierzające do redukcji etatów są nieuniknione. Outplacement jako narzędzie polityki CSR może stanowić w tym kontekście swoiste antidotum na pogodzenie sprzecznych interesów pracodawcy i pracowników [Greficz 2015].

Termin *outplacement* najczęściej tłumaczony jest na język polski jako „zwolnienia monitorowane”. W literaturze przedmiotu spotykane są także inne ujęcia outplacementu [Podręcznik...2010]:

- *career planning* – planowanie kariery,
- *career transition services* – zarządzanie zmianami w karierze,
- *career maagement counseling* – doradztwo w zakresie zarządzania karierą zawodową,
- *career change couching* – wspomaganie zmian w karierze zawodowej.

Outplacement stosowany jest, gdy przedsiębiorstwo podejmuje decyzje o zwolnieniach zarówno indywidualnych, jak i grupowych. Outplacement może być stosowany podczas działań restrukturyzacyjnych, gdy dokonywana jest np. modernizacja dotychczas funkcjonujących procesów technologicznych. Niektóre z przedsiębiorstw, zmuszone do redukcji etatów, podejmują decyzję o przeprowadzeniu dla przewidzianych do zwolnienia pracowników różnorodnych szkoleń, które mają im pomóc w znalezieniu nowego zatrudnienia. Przedsiębiorstw takich jest coraz więcej, a działania na rzecz pracowników zyskują tym bardziej na znaczeniu, im bardziej liczy się prestiż i wizerunek organizacji jako pracodawcy, który dba o swoją załogę także wówczas, kiedy nie można już jej części zapewnić dalszego zatrudnienia [Janik 2009].

Warto wskazać także na rozumienie praktyki outplacementu jako „zaplanowanego programu działań, którego celem jest skuteczne zarządzanie programem zwolnień pracowników oraz ograniczenie wpływów negatywnych skutków decyzji personalnych na ocenę i reputację firmy w jej otoczeniu biznesowym” [Juchnowicz 2007]. Wskazuje się także, że istotą outplacementu jest dostarczenie przez przedsiębiorstwo zwalnianym pracownikom wsparcia wykraczającego poza świadczenia wynikające poza ramy prawa pracy [Pocztowski 2007].

Outplacement jest procesem aktywnego wspierania osób zwalnianych z dotychczasowego miejsca zatrudnienia przez udzielanie pomocy w znalezieniu nowej pracy, szkolenie i informację na temat lokalnego rynku pracy, pomoc w przekwalifikowaniu oraz wsparcie psychologiczne i prawne [Doherty 1997].

Do narzędzi, za pomocą których najczęściej realizowana jest praktyka outplacementu, należą m.in. [Piotrowski 2010; Małachowski 2006]:

- konsultacje psychologiczne nakierowane na zniwelowanie negatywnych skutków zwolnienia oraz wsparcie emocjonalne,
- analiza predyspozycji zawodowych i potencjału danej osoby w celu stworzenia profilu osobowościowego i zawodowego,
- planowanie dalszej ścieżki zawodowej poprzez podwyższanie kwalifikacji, zmianę zawodu, poszukiwanie zatrudnienia w ramach wykonywanego zawodu lub też podjęcie działalności gospodarczej,
- przeprowadzenie zajęć przygotowujących do tworzenia dokumentów aplikacyjnych czy też rozmowy kwalifikacyjnej,
- aktywne pośrednictwo pracy, np. poprzez prezentację ofert pracy w regionie oraz wskazanie metod docierania do potencjalnych pracodawców,
- przeprowadzenie indywidualnych konsultacji, które mają na celu poruszenie tematów, z którymi dana osoba ma największe trudności.

Wskazane powyżej narzędzia outplacementu zaliczyć należy do praktyk stosowanych w przypadku tzw. outplacementu grupowego, obejmującego określone grupy pracownicze. Podkreślenia wymają jednak fakt, że outplacement może mieć także charakter indywidualny, tj. może być skierowany do indywidualnych pracowników, najczęściej z kręgu kadr zarządzających. Osoby takie, z różnych względów, wynikających z uwarunkowań restrukturyzacyjnych, opuszczają dotychczasowe miejsce pracy, które z reguły zajmowali przez długie lata, co jest dla nich szczególnie dotkliwe. W trakcie realizacji outplacementu indywidualnego konsultant pomaga w znalezieniu zatrudnienia członkom kadry kierowniczej. Konsultant pełni funkcję swoistego opiekuna, którego zadaniem jest wspieranie samodzielnej działalności podopiecznego, bez ingerencji w prowadzone przez niego poszukiwania pracy. W programie świadczonym bezterminowo dopóki zwalniani pracownicy nie przejdą pomyślnie okresu próbnego w nowym przedsiębiorstwie, czas konsultacji zależy od decyzji pracodawcy. Jeśli po okresie próbnym pracownik nie otrzyma propozycji stałego zatrudnienia, program outplacementu trwa nadal, aż do znalezienia przez podopiecznego nowego zajęcia. W przypadku programu świadczonego terminowo doradca pozostaje do dyspozycji klienta przez określoną liczbę godzin w ciągu ustalonego czasu [Berg-Peer 2004].

Oprócz wymiernych korzyści, które outplacement niesie dla pracowników, wypada także zwrócić uwagę na istotne korzyści dla samego przedsiębiorstwa. Outplacement może być cenną inwestycją w rozwój przedsiębiorstwa [Greficz 2015]. Do najczęściej wskazywanych jego korzyści dla przedsiębiorstwa należy [Bombiak 2015; Kwiecień 2010]:

- zachowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa wśród pracowników, co ma znaczenie dla ich motywacji zawodowej,
- zwiększenie poczucia bezpieczeństwa pracowników, którzy pozostają,
- zwiększenie lojalności odchodzących pracowników w stosunku do byłego pracodawcy,
- zachowanie pozytywnego wizerunku wśród partnerów zewnętrznych, co może mieć przełożenie na pozytywne decyzje o zakupie towarów lub usług,

- zapobieganie roszczeniom prawnym pracowników z tytułu zwolnień lub złagodzenie ich skutków,
- odciążenie działu kadr,
- ograniczenie spadku wydajności spowodowanego niepokojami w przedsiębiorstwie.

Odpowiadając na pytanie o miejsce outplacementu w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na jego miejsce w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Zastosowanie outplacementu może być uwarunkowane zarówno wymogami prawnymi, jak również przyjętą przez przedsiębiorstwo dobrowolnie polityką społeczną. W tej perspektywie outplacement może być realizowany jako odpowiedzialność prawna i ekonomiczna przedsiębiorstwa (gdy jego zastosowanie wynika z przepisów ustawy) lub jako odpowiedzialność filantropijna i etyczna (gdy jego zastosowanie wynika z dobrowolnych programów finansowanych przez przedsiębiorstwo) [Rudnicka 2012].

Outplacement można uznać za nieodłączny element strategii biznesowej określanej jako społeczna odpowiedzialność biznesu. CSR jako filozofia prowadzenia działalności gospodarczej, polegającej na tym, że przedsiębiorstwo w swojej działalności dobrowolnie podejmuje zobowiązania etyczne, ekologiczne i społeczne, wykraczające poza normy obowiązującego prawa, wpisuje się w praktykę outplacementu. Przedsiębiorstwa decydują się tym samym na uwzględnienie w praktyce biznesu oczekiwań swoich interesariuszy: pracowników, udziałowców, konsumentów, klientów, społeczeństwa jako całości. Program outplacementu jest elementem realizacji strategii odpowiedzialnego biznesu, ponieważ przedsiębiorstwo w ten sposób pomaga swoim pracownikom w znalezieniu nowej pracy oraz uzyskaniu nowych kwalifikacji potrzebnych do dalszego funkcjonowania na rynku zawodowym. Każdorazowo jest on świadomym wyrazem dbania nie tylko o interesy przedsiębiorstwa, ale też pracowników. Podejmując takie działanie, pracodawca wychodzi poza minimalne zobowiązania wynikające z regulacji prawnych, troszcząc się o to, aby rozstać się z pracownikiem w dobrej atmosferze. Każdy z podmiotów uczestniczących w programie zyskuje. Zwolnieni pracownicy mają większe szanse na znalezienie nowej pracy. Przedsiębiorstwo poprawia swoją reputację i buduje wizerunek odpowiedzialnego pracodawcy [Bombiak 2015].

Outplacement, będący jednym z kluczowych instrumentów restrukturyzacji przedsiębiorstw, niewątpliwie należy także do instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu [Rybak 2007]. Uważa się nawet niekiedy, że restrukturyzacja nie może zakończyć się powodzeniem, jeśli odbędzie się bez zaangażowania interesariuszy i uwzględnienia ich potrzeb [Porada-Rochoń 2009]. Błędna identyfikacja interesów różnych podmiotów i niechęć do współpracy może znacznie utrudniać i opóźniać poszczególne działania naprawcze oraz wywoływać niepożądane efekty. Na przykład podczas restrukturyzacji zatrudnienia pracownicy mogą stawiać opór wobec redukcji kadr, wierzyciele domagać się zobowiązań, dostawcy zaś oferować wyższe ceny. Bardzo istotne są wobec tego: systematyczna i precyzyjna komunikacja, wykorzystanie

zaleceń marketingu personalnego, ujawnienie skali problemów przedsiębiorstwa oraz określenie możliwości jego wsparcia przez interesariuszy celem poprawy i utrzymania z nimi poprawnych stosunków w przyszłości [Porada-Rochoń 2009].

#### 4. Zakończenie

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, obejmująca redukcję zatrudnienia, która polega na dostosowaniu struktury oraz ilości personelu do bieżących i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa, jest przykładem restrukturyzacji organizacyjnej. Stanowi ona naturalną płaszczyznę łączenia się problematyki restrukturyzacji ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Narzędziem, które traktowane jest jako element zarówno restrukturyzacji, jak i CSR, jest praktyka outplacementu. W tym kontekście zarówno restrukturyzacja, jak i CSR pozostają w ścisłym związku. Prawidłowo i świadomie przeprowadzony outplacement jest niezwykle korzystny zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego interesariuszy. Będąc instrumentem kreowania wizerunku przedsiębiorstwa, spełnia jednak swoją funkcję, polegającą na złagodzeniu negatywnych skutków redukcji zatrudnienia. CSR jest w procesie restrukturyzacji, jak się wydaje, koniecznością, która wynika z uwarunkowań społecznych i gospodarczych. W procesie restrukturyzacji, z którym wiąże się redukcja, ograniczenie, uszczuplenie, strata – element społecznej odpowiedzialności biznesu pełni funkcję swoistej przeciwwagi dla negatywnych, choć koniecznych skutków restrukturyzacji. Daje to obopólne korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i pracownikom.

Wskazać należy na kluczowe działania kadry zarządzającej, świadczące o świadomej realizacji postulatów wynikających ze społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie restrukturyzacji zatrudnienia. Są to:

- wdrożenie outplacementu w przedsiębiorstwie jako instrumentu restrukturyzacji, który nie służy jednak wyłącznie antycypacji restrukturyzacji, lecz pozwala na działania prognostyczne i zapobiegawcze,
- doskonalenie technik outplacementu,
- promocja dobrych praktyk w zastosowaniu outplacementu,
- profesjonalizacja prowadzonej polityki kadrowej, stosowanie technik coachingu i mentoringu, przy uwzględnieniu potrzeb osób zwalnianych oraz pozostających w przedsiębiorstwie,
- wdrożenie programu szkoleń umożliwiających przekwalifikowanie zawodowe,
- przeprowadzenie diagnozy i wykorzystanie możliwości rynku pracy oraz monitoring rynku pracy,
- współpraca z partnerami odpowiedzialnymi za realizację polityki zatrudnienia,
- podjęcie rozmów z potencjalnymi, nowymi pracodawcami i przygotowanie listy takich pracodawców,
- wsparcie prawne i psychologiczne dla zwalnianych pracowników.

Tak rozumiane miejsce i rola CSR w procesie restrukturyzacji uzasadnia pogląd, że społeczna odpowiedzialność biznesu przyczynia się istotnie do skuteczności restrukturyzacji. Warunkiem koniecznym jest jednak to, by działania społecznie odpowiedzialne w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie były rzetelne, przemyślane oraz szczerze i nie stanowiły jedynie modnej fasady, wykorzystywanej do budowy reputacji przedsiębiorstwa. W przeciwnym wypadku skutki zastosowania CSR w restrukturyzacji zatrudnienia mogą okazać się dla przedsiębiorstwa niezwykle dotkliwe.

## Literatura

- Adamczyk J., 2009, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Barcik A., Dziwiński P., 2015, *Relations with employees in CSR strategies at Polish enterprises with regard to compliance mechanism*, Responsibility and Sustainability, vol. 3, issue 2.
- Berg-Peer J., 2004, *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bitkowska A., 2010, *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, s. 191-205.
- Bombiak E., 2015, *Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 105.
- Borowiecki R., 2007, *Restrukturyzacja jako narzędzie strategii zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej profesora Jerzego Rokity*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- CEDEFOP, 2010, *Socially responsible restructuring. Effective strategies supporting redundant workers*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, Working Paper no. 6.
- Cone C.L., DaSilva A.T., Feldman M.A., 2011, *Filantropia jako narzędzie marketingu*, Harvard Business Review Polska, <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=274&t=filantropia-jako-narzedzie-marketingu> (12.10.2015).
- Doherty N., 2007, *Downsizing: The Proces of Human Recources Strategy*, Pitman Publishing.
- Durlik I., 1998, *Rekonstrukcja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Dźwigoł H., 2013, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Gołębiowska E., 2013, *Etyczna restrukturyzacja organizacji na globalnym rynku*, [w:] Borowiecki R., Jaki A., (red.) *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych*, Kraków, s. 131-137.
- Greficz M., 2015, *Outplacement jako narzędzie polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, <http://ssp.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2015/07/ssp-2015-1-177.pdf> (12.10.2015).
- Janik P., 2009, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2 (13), t. 2.
- Juchnowicz M., 2007, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [w:] Juchnowicz M., (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Warszawa, s. 176.
- Kwiecień K., 2010, *Outplacement – nowy instrument zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Ludwiczynski A., (red.) *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa.



- Malara Z., Kroik J., 2011, *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa. Znaczenie i wpływ CSR na problem zarządzania restrukturyzowanymi przedsiębiorstwami*, [w:] Jaki A., Kaczmarek J., Rojek T. (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Kraków.
- Małachowski M., 2006, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa, s. 72.
- Nalepka A., 1998, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków.
- Oleksyn T., 2000, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne, nr 7-8.
- Pańków W., Rok B., Strumińska-Kutra M., Woźniczko J., 2010, *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Papadakis K., 2010, *Restructuring enterprises through social dialogue: Socially responsible practices in times of crisis*, International Labour Office, Geneva, Working Paper no. 19.
- Piotrowski B., 2010, *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, FISE, Warszawa.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa.
- Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, 2010, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Porada-Rochoń M., 2009, *Rola interesariuszy w procesie zmian*, [w:] Porada-Rochoń M. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa.
- Raszowska G., 2011, *Pracodawcy przyjmują kodeks*, Kariera i Biznes, Rzeczpospolita, <http://www4.rp.pl/artukul/623728-Bedzie-kodeks-odpowiedzialnego-biznesu.html> (12.10.2015).
- Rudnicka A., 2012, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Warszawa.
- Rybak M., 2007, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Sapijaszka Z., 1996, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa, s. 30.
- Suszyński C., 1999, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa.
- Tarren D., Potter H., Moore S., 2008, *Restrukturyzacja w przemyśle energii elektrycznej – Podręcznik restrukturyzacji odpowiedzialnej społecznie wraz z przewodnikiem najlepszych praktyk*, Komisja Europejska.
- Zajac P., 2006, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 711.