

mgr Karina Górską-Rożej

mgr Anna Rożej

Akademia Obrony Narodowej

Zarządzanie kryzysem w organizacjach Management of crisis in the organizations

Streszczenie: Artykuł został poświęcony omówieniu zasad zarządzania kryzysem w organizacji. Przedstawiono różne definicje kryzysu z podaniem jego istoty. Ponadto scharakteryzowano źródła i symptomy powstawania kryzysów. Głównym celem artykułu była analiza działań antykryzysowych, które mają na celu przygotowanie organizacji do zwalczania efektów negatywnych czynników.

Słowa kluczowe: kryzys, organizacja, zarządzania, zarządzanie antykryzysowe, restrukturyzacja

Abstract: An article is concerned with treatment of principles of crisis management in organisation. It presents different definition of crisis with its essence. Besides, this article characterizes sources and symptoms of crisis formation. Primary objective of this text is analysis anticrisis activities which has to prepare organization for braving with effect of negative factors.

Keywords: crisis, organizations, management, management of crisis, restructuring

Wstęp

W ostatnich czasach bardzo popularne stało się słowo kryzys. Można przyjąć założenie, że współcześnie jest ono już determinantem funkcjonowania wszelkiego rodzaju organizacji. Na co dzień słyszymy o kryzysie gospodarczym, finansowym, politycznym czy społecznym. Dynamicznie zmieniające się warunki otoczenia sprawiają, że kryzys wpisany jest w każdą działalność i należy liczyć się z jego pojawieniem, przebiegiem, a także skutkami. Z założenia kryzys posiada zdecydowanie negatywne odbicie. Związane to być może z jego nagłym, a także trudnym do przewidzenia charakterem. Ale czy tak rzeczywiście dzieje się w każdym przypadku? Poniższy artykuł ma na celu wyjaśnienie istoty zjawiska kryzysu, jego poszczególnych rodzajów, a także przyczyn powstawania. Ponadto zostaną zidentyfikowane konsekwencje tych niepożądanych zjawisk oraz sposoby ich zwalczania.

Ujęcie kryzysu w literaturze przedmiotu

Rozważania należy rozpocząć od wyjaśnienia pojęcia kryzysu, gdyż wbrew pozorom ze względu na wielopłaszczyznowość tego zagadnienia nie została wypracowana jedna powszechna definicja. Kryzys najczęściej dotyczy społeczeństwa, ale również rozpatrywany jest w odniesieniu do organizacji. Dlatego też w tabeli 1 zostaną przedstawione przykładowe definicje kryzysu, szczególnie związane z tymi dwiema płaszczyznami.

Tabela 1. Definicje kryzysu

Źródło	Wyjaśnienie pojęcia kryzysu
Wikipedia	„Kryzys społeczny to skumulowany stan napięć i konfliktów społecznych, których nierozwiązanie na czas powoduje przerwanie dotychczasowego cyklu rozwojowego społeczeństwa, w odróżnieniu od konfliktów społecznych, które naruszają jego ewolucyjny rozwój, ale go nie dezorganizują”
H. Sęk, <i>Wybrane zagadnienia psychoprofilaktyki</i> , [w:] <i>Spoleczna psychologia kliniczna</i> , red. H. Sęk, Warszawa 1991, s. 487.	„Zjawisko lub stan, które charakteryzuje się takim stopniem dysproporcji i nierównoważenia elementów, że wymaga to istotnych zmian. Jest to często stan będący punktem zwrotnym w jakimś procesie”
A.S. Reber, <i>Słownik psychologii</i> , Warszawa 2000, s. 327.	„Zakłócenie normalnego biegu zdarzeń w życiu jednostki, wymagające ponownej oceny sposobów myślenia i działania. Terminowi temu towarzyszy konotacja: niekontrolowalności (bezradności) i konieczności poddania się biegowi zdarzeń”
A. Allport	„Sytuacja emocjonalnego i umysłowego stresu wymagająca zmian perspektyw w ciągu krótkiego czasu. Te zmiany perspektyw wywołują często zmiany struktury osobowości. Zmiany te mogą być progresywne lub mogą być regresywne. [...] człowiek znajdujący się w sytuacji kryzysowej nie potrafi zachować spokoju, tzn. nie potrafi swojej aktualnej traumatycznej sytuacji zredukować do znanych już rutynowych sposobów zachowań ani nie potrafi posłużyć się prostymi nawykowymi sposobami przystosowania”
B. Wawrzyniak, <i>Odnowienie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku</i> , Warszawa 1999, s. 58.	„Kryzys w przedsiębiorstwie jest traktowany jako sytuacja wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji. Jest to przełom między dwoma jakościowo różnymi fazami jakiegoś procesu, ze skutkami mniej lub bardziej dotkliwymi, z różnym zakresem i czasem trwania, ale zawsze kończącym dotychczasowy sposób działania, czy rozwoju sytuacji i rozpoczynającym nowy etap”
E. Urbanowska-Sojkin	„Kryzys jest patologią w rozwoju organizacji, spowodowaną często dysproporcją między celami i zasobami do ich osiągnięcia. Kryzys jako sytuacja patologiczna zagraża bytowi ekonomicznemu przedsiębiorstwa”
B. Rozwadowska	„Kryzys jest nagłym, nieoczekiwanym i niepożądanym wydarzeniem, które zakłóca równowagę w firmie i stanowi zagrożenie dla dowolnej sfery jej działalności”

Amerykański Instytut Zarządzania Kryzysem (ICM)	„Kryzys to znaczące zakłócenie biznesu, które powodują olbrzymie zainteresowanie mediów. W rezultacie, upublicznienie problemów organizacji zakłóca jej normalną działalność operacyjną oraz może mieć również polityczny, prawny, finansowy i rządowy wpływ na jej funkcjonowanie”
<i>Funkcjonowanie obrony cywilnej na szczeblu gminy, powiatu i województwa w warunkach reformy administracji</i> , Małopolski Urząd Wojewódzki, Kraków 2000, s. 58.	„Kryzys oznacza sytuację będącą następstwem zagrożenia, prowadzącą w konsekwencji do zerwania lub znacznego naruszenia więzi społecznych przy poważnym zakłóceniu w funkcjonowaniu instytucji publicznych, jednak w takim stopniu, że użyte środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia stanów nadzwyczajnych”

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Walas-Trębacz, J. Ziarko, *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011, s. 21-22

Rozpatrując podane wyżej definicje, a także na podstawie analizy kryzysów, jakie można było dostrzec zarówno w społeczeństwie, jak i w organizacjach, można zidentyfikować jego główne atrybuty. Są to przede wszystkim:

- trwałe naruszenie funkcjonowania organizacji,
- rzeczywista bądź pozorna utrata kontroli,
- zakłócenie równowagi wewnętrznej organizacji,
- wystąpienie poważnych przeszkód,
- zagrożenie istnienia organizacji, bądź realizowanych przez nią funkcji,
- naruszenie kondycji finansowej,
- ograniczenie rozwoju organizacji,
- zakłócenia w realizacji celów strategicznych organizacji,
- sytuacja przełomu występująca pomiędzy dwoma skrajnymi fazami funkcjonowania organizacji,
- możliwość utraty zaufania i wiarygodności wśród kontrahentów oraz klientów,
- zmiana wizerunku organizacji.

Przykładowe klasyfikacje kryzysów w organizacjach

Rozpatrując sytuacje, w których wystąpił kryzys, należy dostrzec jego ogromną złożoność. Wynika to przede wszystkim z wielu przyczyn, przebiegu, który może być bardzo niebezpieczny bądź powodować niewielkie straty, czasu trwania, a także wielu jeszcze innych jego cech. Takie postrzeganie kryzysu pozwoliło na dokonanie pewnej klasyfikacji uwzględniając różnorodne kryteria. Dość ciekawe wydaje się ujęcie kryzysu spotykane w literaturze opracowane przez Ulricha Krystka. Klasyfikacja profesora została przedstawiona w tabeli 2.

Tabela 2. Klasyfikacja kryzysów według U. Krystka

Kryzys typu I	Kryzys typu II	Kryzys typu III
<ul style="list-style-type: none"> - systematyczne nasilanie negatywnych skutków - długi okres powstawania zjawisk kryzysowych 	<ul style="list-style-type: none"> - średni czas trwania kryzysu - szybkie tempo rozprzestrzeniania się kryzysu - zróżnicowana intensywność destruktywnych skutków 	<ul style="list-style-type: none"> - nagłe pojawienie się kryzysu - krótki okres trwania - intensywny i bardzo niebezpieczny przebieg - znaczna ilość negatywnych skutków

Źródło: opracowanie własne na podstawie: U. Krystek, *Unternehmenskrisen, Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmungen*, Wiesbaden 1987, s. 12-13

Jak należy zauważyć, autor klasyfikacji uprościł nieco kategorię kryzysu uwzględniając przede wszystkim jego czas trwania, intensywność oraz tempo rozprzestrzeniania się, a także w mniejszym stopniu powstające skutki.

Jednakże teoria oraz praktyka występowania kryzysów pozwala na identyfikację bardziej złożonych oraz szczegółowych kryteriów. Mogą to być:

- Kryterium zdolności przystosowania się do zmian:
 - kryzys adaptacji – może pojawić się w organizacjach, w których występują mało elastyczne struktury organizacyjne oraz procedury zarządzania. Tego typu organizacje nie potrafią poradzić sobie z pojawiającymi się zagrożeniami, ze względu na nieumiejętność akceptacji zachodzących zmian,
 - kryzys ciągłości – może wystąpić w organizacjach, w których występują ciągle zmiany powodujące zakłócenia procesu zarządzania naruszając przede wszystkim jego stabilność.
- Kryterium procesowego charakteru zarządzania kryzysowego w organizacji:
 - kryzys potencjalny – przyczyną kryzysów są przede wszystkim oddziaływania niekorzystnych czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które zakłócają realizację celów,
 - kryzys ukryty – występuje, kiedy przedsiębiorstwo nie zwraca uwagi na przesłanki, które mogą wywołać potencjalne zagrożenia. Lekceważenie ich powoduje tym samym ich rozprzestrzenianie przyczyniając się do przeistoczenia kryzysu ukrytego w kryzys jawny
 - kryzys jawny – inaczej zwany właściwym. Występuje kiedy kryzys rzeczywiście ma miejsce i jego przebieg oraz skutki są zauważalne i mocno odczuwalne dla organizacji.
- Kryterium fazy cyklu organizacji:
 - kryzys przywództwa – przyczyną kryzysu jest utrata zwierzchnictwa oraz kontroli nad realizacją celów. Może to wynikać w przyjętych celów, które nie są adekwatne do umiejętności oraz możliwości przedsiębiorstwa,
 - kryzys autonomii – przejawia się głównie w typowo scentralizowanych organizacjach, gdzie istnieje problem z procesem delegowania uprawnień. Kryzys może zostać zażegnany poprzez wprowadzenie decentralizacji,
 - kryzys decentralizacji – występuje w przypadku braku odpowiedniego zarządzania zdecentralizowaną organizacją może być przyczyną kryzysu biurokracji,

- kryzys biurokratyizacji – jego przyczyną jest nadmierny rozrost biurokracji, który generuje wyższe koszty stałe
- kryzys dojrzałości – może pojawić się, kiedy organizacja przeżywa fazę stagnacji i nie są podejmowane żadne działania, mogące ją rozwinąć.
- Kryterium miejsca powstawania problemu:
 - kryzys wewnątrz organizacji – kryzys spowodowany jest czynnikami występującymi wewnątrz organizacji, takimi jak np. nieprawidłowy proces zarządzania, czy złe dysponowanie zasobami,
 - kryterium na zewnątrz organizacji – przyczyną kryzysu są najczęściej zjawiska pochodzące z makrootoczenia organizacji. Może to być chociażby proces globalizacji, czy pojawienie się nowoczesnych technologii.
- Kryterium przyczyny wywołującej kryzys:
 - kryzys rzeczywisty – wywołany może być poprzez wiele różnorodnych czynników i powoduje powstanie problemów w organizacji,
 - kryzys wirtualny – jest wywołany sztucznie i ma za zadanie spowodować rozwój, który poprawi kondycję organizacji.
- Kryterium tempa przebiegu i czasu trwania kryzysu:
 - kryzys nagły – pojawia się zupełnie niespodziewanie i wymaga podejmowania szybkich decyzji,
 - kryzys przewlekły – czas trwania jest bardzo długi, a kierownictwo firmy nastawione jest na jego przeczekanie, spodziewając się samoistnego rozwiązania problemu.
- Kryterium czasu ostrzegania:
 - kryzys nagły – nie jest uprzedzony żadnym ostrzeżeniem i wzbudza znaczne zainteresowanie mediów. Zakłóca funkcjonowanie organizacji, a także stopuje jej rozwój,
 - kryzys tłący się – objawia się systematycznym wzrostem zagrożeń, jest długookresowy i powoduje znaczną utratę wartości rynkowej firmy.

Źródła kryzysów

Zidentyfikowanie tak wielu rodzajów kryzysów jest jednoznaczne z wieloma przyczynami, poprzez które mogą zostać wywołane. Jednym ze sprawdzonych sposobów zwalczania negatywnych oddziaływań jest umiejętność rozpoznania ich przyczyn, co niestety często jest bardzo trudnym zadaniem. Identyfikacja źródeł wywołujących kryzys w organizacji ma ogromne znaczenie dla uruchomienia procesów naprawczych. Lekceważenie przyczyn, a także ich akceptacja mogą jedynie działać na niekorzyść przedsiębiorstwa wpędzając je w coraz większy kryzys (tab. 3).

Praktyka zarządzania pozwoliła na zidentyfikowanie oraz podział bodźców wywołujących owe kryzysy na:

- czynniki zewnętrzne – (egzogeniczne) to czynniki, które nie są zależne od przedsiębiorstwa, jednak wynikają one z jego mikro- oraz makrootoczenia,
- czynniki wewnętrzne – (endogeniczne) są to czynniki zależne od przedsiębiorstwa i ich źródeł należy się doszukiwać w samej organizacji. W poniższej tabeli zostały zidentyfikowane szczegółowe czynniki powodujące powstawanie kryzysów.

- Zidentyfikowanie przyczyn kryzysu jest niezwykle ważnym procesem, który pozwala na zminimalizowanie strat, a także podjęcie prewencyjnych działań w przyszłości. Zazwyczaj jednak, mając świadomość potencjalnych przyczyn, o konkretnych dowiadujemy się w sytuacji, kiedy już kryzys miał miejsce. Należy więc zwrócić uwagę na symptomy, które mogą sygnalizować następstwo negatywnych zjawisk. Ich szybka identyfikacja pozwala na podjęcie odpowiednich działań w celu albo całkowitego wykluczenia kryzysu, albo chociaż ograniczenia jego skali i skutków.

Tabela 3. Identyfikacja źródeł kryzysów

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> - brak lub niewłaściwe określenie wizji, misji bądź celów organizacji - nieadekwatne określenie celów do zasobów - nieutożsamianie się pracowników z celami przedsiębiorstwa - brak rozwoju w zakresie zarządzania - niewłaściwy dobór stylu kierowania - źle obrana strategia - brak odpowiedniej kontroli - niski poziom efektywności - konserwatywne podejście kierownictwa wyższego szczebla - odwoływanie się do stereotypów - działanie ponad możliwości - złe określenie zadań - konflikty między pracownikami - zbyt rozwinięta biurokracja - niewłaściwy proces przepływu informacji 	<ul style="list-style-type: none"> - spowolnienie wzrostu gospodarczego kraju - niewłaściwe polityka państwa wobec organizacji - zła polityka pieniężna, kursowa, fiskalna władz - dochody społeczeństwa - tempo inflacji - struktura popytu i podaży - konkurencja na rynku - obecność substytutów - zmiany technologiczne - sytuacje losowe - wahania stóp procentowych - ograniczony dostęp do kredytów

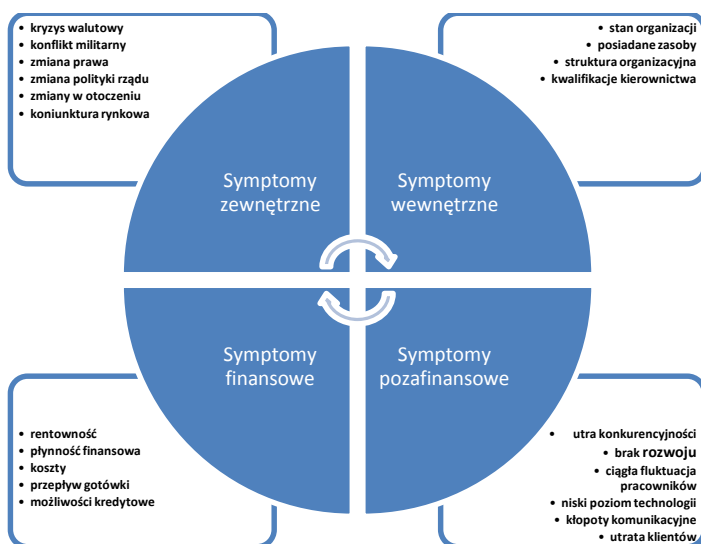
Źródło: opracowanie własne

Wśród symptomów kryzysów można dostrzec:

- problemy finansowe,
- nieprawidłowości w dynamice oraz strukturze sprzedaży,
- spadek pozycji na rynku,
- spadek konkurencyjności,
- konflikty wewnątrz organizacji,
- nieutożsamianie się pracowników z celami organizacji.

Są to jedynie przykładowe znaki, które mogą uchronić przedsiębiorstwa przed nadejściem kryzysu. Jednak ich głębsza analiza pozwala na podział symptomów na poszczególne grupy, które zostały przedstawione na rysunku 1.

Liczba symptomów oraz ich rozbieżność jest bardzo duża i uzależniona od wielu czynników, w tym także od specyfiki organizacji oraz otoczenia, w którym funkcjonuje. Jednak odpowiednia wczesna reakcja na pojawiające się sygnały pozwala na skuteczne przeciwdziałanie negatywnym konsekwencjom kryzysu.



Rysunek 1. Symptomy kryzysów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Warszawa 1999, s. 112

Działania antykryzysowe

Często, pomimo wielu doświadczeń, znajomości potencjalnych zagrożeń, a także rozpoznania symptomów kryzysów, nie da im się już zapobiec. Dlatego też bardzo ważna jest umiejętność podjęcia odpowiednich działań związanych z zarządzaniem kryzysem. Bardzo trudnym zadaniem jest opracowanie idealnego schematu działania w sytuacjach kryzysu, gdyż nigdy nie można być do końca pewnym jego przebiegu, natężenia, czy skutków. Istnieje jednak ogólny proces postępowania, który organizacja powinna podjąć w razie wystąpienia kryzysu.

Prawidłowe wykonanie wyżej wymienionych faz może w dużym stopniu uchronić organizację przed wszelkimi kryzysami, a na pewno ograniczyć ich konsekwencje. Jednak do realizacji tych działań potrzebna jest niewątpliwie duża wiedza, racjonalne działanie, a także odpowiednie zasoby, które zabezpieczą organizację przed upadłością w najgorszym przypadku.

W dobrze zarządzanym przedsiębiorstwie kryzys powinien być jedynie zjawiskiem przejściowym, w miarę możliwości niezakłócającym jego funkcjonowania, a także przynoszącym jak najmniej strat. Jednak proces takiego pokierowania kryzysem jest niezwykle trudnym zadaniem. Działania takie wymagają strategicznego podejścia, co pozwoli na podjęcie racjonalnych i przemyślanych działań. Wobec zastanego kryzysu, przedsiębiorstwo może zastosować odpowiednią strategię:

- strategię sanacyjną – stosowana najczęściej w początkowych fazach kryzysu, kiedy organizacja nie poniosła jeszcze drastycznych skutków. Jej celem jest ustabilizowanie kryzysu i doprowadzenie organizacji do równowagi finansowej oraz konkurencyjnej. W ramach tej strategii

organizacja powinna zastosować programy restrukturyzacyjne oraz naprawcze¹;

- strategię likwidacyjną – jest to jedno z ostatecznych rozwiązań dla organizacji, którego celem jest likwidacja przedsiębiorstwa, ale z uzyskaniem dodatkiego kapitału likwidacyjnego. Zyskanie takiego dochodu może pozwolić właścicielom na rozpoczęcie nowej działalności gospodarczej;
- strategię wzrostu – jest to jedno z bardzo odważnych posunięć, zwanych również agresywnymi, które przy pomocy nowych inwestycji oraz integracji ma wzmocnić pozycję organizacji. W przypadku powodzenia jest to bardzo korzystna strategia i może być powodem sukcesu przedsiębiorstwa;
- strategię upadłości – najgorsze rozwiązanie, które polega na zamknięciu działalności bez żadnych zysków. W praktyce jest to bankructwo².

Strategia jest już działaniem długookresowym. Jej realizacja poprzedzona jest analizami, a także przemyśleniami różnorodnych wariantów. Jednak w momencie wystąpienia kryzysu należy zastosować pewne narzędzia oraz natychmiastowa działania, które między innymi uzależnione są od przyczyny powstania kryzysów. Źródła tych przełomowych, jednak z reguły niekorzystnych sytuacji, a także alternatywne warianty działań zostały przedstawione poniżej.

Powyżej zostały podane tylko przykładowe możliwości działań, jakie można zastosować w momencie kryzysu. Należy jednak pamiętać, że działania antykryzysowe powinny być podejmowane zarówno w przedsiębiorstwie, jak i poza nim poprzez analizę otoczenia w celu poszukiwania nowych rozwiązań, które mogłyby nie tylko zastopować rozprzestrzenianie się skutków kryzysu, ale także usprawnić działanie organizacji. Realizacja takich zadań składa się na strategię organizacji, która z założenia powinna być „uzdrowieniem” oraz bodźcem do rozwoju.

Częścią przyjętej strategii w momentach przełomowych jest bez wątpienia zarządzanie antykryzysowe, które należy rozumieć jako „świadome, celowe decyzje mające na celu zamknięcie procesu kryzysowego w organizacji. Często są to decyzje rewolucyjne, radykalnie zmieniające status firmy.

Zarządzanie antykryzysowe jest szczególnym typem zarządzania, posiadającym zarówno cechy ogólne procesu zarządzania, jak i cechy specyficzne³. Istotę zarządzania antykryzysowego tworzą następujące założenia⁴:

- kryzysy są zjawiskami przewidywalnymi, oczekiwany, a także dającymi się wywołać,
- istnieją sposoby pozwalające przyspieszyć, uprzedzić, a także odsunąć w czasie wystąpienie kryzysu,
- są metody, które pozwalają przygotować się do kryzysu,
- działanie oraz skutki kryzysów można ograniczyć,
- zarządzanie kryzysowe w organizacjach wymaga odpowiedniego podejścia, specjalistycznej wiedzy, a także właściwych umiejętności oraz doświadczenia,

¹ B. Wiczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 86.

² A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 86-94.

³ J. Walas-Trębacz, J. Ziarko, *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Kraków 2011, s. 65.

⁴ K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, s. 41-42.

- zarządzanie w sytuacjach kryzysu minimalizują jego skutki.

Zarządzanie antykryzysowe zazwyczaj ma odmienny charakter, co wynika oczywiście z rodzaju kryzysu, jego przebiegu, a także typu organizacji. Jednakże można zidentyfikować kilka ogólnych cech, które powinno dać się zidentyfikować w każdym zarządzaniu kryzysem.

Przede wszystkim są to:

- elastyczność i adaptacyjność,
- aktywność indywidualna,
- nieformalne więzy organizacyjne,
- zróżnicowane struktury organizacyjne,
- decentralizacja w procesie podejmowania decyzji,
- skuteczne wykorzystanie potencjału kadry,
- skupianie wysiłków na rozwiązywaniu konkretnych sytuacji,
- skuteczne wykorzystanie zasobów,
- koncentracja na realizacji celów ogólnych.

Restrukturyzacja jako sposób ratowania przedsiębiorstwa z kryzysu

Kryzys jest bardzo poważnym zjawiskiem, zwłaszcza, jeśli organizacja nie wie, jak sobie z nim poradzić. Niepodjęcie odpowiednich czynności przyczyni się do odnotowania ogromnych strat, a nawet do likwidacji. Jednym z działań, które mogą pomóc wyjść z trudnej sytuacji jest bez wątpienia proces restrukturyzacji. Podstawowym jej celem jest zastopowanie niekorzystnego wpływu kryzysu, wyjście z niego oraz niedopuszczenie do bankructwa. Restrukturyzacja ma pomóc organizacji przystosować się do nowych warunków panujących w otoczeniu oraz nadać jej odpowiedni kierunek działań. Dokonywanie zmian w organizacjach dzięki wykorzystaniu restrukturyzacji pojawiło się na przełomie XIX/XX wieku w Stanach Zjednoczonych⁵. Wtedy to na szeroką skalę zmieniano struktury organizacyjne, produkcyjne, a także obszary działania organizacji w celu ich uzdrowienia. Słowo restrukturyzacja pochodzi z języka angielskiego, powstało ono z połączenia dwóch słów: *reconstruct* oznaczającego budowanie od nowa oraz *the structure* będące odzwierciedleniem słowa struktura. W potocznym znaczeniu zlepek tych pojęć oznacza zmiany zachodzące w organizacji⁶. W literaturze przedmiotu występuje wiele różnych definicji restrukturyzacji. Znany teoretyk zarządzania podaje, iż „Restrukturyzacja staowi postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcenia formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich”⁷. Definicje innych teoretyków oraz praktyków są w zasadzie do siebie zbliżone. Elementem pojawiającym się w większości tłumaczeń jest ten, iż restrukturyzacja oznacza na pewno zmianę o charakterze radykalnym bądź gruntownym, ponadto restrukturyzacja może dotyczyć struktury organizacyjnej oraz zasad działania organizacji, które powinny zapewnić jej stabilizację oraz możliwości rozwoju.

⁵ Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw, szanse i zagrożenia*, Warszawa 1996, s. 16.

⁶ W. Garbusiewicz, *Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Kraków 1996, s. 180.

⁷ J. Walasa-Trębacz, op. cit., s. 169.

Podsumowując większość istniejących definicji, należy stwierdzić, że restrukturyzacja to proces:

- ratowania organizacji w sytuacji kryzysu,
- kreowania nowej strategii,
- zmiany struktur organizacyjnych bądź budowa nowych,
- doboru kompetentnej kadry,
- realizacji oraz utrwalania nowych sposobów działania.

Ze względu na ogromną różnorodność każdego przedsiębiorstwa nie ma idealnego schematu restrukturyzacji. Każda organizacja ma różny cel, odmienną strukturę, własny sposób działania oraz wiele innych różniących atrybutów. Wynika to chociażby z funkcjonowania w różnych środowiskach. Istnieje jedynie możliwość opracowania dostosowania swojej działalności do ogólnych etapów postępowania w sytuacjach kryzysu⁸. Przede wszystkim decydując się na proces restrukturyzacji należy w pierwszej kolejności dokonać identyfikacji zagrożeń oraz sytuacji kryzysowych, zarówno tych rzeczywistych, jak i potencjalnych. Dzięki temu możliwe staje się wcześniejsze uruchomienie czynności ratunkowych, zanim kryzys zdąży się rozwinąć. Jest to tak zwana faza analityczno-diagnostyczna. Kolejnym krokiem są działania koncepcyjne, składające się z organizacji procedur działania oraz doboru odpowiednich narzędzi. W fazie trzeciej dokonuje się wdrożenia obranej strategii restrukturyzacji. Polega to na realizacji konkretnych, wcześniej opracowanych działań przy pomocy dobranych narzędzi. Pozwoli to na wdrożenie efektywnych zmian. Faza czwarta to przede wszystkim ocena przeprowadzonej restrukturyzacji, która powinna dostarczyć informacji o zażegnaniu kryzysu oraz pozwolić wyciągnąć wnioski w celu trwałej poprawy oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Jeżeli ocena okaże się negatywna, będzie to znak, że należy spróbować wrócić do sytuacji wyjściowej i zastosować nowy proces restrukturyzacji z zastosowaniem innych działań i instrumentów.

Jeżeli proces restrukturyzacji zostanie przeprowadzony właściwie i przyniesie zamierzone cele, to może przynieść wiele szans dla organizacji. Do tych należy zaliczyć:

- skrupulatną analizę przedsiębiorstwa;
- zaangażowanie organów zarządzających oraz całej kadry w proces tworzenia misji, wizji, oraz celów organizacji;
- utożsamianie się pracowników celami organizacji;
- powstanie nowej kultury organizacyjnej;
- nabycie nowych doświadczeń przez kadrę zarządzającą;
- zwiększenie poziomu elastyczności działania;
- wprowadzenie nowych zasad działania;
- możliwość zastosowania nowych strategii marketingowych.

Podsumowanie

Kryzys w organizacji jest przede wszystkim skutkiem załamania wewnętrznych spowodowanych przez stronę kompetencyjną lub finansową. Jego przyczyną może być również niekonsekwencja, niewłaściwy wybór rynków,

⁸ M. Porada-Rochoń, *Efektywny proces restrukturyzacji przedsiębiorstw wyzwaniem w dobie globalizacji*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2008, s. 362.

produktów lub początkowe złe założenia. Czynniki powodujące kryzys mogą również pochodzić z zewnątrz przedsiębiorstwa, gdzie głównym zagrożeniem jest rosnąca konkurencja oraz dynamika rynku. Ważne jest, by w sytuacji kryzysowej zbadać firmę począwszy, od jej celów i misji po powiązania zachodzące między pracownikami, a więc zdiagnozować problem biorąc pod uwagę, iż każde przedsiębiorstwo ma własne, specyficzne środowisko oraz dotyczą je różnorodne problemy. Należy zauważyć, iż zarządzanie operacyjne, strategiczne i finansowe są nieodzownymi formami radzenia sobie w kryzysie. Wspierane działaniami scalającymi przedsiębiorstwo, odpowiednimi prognozami oraz kontrolą postępów mogą zapewnić sukces doprowadzając przedsiębiorstwo do ponownej pełnej sprawności, tym samym oddalając jego upadek. „Pojęcie kryzysu w tradycyjnym rozumieniu straciło sens. Kryzys występuje zawsze, niezależnie od wskaźników makroekonomicznych – krajowych czy światowych. Wolny rynek – to stan permanentnej wojny wszystkich producentów ze wszystkimi. Jeżeli jednego dnia kładziesz się spać z poczuciem sukcesu, nazajutrz możesz się obudzić przegrany”⁹. Sukces firmy zależy nie tylko od jej produktu lub usługi, ale również od jej otoczenia wewnętrznego. Podstawą sukcesu firmy są jej elastyczność, profesjonalizm oraz skuteczne działanie w sytuacjach trudnych, a zwłaszcza zapobieganie im. W obliczu szybko zmieniającego się rynku opartego na handlu informacją i umiejętnością wykorzystywania ich kryzys dotyka każdej organizacji, sednem zarządzania jest sprawne wybrnięcie z trudnej sytuacji firmy. Skutkami kryzysu w firmie może być utrata klientów, udziałów rynkowych oraz korzyści ekonomicznych które mogą nieść ze sobą groźbę upadku firmy.

Bibliografia

- Garbusiewicz W., *Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Kraków 1996.
http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_kryz&nr=2, [dostęp: 26.05.2014].
- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004.
- Porada-Rochoń M., *Efektywny proces restrukturyzacji przedsiębiorstw wyzwaniem w dobie globalizacji*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2008.
- Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw, szanse i zagrożenia*, Warszawa 1996.
- Walas-Trębacz J., Ziarko J., *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Kraków 2011.
- Wieczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009.

⁹ http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_kryz&nr=2 [dostęp: 26.05.2014].