

## Wprowadzenie

Restrukturyzacja jest stałym elementem naszej gospodarki. Poprzez restrukturyzacje organizacje dążą do zwiększania konkurencyjności i zyskowności na lokalnych czy globalnych rynkach. Celem projektu PSYRES (*Zdrowie psychologiczne i samopoczucie podczas restrukturyzacji: podstawowe skutki i mechanizmy*) było:

- poznanie związku różnych rodzajów restrukturyzacji ze zdrowiem i dobrostanem psychicznym pracowników;
- poznanie mediatorów i moderatorów w/w związku, na przykład, roli jaką odgrywa włączenie pracowników w proces przemian, postrzegana sprawiedliwość w organizacji, wsparcie przełożonych;
- ustalenie jakie grupy są szczególnie narażone na ryzyko powstania problemów psychologicznych i dlaczego;
- zidentyfikowanie efektywnych działań prewencyjnych, które minimalizowałyby skutki psychologiczne restrukturyzacji

W celu odpowiedzi na te pytania zebrano dane z czterech państw: Danii, Finlandii, Holandii i Polski. Niniejsza karta informacyjna prezentuje główne wyniki projektu PSYRES.

## Czym jest restrukturyzacja?

Przez restrukturyzację rozumiemy zmianę organizacyjną, która jest bardziej znacząca niż zwykła zmiana i obejmuje całą firmę, a nie polega jedynie na wprowadzaniu drobnych korekt w sposobie prowadzonej działalności (Kieselbach i in., 2009).

Formy restrukturyzacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relokacja: działalność pozostaje w tej samej firmie, zmienia jednak lokalizację w obrębie tego samego kraju.</li> <li>• Offshoring/delokalizacja: działalność zostaje przeniesiona lub podzlecona poza granice kraju.</li> <li>• Outsourcing: działalność zostaje powierzona innej firmie w tym samym kraju.</li> <li>• Upadłość/likwidacja: przedsiębiorstwo zostaje zamknięte lub firma ogłasza upadłość z przyczyn ekonomicznych niepowiązanych bezpośrednio z relokacją lub outsourcingiem.</li> <li>• Fuzja/przejęcie: dwie firmy łączą się lub firma dokonuje przejęcia, które następnie związane jest z programem wewnętrznej restrukturyzacji.</li> <li>• Restrukturyzacja wewnętrzna: firma przyjmuje plan redukcji zatrudnienia lub inne formy restrukturyzacji, które nie są powiązane ze szczególnym rodzajem restrukturyzacji opisanym powyżej.</li> <li>• Ekspansja gospodarcza: firma rozszerza działalność gospodarczą poprzez zatrudnienie nowej siły roboczej.</li> </ul>

(European Monitoring Centre on Change, 2011)

## Jak restrukturyzacja wpływa na zdrowie i samopoczucie pracowników?

Dotychczasowe badania wykazały negatywny wpływ restrukturyzacji na zdrowie pracowników. Ustalono także, że restrukturyzacja wpływa na to, jak pracownicy postrzegają swoją pracę. Na przykład zadowolenie z pracy i zaangażowanie obniżają się w czasie procesu restrukturyzacji.

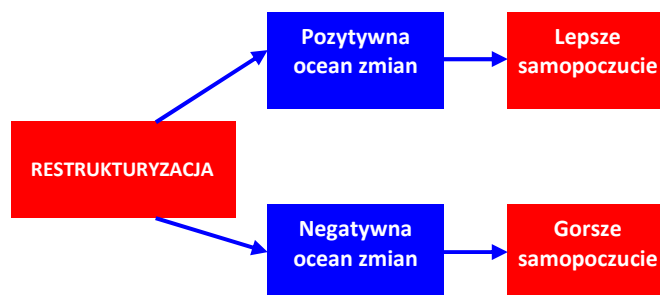
Wyniki projektu PSYRES wykazują szereg negatywnych skutków różnych rodzajów restrukturyzacji:

- Pracownicy, którzy doświadczyli zmian własnościowych firmy odczuwają większą niepewność pracy nawet pięć lat po zmianie w porównaniu do pracowników bez takich doświadczeń.
- Długotrwały proces restrukturyzacji (tzn. trwający co najmniej dwa lata) ma negatywny wpływ na samopoczucie. Prowadzi do obniżonego zadowolenia z pracy, mniejszego zaangażowania w pracę, gorszego ogólnego stanu zdrowia, większego wyczerpania emocjonalnego i większej absencji chorobowej. Wyniki badań wskazują, że doświadczanie procesu restrukturyzacji organizacyjnej nie sprawia, iż pracownicy stają się bardziej odporni na negatywne konsekwencje zmian.
- Zmiana stanowiska na gorsze prowadzi do gorszego samopoczucia: większego wyczerpania emocjonalnego, stresu, cynizmu, a także do niższej zdolności do pracy.

### Skutki restrukturyzacji nie zawsze są negatywne!

Chociaż w większości przypadków skutki restrukturyzacji są negatywne, restrukturyzacja może także prowadzić do poprawy pozycji zawodowej, co z kolei jest związane z lepszym samopoczuciem.

Poprawa pozycji zawodowej po restrukturyzacji prowadzi do mniejszego wyczerpania emocjonalnego, cynizmu, stresu, a także do większej zdolności do pracy. Jest ona też związana z większym zadowoleniem z pracy, innowacyjnością i zaangażowaniem w pracę.



## W jaki sposób restrukturyzacja wpływa na samopoczucie?

Po za tymi skutkami bezpośrednimi istnieje także szereg czynników związanych z pracą, poprzez które restrukturyzacja wpływa na samopoczucie. Na przykład restrukturyzacja zwiększa wymagania ilościowe i emocjonalne w pracy oraz presję czasu, a to z kolei pogarsza samopoczucie pracowników. Stwierdziliśmy również, że proces zmiany stanowi wyzwanie dla relacji społecznych wewnątrz organizacji. Nasze wyniki wskazują, że wsparcie przełożonych zmniejsza się w czasie procesu zmiany i częstsze stają się konflikty w relacjach między przełożonymi a podwładnymi oraz między kolegami. To zmniejszone wsparcie społeczne wywiera następnie niekorzystny wpływ na samopoczucie.

Inną konsekwencją zmiany organizacyjnej jest zwiększenie niepewności pracy wśród pracowników, w szczególności w sytuacji zwolnień. Niepewność pracy w efekcie obniża samopoczucie pracowników. Wyniki badań wykazały, że restrukturyzacja obniża elastyczność czy otwartość na zmianę w organizacji, co także negatywnie oddziałuje na samopoczucie pracowników.

pozytywna ścieżka jest także możliwa. Jeśli w czasie restrukturyzacji zwiększa się autonomia pracowników, poziom partycypacji w podejmowaniu decyzji i wsparcie ze strony organizacji, samopoczucie ulega poprawie.

Pewne grupy pracowników są bardziej narażone na negatywne oddziaływanie restrukturyzacji na zdrowie, niż inne. Narażeni są pracownicy:

- których samopoczucie jest złe już przed zmianami organizacyjnymi;
- których zasoby osobiste są mniejsze, n.p.:
  - osoby niepewne swoich umiejętności zawodowych i możliwości;
  - osoby, które radzą sobie ze stresem koncentrując się na redukowaniu negatywnych emocji, takich jak niepewność czy gniew, zamiast koncentracji na zadaniach, gdzie celem jest poprawa własnej sytuacji;
- którzy mają mniejsze szanse na zdobycie nowej pracy.

## Jak zmniejszyć negatywny wpływ restrukturyzacji na samopoczucie i wspierać pozytywne jego efekty?

Najważniejsze czynniki zmniejszające negatywny wpływ restrukturyzacji i wspierające pozytywny jej wpływ to:

- **Komunikacja:** należy opracować strategię komunikacji która obejmuje wszystkie szczeble organizacji: pojedynczych pracowników, grupy pracownicze, kierownictwo i całą organizację.
- **Partycypacja** zapewnia wykorzystanie wiedzy eksperckiej pracowników oraz wytworzenie poczucia przynależności i współodpowiedzialności. Także kierownicy średniego szczebla powinni być upoważnieni do wprowadzania realnych zmian w celu dostosowania ogólnych strategii do potrzeb i możliwości swoich zespołów.
- **Wsparcie:** strategie wsparcia powinny uwzględniać potrzeby poszczególnych pracowników, zespołów. Powinno się upewnić, że pracownicy potrafią poradzić sobie ze zmianą, a także że są w stanie objąć nowe obowiązki wynikające z restrukturyzacji.

(zobacz: Karta informacyjna PSYRES nr. 2)

## Więcej informacji

Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T., Mattila-Holappa, P., Mockało Z. (2011). Exploring the link between restructuring and employee well-being. CIOP-PIB, Warsaw.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T., Mockało, Z. (2011). Steps toward sound change – initiatives for ensuring employee well-being during restructuring. CIOP-PIB, Warsaw. (Polska wersja językowa: <http://www.psyres.pl>)

Strona internetowa projektu PSYRES: <http://www.psyres.pl>  
Kieselbach, Th., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C.E. & Widerszal-Bazyl, M. (2009). *Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations*. München, Mering: Rainer Hamper Verlag.

European Monitoring Centre on Change (2011): <http://www.eurofound.europa.eu/emcc>

