

Michał GĘBCZYŃSKI

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W RESTRUKTURYZOWANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁU WYDOBYWCZEGO

**Streszczenie.** W artykule zawarto wyniki prowadzonych badań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach przemysłu wydobywczego. Badaniem objęto wszystkie spółki węglowe w okresie od 1993 do roku 2002. Szczególną uwagę poświęcono zmianom w poziomie zatrudnienia oraz ich wpływie na wydajność przedsiębiorstw.

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE RESTRUCTURED ENTERPRISES OF THE EXTRACTIVE INDUSTRY

**Summary.** The article includes the results of the research performed in the scope of human resources management in the restructured enterprises of the extractive industry. The research has covered all mining companies in the period from 1993 to 2002. Special attention has been paid to the changes on the employment level and their impact on the enterprises' productivity.

### 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL)

Zasoby ludzkie traktowane są jako najważniejszy kapitał przedsiębiorstwa i stanowią jego największą wartość. Teoria zarządzania zasobami ludzkimi, w jej aktualnym rozumieniu dopiero w latach trzydziestych XX wieku zaczęła się wyodrębniać w samodzielną dyscyplinę stosowaną, choć już w XIX w. pewien wkład w przygotowanie teorii wnieśli R. Owen i Ch. Babbage<sup>1</sup>. Wielowątkowość i szeroki zakres ZZL sprawiają, iż termin ten jest

<sup>1</sup> Bańka W.: Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000, s.9.

wielokrotnie definiowany przez teoretyków i praktyków zajmujących się problematyką zarządzania w organizacjach. I tak, M. Armstrong<sup>2</sup> definiuje ZZL jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją. Z kolei Storey<sup>3</sup> za ZZL uważa podejście do zarządzania personelem, zmierzające do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych. Zarządzanie zasobami ludzkimi, zdaniem M. Beer<sup>4</sup>, dotyczy wszystkich decyzji kierownictwa i działań, które wpływają na stosunki między organizacją a zatrudnionym. Wg J.L.Ch. Precis<sup>5</sup> ZZL to poszukiwanie optimum relacji pomiędzy jednostką, grupą, przedsiębiorstwem. Natomiast A. Pettigrew i R. Whipp<sup>6</sup> uważają, iż ZZL odwołuje się do całego zbioru wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne wszystkim przedsiębiorstwom, by mogły ze sobą konkurować. ZZL wymaga od kierownictwa troski o podwładnych i zdecydowanych działań przede wszystkim, w takich sferach, jak selekcja, szkolenie i rozwój pracowników, ich wzajemne stosunki oraz wynagradzanie. Działania te mogą być ściśle ze sobą powiązane poprzez stworzenie wspólnej filozofii zarządzania zasobami ludzkimi.

Również polscy znawcy problemu wielokrotnie w literaturze przedstawiają własne doświadczenia i przemyślenia związane z tym zagadnieniem. M. Adamiec i B. Kożusznik<sup>7</sup> definiują ZZL jako strategię i praktykę nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie. J. Strużyna<sup>8</sup> twierdzi, iż ZZL jest specyficznym rodzajem działań kierowniczych, polegający na przygotowaniu, podejmowaniu i realizacji decyzji dotyczących zasobów ludzkich. W. Bańka<sup>9</sup> za zarządzanie zasobami pracy uważa przyjęty w organizacji system kierowania ludźmi, którzy będąc jej podmiotem, realizują jej misje i cele, przez co przyczyniają się do wprowadzenia i utrzymania wytworów firmy na rynku producenta.

<sup>2</sup> Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002, s.9, 14.

<sup>3</sup> Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002, s.19

<sup>4</sup> Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q., Walton R.E.: *Managing Human Assets*. Collier Macmillan Publishers, Londyn 1984 s.1.

<sup>5</sup> Precis J.L.Ch.: *De gestion du personnel et des ressources humaines*. Les Editions d'Organisation, Paryż 1987, s.11.

<sup>6</sup> Pettigrew A., Whipp R.: *Managing Change for Competitive Success*. Blackwell, Oxford 1991 w „Zarządzanie zasobami ...” M. Armstrong, s.14

<sup>7</sup> Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator. M.Adamiec, B. Kożusznik, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2000, str. 18.

<sup>8</sup> Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. J. Strużyna, Wyd. AE w Katowicach. Katowice 1996 s. 7.

<sup>9</sup> Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka., W. Bańka, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000, s.18.

Po przeanalizowaniu powyższych definicji głoszonych przez ekspertów zajmujących się tematyką ZZL, należy wnioskować, iż niezależnie od zakresu podejmowanych działań (kierowanie ludźmi, właściwa struktura, stosunki kadry – organizacja) głównym celem ZZL jest zapewnienie efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa prowadzące do podnoszenia jego konkurencyjności.

## 2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w spółkach węglowych

Zadaniem stojącym przed menedżerami, niezależnie od wielkości czy formy własności przedsiębiorstwa, jest racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich. Właściwe planowanie, organizowanie oraz motywowanie pracowników doprowadza do zwiększenia efektywności funkcjonowania firm, co w konsekwencji ma poprawiać jej konkurencyjność. Zwiększenie owej konkurencyjności przedsiębiorstwa może zostać uzyskane poprzez zarządzanie zasobami pracowniczymi oparte na właściwym:

- planowaniu zasobów ludzkich,
- procesie rekrutacji i doboru pracowników,
- systemie szkolenia i doskonalenia,
- systemie motywacyjnym (w tym wynagradzania),
- systemie ocen efektywności pracy.

Jednakże w przypadku restrukturyzowanych przedsiębiorstw wydobywczych, których reprezentantem są spółki węglowe, ww. lista działań wymaga zmian. Brakuje bowiem tam działań w zakresie racjonalizowania poziomu zatrudnienia, jako istotnego i odrębnego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Ma to szczególne znaczenie w procesie naprawy firmy, czyli w okresie, w którym przedsiębiorstwo powinno zbywać zasoby zbędne, kosztotwórcze nie przyczyniające się do zwiększania wartości dodanej. Oczywiście, nie należy zmniejszać roli właściwego doskonalenia kadr pracowniczych, ale **racjonalizacja ZZL**, czyli *dostosowanie poziomu i struktury zatrudnienia do wielkości pozwalających na efektywne i rentowne funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, jest istotnym elementem strategii firmy. Spółki węglowe uczestniczyły w programach reformujących ich załogi górnicze od początku ich powołania, tj. 1993 r. Pierwszy program restrukturyzacji został opracowany w końcu 1992 r., a w marcu roku 1993 przyjęty do realizacji przez Komitet Ekonomiczny Rady Ministrów pod nazwą „*Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce – realizacja pierwszego etapu w 1993 roku w ramach możliwości finansowych państwa*”. Ostatni zakończony (31.12.2002 r.) to program rządowy – *Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce na lata 1998-2002* przyjęty przez Radę Ministrów RP w dniu 30.06.1998 r.

W oparciu o przygotowane projekty restrukturyzacji zatrudnienia dokonywano racjonalizacji poziomu i struktury zatrudnienia przedsiębiorstw górniczych. Każdy z realizowanych programów naprawy branży węglowej posiadał wytyczne dotyczące restrukturyzacji zasobów ludzkich. Opracowywane narzędzia prowadzące do ograniczenia poziomu zatrudnienia w przedsiębiorstwach opierały się głównie na (przede wszystkim w programie naprawy branży z 1998 r.):

1. przeniesieniach pracowników kopalń do spółek powstałych na bazie zrestrukturyzowanego majątku kopalń,
2. wstrzymaniu przyjmowaniu nowych pracowników do spółek węglowych,
3. zachęcaniu do dowolnego rezygnowania z pracy w kopalniach poprzez wykorzystanie propozycji zawartych w pakietach socjalnych – głównie w postaci tzw. rent górniczych oraz odpraw jednorazowych<sup>10</sup>.

Zaproponowanie pakietów socjalnych sprawiło, iż odejścia górników z kopalń odbywały się na zasadach pełnej dobrowolności, bez konieczności stosowania przez przedsiębiorstwa zwolnień grupowych, które byłyby bardziej kosztowe i trudniejsze do zaakceptowania przez górników.

### **3. Stan zatrudnienia w restrukturyzowanych spółkach węglowych w latach 1993-2002**

Z uwagi na fakt, iż to właśnie poziom zatrudnienia i jego struktura stanowiły podstawowy obszar działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach górniczych, właśnie to zagadnienie stanowić będzie główny przedmiot niniejszej publikacji. Celem badania było przeanalizowanie zmian poziomu i struktury zatrudnienia w spółkach węglowych w okresie 1993 - 2002. Dane do przeprowadzonych analiz uzyskano z dwóch źródeł:

- informacji uzyskanych dzięki przeprowadzonej ankiecie w spółkach węglowych, oraz
- danych publikowanych w raportach z realizacji programu rządowego Państwowej Agencji Restrukturyzacji Górnictwa S.A. w Katowicach.

---

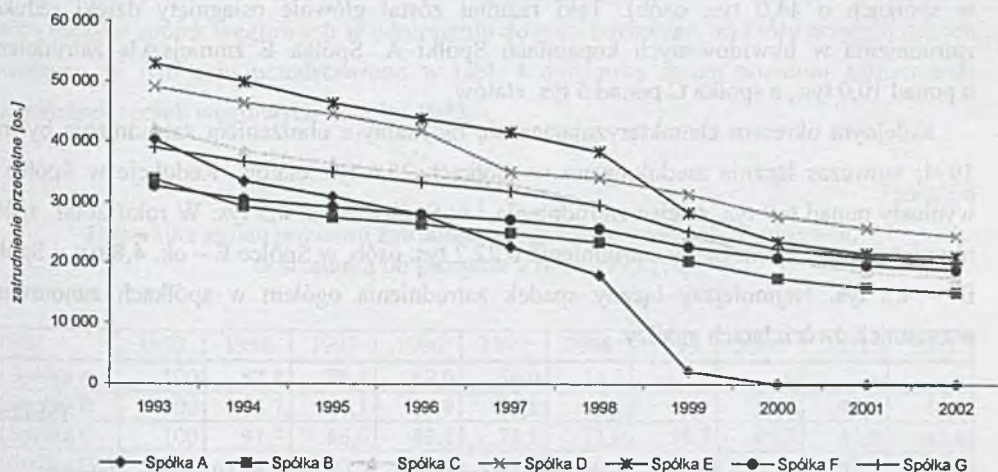
<sup>10</sup> Więcej informacji dot. narzędzi racjonalizacji czy stosowanych pakietów socjalnych można znaleźć m.in. w Analiza i ocena przebiegu restrukturyzacji zatrudnienia w polskim górnictwie węgla kamiennego w latach 1990-1999. Praca pod red. A. Karbownika, Wyd. GIG, Katowice 2000 lub w Programie Rządowym pt.: Reforma górnictwa węgla kamiennego w latach 1998-2002, pkt. 5.1. i ustawie o dostosowaniu górnictwa węgla kamiennego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej ...

Poziom (przeciętny) zatrudnienia ogółem w spółkach węglowych przedstawiono w tabl. 1 oraz graficznie na rys. 1. Wielkość i dynamikę zmian poziomu zatrudnienia do roku poprzedniego zaprezentowano odpowiednio w tabl. 2. i tabl. 3.

Tablica 1

## Zatrudnienie ogółem w spółkach węglowych [os.]

SW	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Spółka A	40 392	33 452	30 878	27 865	22 627	17 966	2 073	x	x	x
Spółka B	33 740	29 248	27 376	26 295	24 893	23 317	20 293	17 416	16 002	15 188
Spółka C	42 125	38 446	36 233	34 589	32 901	29 901	24 723	20 502	18 434	17 677
Spółka D	49 079	46 376	44 574	41 721	34 984	33 912	31 364	27 696	25 750	24 483
Spółka E	52 895	49 868	46 366	43 804	41 520	38 297	28 285	23 488	21 575	21 077
Spółka F	32 617	30 408	29 188	27 913	27 028	25 600	22 631	20 817	19 660	18 906
Spółka G	39 039	36 674	34 979	33 177	31 711	29 440	25 089	22 369	20 931	20 052
SW razem	289 887	264 472	249 594	235 364	215 664	198 433	154 458	132 288	122 352	117 383



Rys. 1. Zatrudnienie ogółem w spółkach węglowych w latach 1993-2002 [os.]

Fig. 1. Total employment in the mining companies in the years 1993-2002 [person]

Źródło: Ankieta, biuletynu PARG S.A.

Z analizy danych zawartych w tabl. 1 i na rys. 1 wynika, iż od początku powołania spółek do końca roku 2002 następował coroczny spadek poziomu zatrudnienia ogółem.

Tablica 2

Poziom redukcji zatrudnienia ogółem w spółkach węglowych,  
w stosunku do poziomu zatrudnienia z roku poprzedniego [os.]

SW	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Spółka A	x	-6 940	-2 574	-3 013	-5 238	-4 661	-15893	-2 073	x	x
Spółka B	x	-4 492	-1 872	-1 081	-1 402	-1 576	-3 024	-2 877	-1 414	-814
Spółka C	x	-3 679	-2 213	-1 644	-1 688	-3 000	-5 178	-4 221	-2 068	-757
Spółka D	x	-2 703	-1 802	-2 853	-6 737	-1 072	-2 548	-3 668	-1 946	-1 267
Spółka E	x	-3 027	-3 502	-2 562	-2 284	-3 223	-10012	-4 797	-1 913	-498
Spółka F	x	-2 209	-1 220	-1 275	-885	-1 428	-2 969	-1 814	-1 157	-754
Spółka G	x	-2 365	-1 695	-1 802	-1 466	-2 271	-4 351	-2 720	-1 438	-879
SW razem	x	-25 415	-14 878	-14 230	-19 700	-17 231	-43 975	-22 170	-9 936	-4 969

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych tabl. 1

Z analizy danych z tabl. 2 oraz rys. 1 wynika, iż największy spadek zatrudnienia w spółkach węglowych odnotowano w roku 1999 (łącznie zmniejszono zatrudnienie w spółkach o 44,0 tys. osób). Taki rezultat został głównie osiągnięty dzięki redukcji zatrudnienia w likwidowanych kopalniach Spółki A. Spółka E zmniejszyła zatrudnienie o ponad 10,0 tys., a spółka C ponad 5 tys. etatów.

Kolejnym okresem charakteryzującym się radykalnym obniżeniem zatrudnienia był rok 1994; wówczas łącznie zredukowano w spółkach 25,4 tys. etatów. Redukcje w Spółce A wyniosły ponad 6,9 tys. miejsc zatrudnienia i w Spółce B ok. 4,5 tys. W roku 2000 spółki również istotnie zmniejszyły zatrudnienie o 22,2 tys. osób, w Spółce E – ok. 4,8 tys. i Spółce B – 4,2 tys. Najmniejszy łączny spadek zatrudnienia ogółem w spółkach zanotowano w ostatnich dwóch latach analizy.

Tablica 3

Dynamika zmian poziomu zatrudnienia ogółem w spółkach węglowych,  
w stosunku do poziomu z roku poprzedniego [%]

SW	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Spółka A	100	82,8	92,3	90,2	81,2	79,4	11,5	x	x	x
Spółka B	100	86,7	93,6	96,1	94,7	93,7	87,0	85,8	91,9	94,9
Spółka C	100	91,3	94,2	95,5	95,1	90,9	82,7	82,9	89,9	95,9
Spółka D	100	94,5	96,1	93,6	83,9	96,9	92,5	88,3	93,0	95,1
Spółka E	100	94,3	93,0	94,5	94,8	92,2	73,9	83,0	91,9	97,7
Spółka F	100	93,2	96,0	95,6	96,8	94,7	88,4	92,0	94,4	96,2
Spółka G	100	93,9	95,4	94,8	95,6	92,8	85,2	89,2	93,6	95,8
Średnia	100	91,2	94,4	94,3	91,6	92,0	77,8	85,6	92,5	95,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych tabl. 1

Z uwagi na fakt, iż spółki węglowe charakteryzowały się zróżnicowanym poziomem zatrudnienia i wielkością redukcji załóg górniczych, należało dokonać oceny racjonalizacji zatrudnienia w układzie relatywnym. Dlatego obliczono i poddano ocenie (w układzie procentowym) wielkość zmiany poziomu zatrudnienia do wielkości zatrudnienia z roku poprzedniego (wielkości przeciętnej zatrudnienia). Z analizy zatem danych zawartych w tabl. 3 wynika, iż największy spadek odnotowano w roku 1999, kiedy to średnio w spółkach węglowych obniżono poziom zatrudnienia o ponad 22,2%. Stało się to głównie za sprawą zlikwidowanej Spółki A; bardzo wysoki spadek zatrudnienia miał miejsce również w Spółce E (26,1%) i w Spółce C (17,3%). Rok 2000 również należy zaliczyć do okresu o istotnym obniżeniu poziomu zatrudnianych pracowników ogółem, średnio o 14,4%, w którym to zatrudnienie najbardziej obniżyły (podobnie jak w roku poprzednim) spółki C i E – w tym wypadku o 17%. W roku 1997 istotnie, bo o 16%, zmniejszono zatrudnienie w Spółce D. Najmniej, bo na poziomie ok. 5%, zmniejszono zatrudnienie w latach 1995, 1996 i 2000.

Do oceny procesu ZZL została włączona analiza wyników restrukturyzacji zasobów pracowniczych spółek węglowych w odniesieniu do roku bazowego, za który przyjęto rok ich powołania. W tym celu przedstawiono w tabl. 4 dynamikę zmian poziomu zatrudnienia w kopalniach spółek węglowych do roku 1993.

Tablica 4

Dynamika zmian poziomu zatrudnienia ogółem w spółkach węglowych,  
w stosunku do poziomu z roku 1993 [%]

SW	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Spółka A	100	82,8	76,4	69,0	56,0	44,5	5,1	x	x	x
Spółka B	100	86,7	81,1	77,9	73,8	69,1	60,1	51,6	47,4	45,0
Spółka C	100	91,3	86,0	82,1	78,1	71,0	58,7	48,7	43,8	42,0
Spółka D	100	94,5	90,8	85,0	71,3	69,1	63,9	56,4	52,5	49,9
Spółka E	100	94,3	87,7	82,8	78,5	72,4	53,5	44,4	40,8	39,8
Spółka F	100	93,2	89,5	85,6	82,9	78,5	69,4	63,8	60,3	58,0
Spółka G	100	93,9	89,6	85,0	81,2	75,4	64,3	57,3	53,6	51,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych tabl. 1

Z analizy danych z tabl. 4 wynika, iż w okresie 1993-2002 spółki węglowe (bez zlikwidowanej Spółki A) obniżyły poziom zatrudnienia ogółem średnio o 48%. Największą redukcję uzyskała Spółka E, w której zmniejszono liczbę etatów prawie o 60%. Pozostałe spółki osiągnęły wynik 50%. Jedynie w Spółce F i Spółce G poziom redukcji zatrudnienia w badanym okresie nie przekroczył 50% stanu początkowego.

#### 4. Struktura zatrudnienia

Struktura procentowa zatrudnienia (wg miejsca pracy) została poddana ocenie w momencie zawiązywania spółek węglowych, tj. od roku 1993 i zakończenia okresu badania wyników przedsiębiorstw, czyli w 2002 roku. Dane dla poszczególnych spółek przedstawiono w tabl. 5.

Tablica 5

Struktura zatrudnienia pracowników kopalń spółek węglowych w roku 1993 i 2002 [%]

SW	Zatrudnienie na powierzchni		Zatrudnienie na dole	
	1993	2002	1993	2002
Spółka A	29,29	0	70,71	0
Spółka B	30,26	21,33	69,74	78,67
Spółka C	30,59	24,29	69,41	75,71
Spółka D	29,16	22,59	70,84	77,41
Spółka E	25,12	20,99	74,88	79,01
Spółka F	27,34	21,84	72,66	78,16
Spółka G	28,78	22,39	71,22	77,61

Źródło: Ankiety i biuletyny PARG S.A.

Analizując strukturę zatrudnienia na początku i końcu okresu analizy należy stwierdzić, iż nastąpił znaczący spadek udziału liczby zatrudnionych pracowników na powierzchni na korzyść liczby pracowników zatrudnionych na dole. Wszystkie przedsiębiorstwa górnicze ograniczyły poziom zatrudnionych pracowników na powierzchni na korzyść pracowników dolowych. Nie wliczając Spółki A, największą zmianą układu proporcji na korzyść zatrudnionych na dole charakteryzuje się Spółka B ze zmianą 8,93%. Spółki C, D i G zwiększyły udział pracowników zatrudnionych na dole o ok. 6,5%.

#### 5. Wielkość zatrudnienia a wydajność

W początkowych rozdziałach stwierdzono, iż właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie powinno się przyczynić do poprawy efektywności. Zbadano zatem, czy w wyniku redukcji zatrudnienia w badanym okresie nastąpiła poprawa efektywności funkcjonowania spółek górniczych. Jako miarę efektywności przedsiębiorstwa przyjęto poziom jego wydajności – produkcji na 1 pracownika, którą dla spółek węglowych określamy w tzw. tonach na pracownikodniówkę [t/pdn]. Wydajność dla poszczególnych spółek węglowych w badanym okresie zaprezentowano w tabl. 6, a graficznie na rys. 2.



Tablica 6

## Wydajność spółek węglowych w latach 1993-2002 [t/pdn.]

SW	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Spółka A	1 758	2 062	2 261	2 349	2 501	2 317	2 846	x	x	x
Spółka B	1 912	2 305	2 591	2 796	2 944	2 721	2 973	3 144	3 223	3 447
Spółka C	2 040	2 309	2 444	2 576	2 723	2 563	2 956	3 226	3 500	3 808
Spółka D	2 324	2 625	2 736	2 817	3 110	2 762	2 782	3 222	3 476	3 636
Spółka E	2 313	2 604	2 658	2 842	3 148	2 504	3 179	3 262	3 778	3 855
Spółka F	2 310	2 479	2 605	2 786	2 947	2 854	3 232	3 434	3 705	3 489
Spółka G	1 946	2 003	2 256	2 559	2 769	2 725	3 020	2 982	3 229	3 287

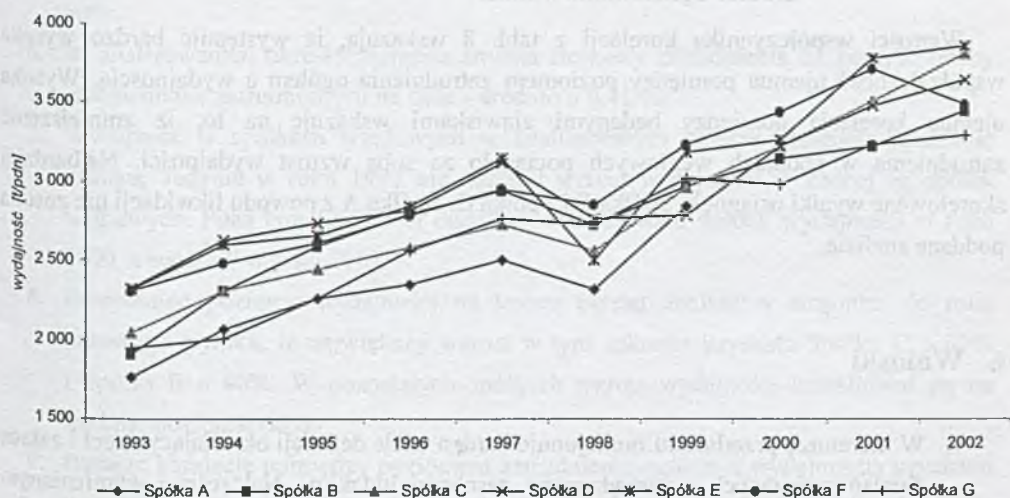
Źródło: Biuletyny PARG S.A.

Tablica 7

## Dynamika zmian wydajności w spółkach węglowych w stosunku do poziomu z roku 1993 [%]

SW	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Spółka A	100	117,3	128,6	133,6	142,3	131,8	161,9	x	x	x
Spółka B	100	120,6	135,5	146,2	154,0	142,3	155,5	164,4	168,6	180,3
Spółka C	100	113,2	119,8	126,3	133,5	125,6	144,9	158,1	171,6	186,7
Spółka D	100	113,0	117,7	121,2	133,8	118,8	119,7	138,6	149,6	156,5
Spółka E	100	112,6	114,9	122,9	136,1	108,3	137,4	141,0	163,3	166,7
Spółka F	100	107,3	112,8	120,6	127,6	123,5	139,9	148,7	160,4	151,0
Spółka G	100	102,9	115,9	131,5	142,3	140,0	155,2	153,2	165,9	168,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych tabl. 6



Rys. 2. Poziom wydajności spółek węglowych w latach 1993-2002 [t/pdn]

Fig. 2. Level of mining companies' productivity in the years 1993-2002 [t/man-day]

Źródło: Ankieta, biuletyny PARG S.A.

Analizując dane zawarte w tabl. 6 i tabl. 7 należy stwierdzić, iż w ocenianym czasie wydajność posiadała tendencję rosnącą. Jedynie rok 1998 jest okresem, w którym spółki węglowe nie uzyskały wzrostu wydajności. W badanym okresie Spółka G zanotowała dodatkowo spadek wydajności w roku 2000. Zmniejszenie wydajności miało miejsce jeszcze w przypadku spółki F w roku 2002.

Porównując poziomy wydajności na końcu okresu analizy w stosunku do roku bazowego wynika, iż najbardziej wydajność podniosła Spółka C, bo o 87%, i Spółka B o 80%. W pozostały spółkach wzrost wydajności kształtował się na średnim poziomie 60%.

Wykorzystując metody statystyczne w szczególności rachunek korelacji, zbadano, czy występuje współzależność poziomu zatrudnienia ogółem i wydajności. W oparciu o dane z tabl. 1 – *Wielkość zatrudnienia ogółem* i tabl. 6 – *Wydajność spółek węglowych w latach 1993-2002*, obliczono wskaźnik korelacji Pearsona<sup>11</sup>, wyniki przedstawiono w tabl. 8.

Tablica 8

## Wartość współczynnika korelacji

SW	Wartość współczynnika Pearsona
Spółka B	-0,95
Spółka C	-0,97
Spółka D	-0,88
Spółka E	-0,89
Spółka F	-0,98
Spółka G	-0,96

Źródło: Opracowanie własne.

Wartości współczynnika korelacji z tabl. 8 wskazują, iż występuje bardzo wysoka współzależność ujemna pomiędzy poziomem zatrudnienia ogółem a wydajnością. Wysoka ujemna korelacja pomiędzy badanymi zjawiskami wskazuje na to, iż zmniejszenie zatrudnienia w spółkach węglowych pociągało za sobą wzrost wydajności. Najbardziej skorelowane wyniki osiągnęły Spółka F i Spółka C. Spółka A z powodu likwidacji nie została poddana analizie.

## 6. Wnioski

1. W literaturze przedmiotu funkcjonuje bardzo wiele definicji określających cel i zakres działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Najczęściej wymienianym

<sup>11</sup> Współczynnik korelacji Pearsona mierzy zależność między dwiema cechami opisywanymi przez dane przedziałowe lub ilorazowe – więcej w J. Józwiak, J. Podgórski, *Statystyka od podstaw*, PWE, Warszawa 1998, s.370.

elementem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa i co za tym idzie – zwiększenie przewagi konkurencyjnej na rynku.

2. W latach 1993-2002 głównym obszarem działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach przemysłu wydobywczego – spółkach węglowych, było racjonalizowanie stanu zatrudnienia polegające na zmniejszeniu ilości oraz zmianie struktury zatrudnianych pracowników.
3. Największa redukcja liczby zatrudnionych pracowników ogółem w spółkach węglowych nastąpiła w 1999 r. (zmniejszono zatrudnienie w spółkach o prawie 44 tys. osób), co stanowiło 22% stanu z roku ubiegłego). Kolejnymi latami charakteryzującymi się radykalnymi obniżkami zatrudnienia są rok 1994 oraz rok 2000.
4. Wysoki poziom redukcji w roku 1999 został osiągnięty głównie dzięki zmniejszeniu zatrudnienia w likwidowanych kopalniach Spółki A (łącznie 15,9 tys. osób). W tym okresie również Spółka E istotnie zmniejszyła zatrudnienie (o ponad 10,0 tys. etatów, czyli o 26,1%) oraz Spółka C (redukcja na poziomie 5,2 tys. czyli o 17,3%). W roku 2000 także znacząco obniżono poziom zatrudnienia ogółem, średnio o 14,4 %, również dzięki spółkom C i E.
5. W okresie 1993-2002 spółki węglowe obniżyły średnio poziom zatrudnienia ogółem o 48%. Największe redukcje uzyskały: Spółka E, w której zmniejszono liczbę etatów prawie o 60% oraz Spółka C o 58%. Pozostałe spółki osiągnęły wyniki na poziomie 50%.
6. W analizowanym okresie nastąpiła zmiana struktury zatrudnienia na korzyść liczby pracowników zatrudnionych na dole – średnio o 6,41 %.
7. Wydajność w spółkach węglowych w analizowanym okresie posiadała tendencję rosnącą. Jedynie w roku 1998 nie nastąpił wzrost wydajności w żadnej ze spółek węglowych. Poza tym Spółka G dodatkowo zanotowała spadek wydajności w roku 2000, a spółka F w roku 2002.
8. Porównując poziomy wydajności na końcu okresu analizy w stosunku do roku bazowego wynika, iż największy wzrost w tym zakresie uzyskała Spółka C o 87% i Spółka B o 80%. W pozostałych spółkach wzrost wydajności kształtował się na średnim poziomie 60%.
9. Badając korelację pomiędzy poziomem zatrudnienia ogółem a wydajnością uzyskano wysoką ujemną wartość współczynnika Pearsona (średnio -0,94). Wskazuje to, iż poziom zatrudnienia oraz wydajność są parametrami silnie współzależnymi, przy czym zmniejszenie zatrudnienia prowadziło do wzrostu wydajności.

## Literatura

1. Adamiec M., Kozusznik B.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2000.
2. *Analiza i ocena przebiegu restrukturyzacji zatrudnienia w polskim górnictwie węgla kamiennego w latach 1990-1999*. Praca pod red. A. Karbownika, Wyd. GIG, Katowice 1998.
3. *Biuletyny informacyjne Państwowej Agencji Restrukturyzacji Górnictwa S.A. w Katowicach*, lata 1993-2002.
4. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, Biblioteka Menedżerska, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
5. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
6. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002.
7. Bańka W.: *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
8. Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q., Walton R.E.: *Managing Human Assets*. Collier Macmillan Publishers, Londyn 1984.
9. Precis J.L.Ch.: *De gestion du personnel et des ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, Paryż 1987.
10. Józwiak J., Podgórski J.: *Statystyka od podstaw*, PWE, Warszawa 1998.
11. Karbownik A., Jędrzychowski S., Tausz K., Wodarski K.: *Analiza i ocena procesu restrukturyzacji zatrudnienia w polskim górnictwie węgla kamiennego w latach 1990-1997*, Wyd. Główny Instytut Górnictwa, Katowice 1998.
12. Program Rządowy *Reforma górnictwa węgla kamiennego w latach 1998-2002*.
13. Pettigrew A., Whipp R.: *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford 1991.
14. Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
15. Strużyna J.: *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Katowicach 1996.
16. *Ustawa o dostosowaniu górnictwa węgla kamiennego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej oraz szczególnych uprawnieniach i zadaniach gmin górniczych*. DzU 1998, nr 162, poz. 1112.