

dr Izabela Jonek-Kowalska, prof. dr hab. inż. Marian Turek
Instytut Ekonomii i Informatyki
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

RESTRUKTURYZACJA ZATRUDNIENIA W POLSKIM GÓRNICTWIE WĘGLA KAMIENNEGO – CELE I EFEKTY

Streszczenie

W artykule podjęto problem oceny efektów restrukturyzacji zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego w latach 2006-2010. Ocena ta przeprowadzona została w odniesieniu do celów sformułowanych w Programie działania górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015 opracowanym w Ministerstwie Gospodarki. Miernikami poziomu realizacji tych celów zgodnie z założeniami Programu ... były: udział zatrudnionych pod ziemią w zatrudnieniu ogółem, zmiana stanu zatrudnienia pod ziemią w stosunku do roku poprzedniego oraz zmiana stanu zatrudnienia na powierzchni w stosunku do roku poprzedniego. Dodatkowo w opracowaniu przeprowadzono ocenę efektywności wprowadzonych zmian wykorzystując: wydajność ogólną, poziom i zmiany kosztu jednostkowego produkcji oraz marżę brutto i rentowność sprzedaży w badanych spółkach węglowych w latach prowadzenia restrukturyzacji zatrudnienia.

1. Wprowadzenie

Górnictwo węgla kamiennego to sektor o strategicznym znaczeniu dla Polski. Jego zadaniem jest zagwarantowanie pewności i ciągłości dostaw paliwa dla energetyki. Sektor ten jest także ważny dla aglomeracji górnośląskiej. Przedsiębiorstwa górnicze są bowiem głównymi pracodawcami w regionie. Polska jest również największym producentem węgla kamiennego w Unii Europejskiej oraz dziesiątym wytwórcą tego surowca na świecie.

Mimo wysokiej światowej, krajowej i regionalnej rangi polskie górnictwo węgla kamiennego od lat boryka się z licznymi problemami. Od początku lat dziewięćdziesiątych branża ta poddawana jest permanentnej restrukturyzacji. Trudno uznać ją za skuteczną, gdyż do tej pory nie przyniosła ona trwałej poprawy efektywności przedsiębiorstw górniczych.

W niniejszym artykule analizie i ocenie poddaje się jedynie fragment prowadzonej w polskim górnictwie węgla kamiennego restrukturyzacji. Jest to jednak fragment niezwykle istotny z kilku powodów.

Po pierwsze zasoby ludzkie generują w polskim górnictwie węgla kamiennego ponad 50% kosztów produkcji, a więc są kluczowym czynnikiem wewnętrznym oddziałującym na efektywność przedsiębiorstw górniczych. Po drugie restrukturyzacja zatrudnienia odnosi się do zasobów ludzkich, a więc poza kwestiami ekonomicznymi rozważania muszą dotyczyć problematyki społecznej i psychologicznej, co znacznie komplikuje obiektywizm oceny. Wreszcie przebieg i skutki restrukturyzacji zatrudnienia w spółkach górniczych to zagadnienia kluczowe dla rozwoju regionalnego Górnego Śląska.

Mając na uwadze powyższe okoliczności problem badawczy w niniejszym artykule sformułowano następująco: Czy restrukturyzacja zatrudnienia w ostatnich latach była skuteczna oraz jakie okoliczności determinowały jej przebieg?

By powyższy problem rozwiązać w części teoretycznej przedstawiono przegląd literatury z zakresu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Następnie odniesiono się do celów restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego zawartych w *Programie działania górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015* opracowanym w Ministerstwie Gospodarki. W części empirycznej przeprowadzono analizę i ocenę efektów restrukturyzacji zatrudnienia w latach 2006-2010 z uwzględnieniem trzech spółek węglowych poddanych tej restrukturyzacji. W zakończeniu podjęto próbę zidentyfikowania determinantów przebiegu restrukturyzacji zatrudnienia w polskim górnictwie węgla kamiennego.

2. Przegląd literatury

2.1. Przyczyny i metody restrukturyzacji zatrudnienia

Restrukturyzacja zatrudnienia wywołuje dużo emocji i wymaga z tego powodu odpowiedniego przygotowania. Powodami redukcji personelu najczęściej są: zbyt powolny wzrost lub całkowity zastój w branży, nowe technologie, koncentracja gospodarcza, nadmiar potencjału kadrowego i wymiana personelu, przeniesienie miejsca produkcji oraz wahania sezonowe. W przypadku zmiany technologii produkcji lub znaczącego spadku popytu na produkty przedsiębiorstwa konieczna może okazać się częściowa redukcja personelu¹.

Redukcję powinno poprzedzić określenie powodów zmniejszenia zatrudnienia i okresu jego trwania, kosztów i czasu ponownego zatrudnienia, sposobu, zakresu i struktury zwolnień, mobilności pracowników, skutków redukcji dla wizerunku firmy, przygotowanie uzasadnienia dla pracowników i otoczenia społecznego. Redukcja personelu oprócz naruszenia więzi międzyludzkich naraża przedsiębiorstwo na koszty związane z odprawami. W przypadku konieczności redukcji, należy zachęcić pracowników do współpracy w uzgodnieniu metody doboru do zwolnień opartej na obiektywnych kryteriach².

Zmniejszenie popytu na pracę i zwolnienia odbijają się negatywnie na morale załogi i pogarszają wizerunek przedsiębiorstwa, zwłaszcza gdy na lokalnym rynku pracy panuje wysokie bezrobocie. W związku z tym pracodawca powinien odpowiednio przygotować się do zmniejszenia obsady i próbować, na ile to możliwe, ograniczyć skalę zwolnień personelu. Zakładając, że celem jest minimalizacja redukcji personelu, należy zacząć od zmian w gospodarowaniu personelem wewnętrznym przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu jego zróżnicowania pod względem rodzaju umowy o pracę. Szczególną uwagę przywiązuje się do pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony, są oni bowiem często pracownikami „trzonu” a ich zwolnienia, poza utratą wykwalifikowanego personelu, pociągają za sobą konieczność wypłaty odpraw.

¹ M. Gawrycka, A. Sobiechowska-Ziegert, A. Szymczak, *The Impact of Technological and Structural Changes in the National Economy on the Labour-Capital Relations*, "Contemporary Economics", 2012, Vol. 6, Issue 1, s. 4-12.

² K. Schwan, K. Seidel, *Marketing kadrowy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 40, 120, 238; K. Lanz, *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995, s. 120.

Ograniczenie zakresu przymusowych zwolnień pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony można uzyskać przez³:

- eliminację godzin nadliczbowych, zmianę w organizacji czasu pracy,
- dzielenie stanowisk pracy (zaproponowanie przejścia na niepełny wymiar czasu pracy wybranym pracownikom),
- wstrzymanie naboru zewnętrznego,
- przesunięcia wewnątrz przedsiębiorstwa,
- zwalnianie części lub całości personelu zatrudnionego tymczasowo, nie przedłużanie umów z zatrudnionymi na czas określony,
- powrót zadań wykonywanych dotychczas w ramach *outsourcingu*, zlecenie czynności wykonywanych dotychczas przez kooperantów personelowi własnemu,
- nakłanianie do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę,
- propozycję dobrowolnego odejścia z pracy na korzystnych warunkach.

Najprostszą zmianą w organizacji czasu pracy ograniczającą podaż pracy na rynku wewnętrznym jest redukcja pracy w godzinach nadliczbowych. Aby nie pozbywać się wykwalifikowanego personelu przedsiębiorstwo może także dokonać zmian w organizacji czasu pracy. Zmianą w organizacji czasu pracy ograniczającą konieczność redukcji personelu jest wprowadzenie elastycznego czasu pracy. System ten jest wskazany zwłaszcza w przedsiębiorstwach dotkniętych sezonowością produkcji. Rozwiązaniem atrakcyjnym dla pracowników może być negocjowanie rocznego limitu godzin pracy połączone z planowaniem urlopów na okres sezonowego obniżenia produkcji. Rozwiązania te ograniczają co prawda swobodę wyboru pracowników, ale nie powodują spadku ich wynagrodzeń. W dziedzinie zmian organizacji czasu pracy można jeszcze zastosować skrócony czas pracy i przejście na niepełny wymiar czasu pracy (dzielenie pracy), co wiąże się jednak z obniżeniem wynagrodzeń. W takim wypadku niższe zarobki są dla pracowników kosztem utrzymania większej ilości miejsc pracy⁴.

Przedsiębiorstwa starające się ograniczyć konieczność redukcji personelu w pierwszej kolejności wstrzymują przyjęcia do pracy w celu ochrony wewnętrznego rynku pracy. Jeśli przedsiębiorstwo zmniejsza zatrudnienie w jednym z działów a zwiększa w innych, należy w pierwszej kolejności rozpatrywać przy obsadzie wakatów kandydatury osób, których miejsca pracy są likwidowane. Wiąże się to z koniecznością zapewnienia odpowiedniego przeszkolenia pracowników, którym zmienia się zakres obowiązków. W stosunku do personelu pozostającego w przedsiębiorstwie stosuje się przesunięcia wewnątrz przedsiębiorstwa, zmianę warunków zawierania umów, ruchomy czas pracy, uelastycznienie systemu wynagrodzeń, redukcję pracy w godzinach nadliczbowych itp.⁵

Jeśli przedsiębiorstwo stosuje elastyczne formy zatrudnienia, zwolnienia dotyczą w pierwszej kolejności osób zatrudnionych na takich warunkach. Wynika to z faktu, że zwykle osoby takie obsługują w przedsiębiorstwie zadania pomocnicze, przy ich zwolnieniu nie trzeba wypłacać odpraw, przy okazji chroni się przed zwolnieniami trzon załogi, zatrudniony na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. Zadania pomocnicze przejmują pracownicy pozostający w przedsiębiorstwie, którym zmniejszył się podstawowy zakres obowiązków w związku ze zmianami organizacyjnymi⁶. Podobnie rzecz ma się z zadaniami zlecanymi przedsiębiorstwom zewnętrznym na zasadzie *outsourcingu* w okresie dobrej

³ J. Stredwick, *Zarządzanie pracownikami w małej firmie.*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 228-229.

⁴ P. Chalos, C.J.P. Chen, *Employee downsizing strategies: market reaction and post announcement financial performance*, „Journal of Business Finance and Accounting”, 2002, Vol. 29, No. 5-6, s. 847-70.

⁵ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 110.

⁶ M. Zieliński, *Elastyczne formy zatrudnienia a utrzymanie ruchu w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2007, nr 6, s. 93-94.

koniunktury⁷. Przedsiębiorstwo może zrezygnować z ich usług i przekazać ich zadania do wykonania pracownikom własnym w celu utrzymania stanu zatrudnienia.

2.2. Redukcja zatrudnienia w ramach restrukturyzacji

Po wyczerpaniu wszystkich dostępnych alternatywnych możliwości, przedsiębiorstwo przechodzi do bezpośredniej redukcji personelu. Zmniejszając zatrudnienie, w pierwszej kolejności można zaproponować dobrowolne zwolnienia osób mogących przejść na wcześniejsze emerytury. Skierowania na wcześniejsze emerytury poprzedza analiza stanowisk pracy zajmowanych przez te osoby. Zbyt duża redukcja na kluczowych stanowiskach pracy mogłaby pozbawić organizację większości doświadczonych pracowników. Jeśli przedsiębiorstwo decyduje się na redukcję drogą przesunięcia na emeryturę i obsadzenia wakatów osobami z rynku wewnętrznego, konieczne jest odpowiednio wczesne stworzenie formalnego planu poszerzenia wiedzy i doświadczenia pracowników przesuwanych, opracowanie i przeprowadzenie odpowiednich szkoleń⁸.

Kolejną metodą ograniczenia zakresu przymusowych zwolnień pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony jest skierowanie do nich propozycji dobrowolnego odejścia z pracy na korzystnych warunkach. Branie pod uwagę ochotników ma zaletę w postaci uniknięcia niepokojów społecznych w przedsiębiorstwie, z drugiej jednak strony rodzi ryzyko podobne jak w przypadku oparcia redukcji personelu drogą wykorzystania wcześniejszych emerytur. Wśród ochotników dominują osoby wykwalifikowane, które liczą na łatwe znalezienie pracy na rynku zewnętrznym i są to zwykle pracownicy, których przedsiębiorstwo chciałoby zatrzymać. Poza tym, korzystne warunki dla odchodzących dobrowolnie oznaczają zazwyczaj znacząco wyższe, od gwarantowanych przez kodeks pracy, odprawy dla odchodzących⁹.

Jeśli wyżej opisane metody okazują się niewystarczające, zwolnienia dotyczą osób stanowiących dotychczas trzon załogi¹⁰. W takim przypadku należy przekazać zwalnianym informację o możliwości ponownego zatrudnienia (jeśli zwolnienie ma charakter sezonowy) i jego terminie. Istotne jest określenie sprawiedliwych kryteriów selekcji pracowników do zwolnienia i konsultacja tych kryteriów z przedstawicielami załogi. Najczęściej stosowanymi kryteriami są: wybór ochotników, ocena umiejętności i wydajności, staż pracy¹¹. Podstawowym kryterium określania grupy pracowników do zwolnienia powinna być ocena umiejętności i wydajności poszczególnych członków załogi. Jest to nie tylko kryterium sprawiedliwe ale także zwiększające szanse przedsiębiorstwa na przetrwanie na rynku (dwa pozostałe kryteria mogą wskazywać na zwolnienia pracowników istotnych dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa)¹². Staż pracy jako kryterium zwolnień jest raczej kryterium dodatkowym, premiuje lojalność pracowników (zwalniana się najpóźniej przyjętych). Stosując to kryterium przedsiębiorstwo może jednak stracić nowych, entuzjastycznych pracowników i spowodować pojawienie się luki pokoleniowej wśród personelu¹³.

⁷ H. Witte, J. Vandoorne, R. Verlinden, N. Cuper, *Outplacement and Re employment measures during organizational restructuring in Belgium*, "Journal of European Industrial Training", 2005, Vol. 29, No. 2, s. 148-164.

⁸ D. Hale, *Labour disputes in 2009*, "Economic and Labour Market Trends", 2010, Vol. 4, No. 6, s. 47-59.

⁹ M.W. Staniewski, *Management of Human Resources in the Aspect of Innovativeness*, "Contemporary Economics", 2011, Vol. 5, Issue 1, s. 84-91.

¹⁰ N. Cullinane, T. Dundon, *Redundancy and workplace occupation: the case of the Republic of Ireland*, "Employee Relations", Vol. 33, No. 6.

¹¹ J. Stredwick, *op. cit.*, s. 231-232.

¹² G. Gall, *Resisting recession and redundancy – contemporary worker occupations in Britain*, "WorkingUSA: The Journal of Labor and Society", 2010, Vol. 13, No. 1, s. 105-29.

¹³ J. Krochmal, M.W. Staniewski, *Barriers of the Human Capital Shaping*, "Contemporary Economics", 2010, Vol. 4, Issue 4, s. 231-247.

Gdy zwolnienie ma charakter trwały (przedsiębiorstwo nie zamierza ponownie zatrudnić pracownika), pracownik poza odprawą powinien otrzymać wsparcie od pracodawcy (praktyczną pomoc doraźną, ułatwienie znalezienia nowej pracy). Z pracownikami, którzy pozostają w przedsiębiorstwie należy prowadzić konsultacje zapobiegające ewentualnemu pogorszeniu morale w związku z redukcją personelu. Pracownicy ci obawiają się zwykle kolejnych zwolnień oraz zwiększenia zakresu swych obowiązków na skutek ograniczenia zatrudnienia. Należy przedstawić im plany funkcjonowania przedsiębiorstwa po restrukturyzacji, w tym zwłaszcza plany reorganizacji pracy i zmian zakresu obowiązków na poszczególnych stanowiskach¹⁴.

3. Cele restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce

Cele restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego formułowano w kolejnych programach opracowywanych przez Ministerstwo Gospodarki. Aktualnie dokumentem wyznaczającym kierunki dalszego rozwoju tego sektora jest *Program działania górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015*. Zgodnie z tym planem celem strategicznym polityki państwa w stosunku do sektora górnictwa węgla kamiennego jest racjonalne i efektywne gospodarowanie złożami węgla, tak aby zasoby te służyły kolejnym pokoleniom Polaków. Cele cząstkowe sformułowano następująco:

1. zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju poprzez zaspokojenie krajowego zapotrzebowania na węgiel kamienny, w tym również poprzez wykorzystanie węgla do produkcji paliw płynnych i gazowych,
2. utrzymanie konkurencyjności polskiego węgla kamiennego w warunkach gospodarki wolnorynkowej,
3. zapewnienie stabilnych dostaw węgla kamiennego o wymaganej jakości do odbiorców krajowych i zagranicznych,
4. wykorzystanie nowoczesnych technologii w sektorze górnictwa węgla kamiennego dla zwiększenia konkurencyjności cenowej, bezpieczeństwa pracy, ochrony środowiska oraz stworzenia podstaw pod rozwój technologiczny i naukowy w szczególności regionu śląskiego i małopolskiego.

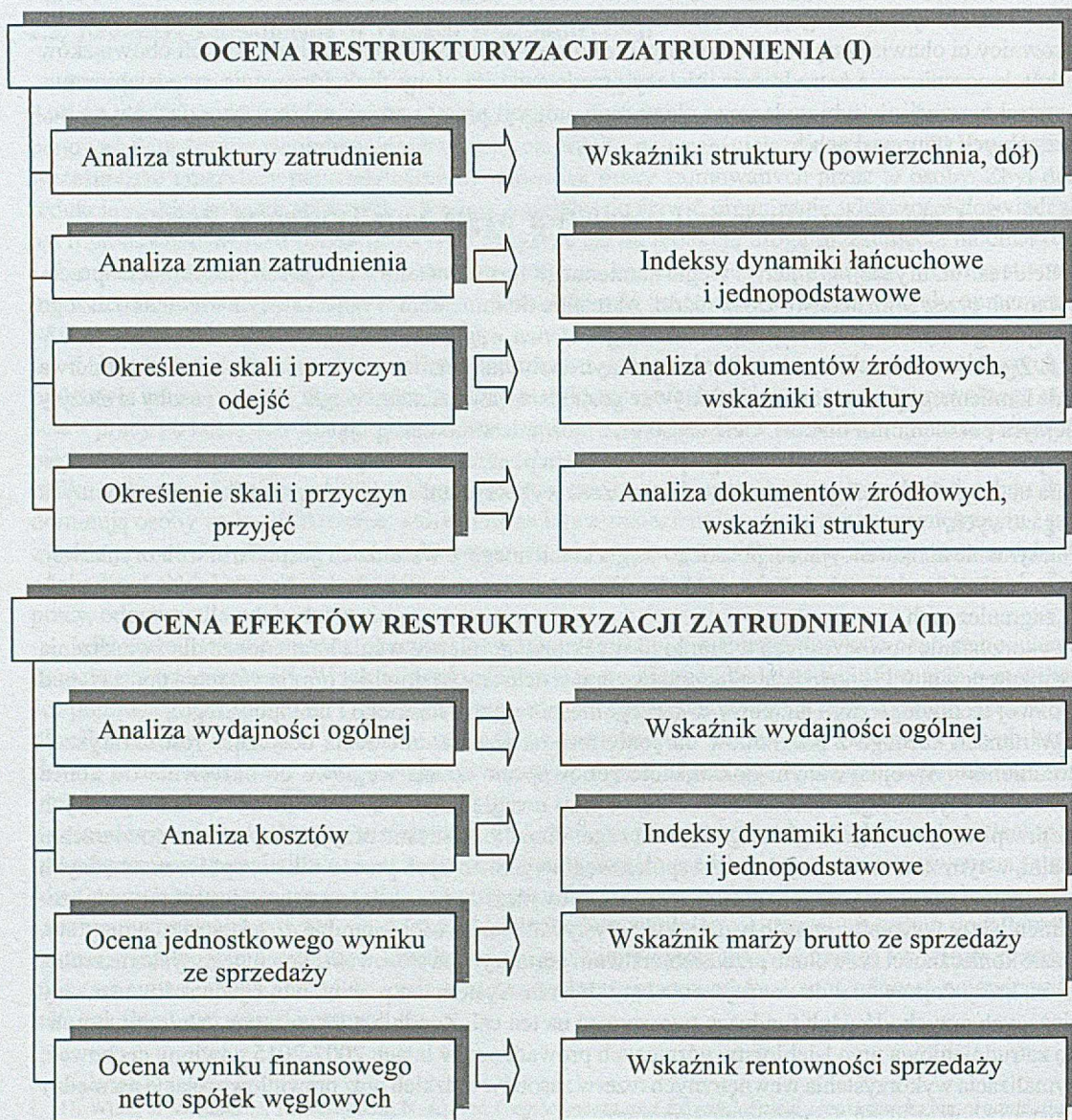
W ramach każdego z programów odrębnie formułowano zamierzenia dotyczące restrukturyzacji zatrudnienia¹⁵. W opisywanym dokumencie zobowiązano spółki węglowe do określenia do końca 2007 roku optymalnego poziomu zatrudnienia przy uwzględnieniu uwarunkowań technologicznych oraz przepisów prawa geologicznego i górniczego. Ponadto zakazano przyjęć do pracy na powierzchni kopalni, w tym w administracji kopalń i spółek węglowych, nowych pracowników, oprócz niezbędnych absolwentów szkół i wyższych uczelni. Założono również, że prowadzony proces restrukturyzacji zatrudnienia w maksymalny sposób będzie wykorzystywał możliwości naturalne, tj. odejścia na emeryturę. W razie konieczności zezwolono przedsiębiorstwom górnictwem na stosowanie dowolnego systemu zachęt i osłon, który doprowadzi do zmniejszenia zatrudnienia. System ten powinien być jednak finansowany z bieżących przychodów lub funduszu tworzonego na ten cel. Zgodnie z *Programem działania ...* politykę zatrudnieniową przedsiębiorstw górnictwem prowadzoną w latach 2007-2015 powinny cechować: optymalizacja wykorzystania wewnętrznych rezerw zasobów ludzkich oraz prawidłowe relacje pomiędzy wzrostem wynagrodzeń a wynikiem ekonomicznym.

Celem tak zdefiniowanej polityki zatrudnieniowej jest zapewnienie stabilnych i bezpiecznych ekonomicznie miejsc pracy w kopalniach węgla kamiennego oraz racjonalne gospodarowanie zasobami pracy. Mierniki poziomu realizacji tego celu dla każdej ze spółek to: udział zatrudnionych pod ziemią

¹⁴ I. Jonek-Kowalska, *Fiasko restrukturyzacji. Upadłość i likwidacja małego przedsiębiorstwa*. /W:/ *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, red. naukowy: H. Zadora, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 312-320.

¹⁵ B. Lin, Z. Lee, R. Peterson, *An analytical approach for making management decisions concerning corporate restructuring*, "Managerial and Decision Economics", 2006, Vol. 27, No. 5, s. 655-66.

Rysunek 1: Etapy badań wraz z wykorzystywanymi wskaźnikami i metodami



Źródło: opracowanie własne.

w zatrudnieniu ogółem, zmiana stanu zatrudnienia pod ziemią w stosunku do roku poprzedniego oraz zmiana stanu zatrudnienia na powierzchni w stosunku do roku poprzedniego.

Warto także zwrócić uwagę na skorelowanie polityki zatrudnieniowej z wynikiem ekonomicznych przedsiębiorstw górniczych. W *Programie działania ...* założono utrzymywanie kosztów produkcji węgla w kopalniach na poziomie konkurencyjnym w stosunku do cen węgla i utrzymywanie tym samym przez spółki węglowe ekonomicznej efektywności. Pomiar realizacji tego celu ma się odbywać przy wykorzystaniu: jednostkowego wyniku na bieżącej produkcji i sprzedaży węgla oraz wyniku finansowego netto spółek węglowych. Wyniki te powinny być dodatnie.

4. Metodyka badań

W celu przeprowadzenia oceny realizacji założeń restrukturyzacji zatrudnienia przeprowadzono analizę wymienionych powyżej mierników w latach 2006-2010¹⁶. Badaniem objęto wszystkie przedsiębiorstwa górnicze podlegające restrukturyzacji. Aktualnie w Polsce działają trzy państwowe spółki węglowe: Kompania Węglowa SA (16 kopalń węgla kamiennego), Katowicka Grupa Kapitałowa SA (6 kopalń) oraz Jastrzębska Spółka Węglowa SA (5 kopalń). Ponadto w sektorze działa prywatna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Siltech oraz sprywatyzowana kopalnia LW Bogdanka SA zlokalizowana w Lubelskim Zagłębiu Węglowym. Dwa ostatnie przedsiębiorstwa nie są objęte restrukturyzacją zatrudnienia i nie są przedmiotem niniejszych badań i rozważań¹⁷.

Etapy badań podporządkowano dwóm głównym nurtom. Pierwszy odnosi się bezpośrednio do restrukturyzacji zatrudnienia (I). Drugi do efektów tej restrukturyzacji identyfikowanych za pomocą wskaźników ekonomicznej efektywności (II)¹⁸. Wykorzystywane w poszczególnych etapach metody i wskaźniki przedstawiono na rysunku 1¹⁹.

5. Analiza danych w obszarze restrukturyzacji zatrudnienia

Zgodnie z metodyką przedstawioną na rysunku 1 badania rozpoczęto od oceny realizacji celów restrukturyzacji zatrudnienia. Pierwszym miernikiem w tym obszarze jest udział zatrudnionych pod ziemią w zatrudnieniu ogółem (tabela 1).

Tabela 1: Udział zatrudnionych pod ziemią w zatrudnieniu ogółem w badanych spółkach węglowych w latach 2006-2010 [%]

Przedsiębiorstwo	Lata				
	2006	2007	2008	2009	2010
KW SA	76,44%	76,19%	76,90%	76,94%	76,43%
KGK SA	78,68%	79,05%	79,34%	79,99%	80,22%
JSW SA	78,84%	79,43%	79,64%	80,00%	79,87%

¹⁶ S. Adesola, T. Baines, *Developing and evaluating a methodology for business process improvement*, "Business Process Management Journal", 2005, Vol. 11, No. 1, s. 37-46.

¹⁷ R. Aggarwal, J.T. Harper, *Privatization and business valuation in transition economies. [W:] Financial Innovation and the Welfare of Nations*, red. naukowy: L.L. Jacques, P.M. Valler, Kluwer Academic Publishers, Boston 2001, MA, s. 175-96.

¹⁸ R.K. Atiase, D.E. Platt, S.Y. Tse, *Operating restructuring charges and post-restructuring performance*, "Contemporary Accounting Research", 2004, Vol. 21, Fall, s. 493-522.

¹⁹ T.J. Crowe, P.M. Fong, J.L. Zayas-Castro, *Quantitative risk level estimation of business process reengineering efforts*, "Business Process Management Journal", 2002, Vol. 8, No. 5, s. 490-511.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 1 udział zatrudnionych pod ziemią w zatrudnieniu ogółem zmienia się w bardzo niewielkim zakresie. W Kompanii Węglowej SA jest niższy niż poziom wyjściowy jedynie w 2007 roku. W Katowickiej Grupie Kapitałowej SA i Jastrzębskiej Spółce Węglowej SA struktura zatrudnienia zmienia się w pożądanym kierunku i w 2010 roku pierwsza z wymienionych spółek zwiększa udział zatrudnionych pod ziemią o 1,5 pkt. proc., a druga o 1,03 pkt. proc. w stosunku do 2006 roku.

W tabeli 2 przedstawiono dwa kolejne mierniki celów restrukturyzacji zatrudnienia, to jest zmianę stanu zatrudnienia pod ziemią oraz zmianę stanu zatrudnienia na powierzchni w stosunku do roku poprzedniego oraz roku 2006 poprzedzającego wdrożenie *Programu działania* ...

Tabela 2: Zmiany w zatrudnieniu ogółem oraz na powierzchni i dole w badanych spółkach węglowych w latach 2006-2010 [%]

Wyszczególnienie	Zmiana				
	w stosunku do roku poprzedniego				w stosunku do roku 2006
	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2010/2006
Kompania Węglowa SA					
Zatrudnienie ogółem	-5,39%	3,40%	-2,00%	-5,81%	-9,70%
Dół	-4,41%	0,33%	-2,18%	-3,71%	-9,66%
Powierzchnia	-5,69%	4,36%	-1,95%	-6,45%	-9,72%
Katowicka Grupa Kapitałowa SA					
Zatrudnienie ogółem	-1,62%	1,77%	1,38%	-5,77%	-4,36%
Dół	-3,35%	0,38%	-1,80%	-6,88%	-11,28%
Powierzchnia	-1,15%	2,13%	2,20%	-5,49%	-2,48%
Jastrzębska Spółka Węglowa SA					
Zatrudnienie ogółem	1,58%	16,26%	-1,10%	0,52%	17,40%
Dół	-1,27%	15,07%	-2,83%	1,15%	11,67%
Powierzchnia	2,34%	16,56%	-0,66%	0,36%	18,94%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

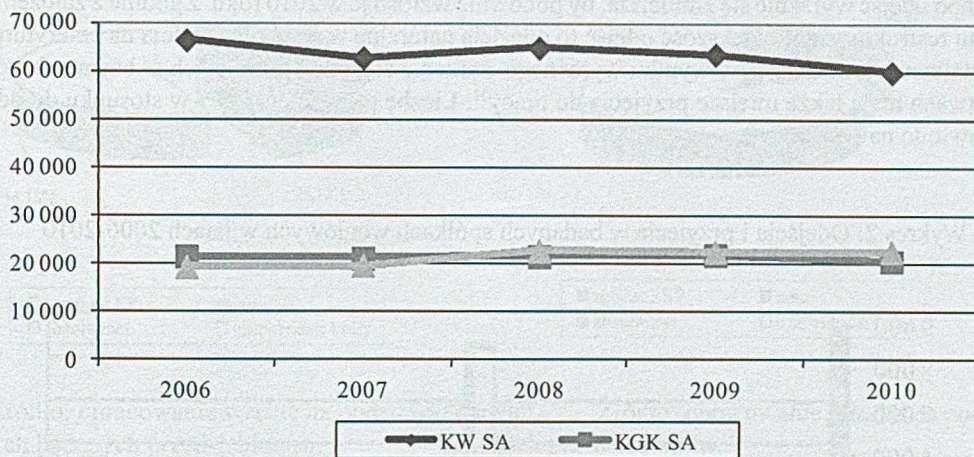
Zatrudnienie ogółem konsekwentnie zmniejsza się w Kompanii Węglowej SA. W ciągu pięciu lat redukcja zatrudnienia w tej spółce jest największa. Ostatecznie zatrudnienie zmniejsza też Katowicka Grupa Kapitałowa SA. Zatrudnienie ogółem wzrasta z kolei w Jastrzębskiej Spółce Węglowej SA. Najintensywniejszy wzrost następuje w 2008 roku w wyniku gwałtownej poprawy koniunktury na rynku węgla koksującego. Trudno więc na tym etapie, bez oceny efektywności, jednoznacznie stwierdzić, że spółka ta nie realizuje programu restrukturyzacji zatrudnienia²⁰.

W KW SA redukcja pracowników zatrudnionych na dole i na powierzchni w całym badanym okresie kształtuje się na zbliżonym poziomie. W KGK SA zmniejszenie zatrudnienia na powierzchni jest zdecydowanie mniejsze niż pod ziemią. W JSW SA wzrost zatrudnienia na powierzchni jest o ponad połowę wyższy niż wzrost zatrudnienia pod ziemią. Warto jednak dodać, że w spółkach tych w latach 2006-2010 udaje się zwiększyć udział zatrudnionych pod ziemią w zatrudnieniu ogółem.

²⁰ A.R. Dennis, T.A. Carte, G.G. Kelly, *Breaking the rules: success and failure in groupware-supported business process reengineering*, "Decision Support Systems", 2003, Vol. 36, s. 31-47.

W uzupełnieniu powyższych rozważań na wykresie 1 przedstawiono poziom zatrudnienia w badanych spółkach węglowych w latach 2006-2010.

Wykres 1: Zatrudnienie ogółem w badanych spółkach węglowych w latach 2006-2010 [osoby]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Poza analizą wskazanych w *Programie działania...* mierników dla restrukturyzacji zatrudnienia zbadano także strukturę odejść oraz ich udział w zatrudnieniu ogółem. Wyniki zawarto w tabeli 3.

Tabela 3: Odejścia [osoby] oraz ich udział w zatrudnieniu ogółem [%] w badanych spółkach węglowych w latach 2006-2010

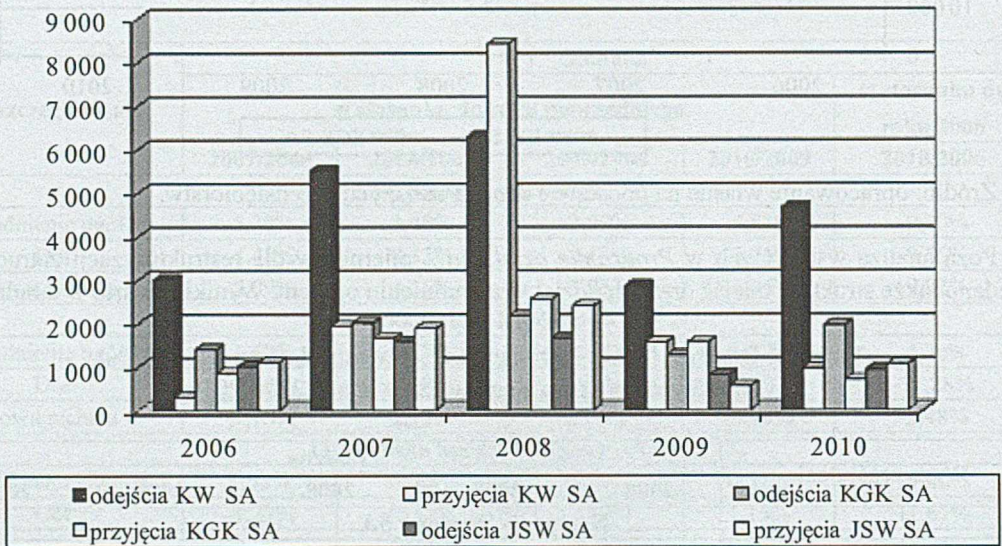
Wyszczególnienie	Zmiana				
	2006	2007	2008	2009	2010
Kompania Węglowa SA					
Odejścia ogółem	3 016	5 518	6 295	2 867	4 670
Emerytury	2261	4 631	5 185	1 934	3 213
Pozostałe	751	887	1 110	933	1 457
Udział odejść w zatrudnieniu ogółem	4,54%	8,78%	9,69%	4,50%	7,79%
Katowicka Grupa Kapitałowa SA					
Odejścia ogółem	1 416	2 018	2 180	1 276	1 969
Emerytury	1126	1 515	1 505	665	1 159
Pozostałe	300	503	675	611	810
Udział odejść w zatrudnieniu ogółem	6,58%	9,53%	10,11%	5,84%	9,56%
Jastrzębska Spółka Węglowa SA					
Odejścia ogółem	1 018	1 587	1 663	816	947
Emerytury	808	1 334	1 331	573	619
Pozostałe	210	253	332	243	274
Udział odejść w zatrudnieniu ogółem	5,28%	8,10%	7,30%	3,62%	4,18%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Liczba odejść we wszystkich trzech badanych spółkach systematycznie wzrasta do 2009 roku. W roku 2009 tempo odejść wyraźnie się zmniejsza, by ponownie wzrosnąć w 2010 roku. Zgodnie z założeniami programu restrukturyzacji większość odejść to odejścia naturalne w postaci przejścia na emeryturę.

W analizowanym okresie w wyniku wyraźnego starzenia się załóg górniczych w badanych przedsiębiorstwach mają także miejsce przyjęcia do pracy²¹. Liczbę przyjęć do pracy w stosunku do odejść przedstawiono na wykresie 2.

Wykres 2: Odejścia i przyjęcia w badanych spółkach węglowych w latach 2006-2010



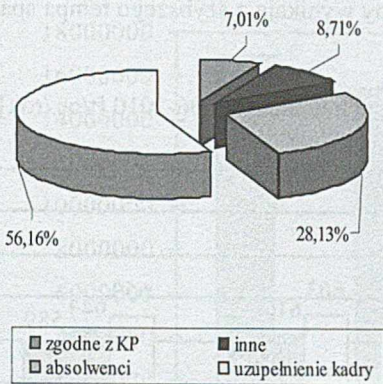
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

W pierwszym roku analizy odejścia dominują nad przyjęciami w KW SA oraz KGK SA. JSW SA realizuje wówczas nieco więcej przyjęć niż odejść. Ta sama tendencja cechuje rok 2007. W 2008 wszystkie badane spółki realizują więcej przyjęć niż odejść. W 2009 roku KGK SA przyjmuje pracowników, a dwie pozostałe spółki charakteryzuje większa liczba odejść. Z kolei rok 2010 to powrót do trendów z lat 2006-2007. KW SA oraz KGK SA realizują więcej odejść niż przyjęć, a JSW SA więcej przyjęć niż odejść.

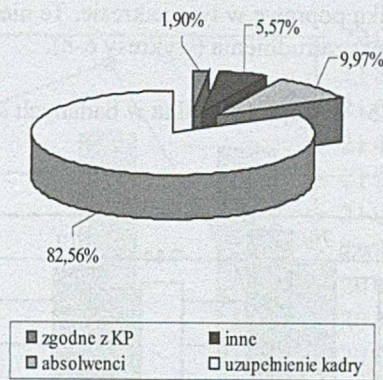
W strukturze przyjęć w całym badanym okresie dominują przyjęcia związane z uzupełnieniem braków kadrowych. Konieczność tych przyjęć wynika to przede wszystkim z postępującego starzenia się załóg górniczych oraz stopniowego zaprzestania kształcenia na kierunkach górniczych w szkołach zawodowych i średnich. JSW SA oraz KW SA przyjmują także znaczną liczbę absolwentów (wykresy 2-4).

²¹ C. Binnewies, S. Ohly, C. Niessen, *Age and creativity at work: The interplay between job resources, age and idea creativity*, "Journal of Managerial Psychology", 2008, Vol. 23, Issue 4, s. 438 – 457.

Wykres 2: Struktura przyjęć w KW SA w latach 2006-2010



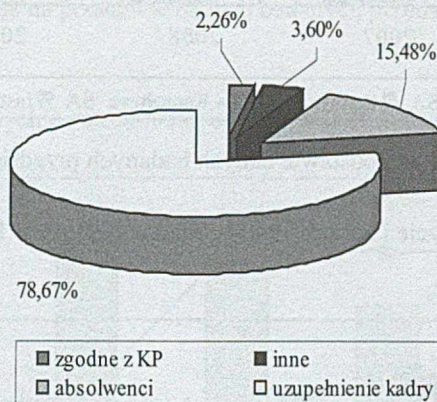
Wykres 3: Struktura przyjęć w KGK SA w latach 2006-2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Wykres 4: Struktura przyjęć w JSW SA w latach 2006-2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

6. Analiza danych w obszarze efektywności

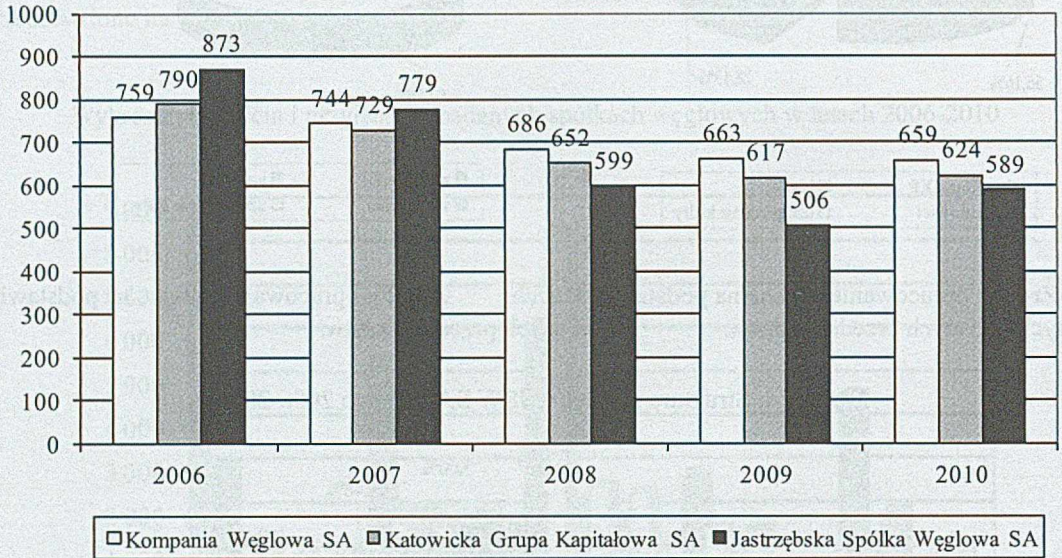
Restrukturyzacja zatrudnienia w polskim górnictwie węgla kamiennego zorientowana jest przede wszystkim na poprawę wyników ekonomiczno-finansowych²². Dlatego też w niniejszym punkcie analizuje się wydajność ogólną, poziom i zmiany kosztu jednostkowego produkcji oraz marżę brutto i rentowność sprzedaży w badanych spółkach węglowych w latach prowadzenia restrukturyzacji zatrudnienia²³.

²² S. P. Ray, *Economic Efficiency in Indian Rubber Industry*, "Contemporary Economics", 2011, Vol. 5, Issue 4, s. 4-17.

²³ L. Holder-Webb, T.J. Lopez, P.R. Regier, *The performance consequences of operational restructurings*, "Review of Quantitative Finance and Accounting", 2005, Vol. 25, No. 4, s. 319-39.

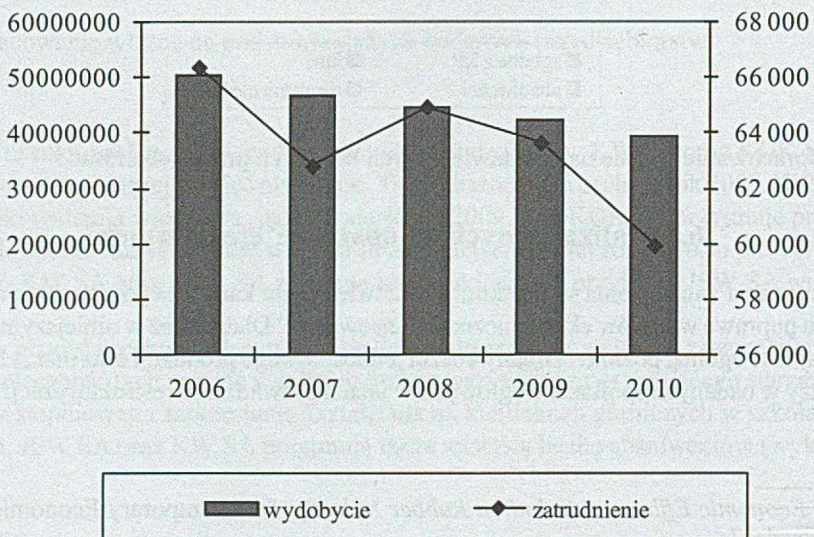
I tak, na wykresie 5 przedstawiono wydajność ogólną. Wydobyte na jednego zatrudnionego do roku 2009 systematycznie maleje we wszystkich trzech przedsiębiorstwach. Dopiero rok 2010 przynosi niewielką poprawę w tym zakresie. Te niekorzystne zmiany wynikają z szybszego tempa spadku wydobycia niż zatrudnienia (wykresy 6-8).

Wykres 5: Wydajność ogólna w badanych spółkach węglowych w latach 2006-2010 [t/os./rok]



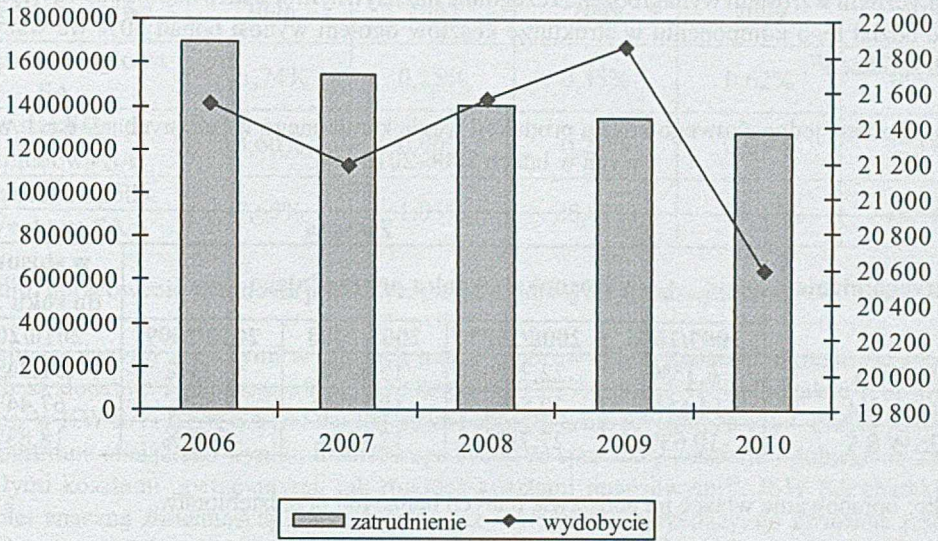
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Wykres 6: Wydobyte i zatrudnienie ogółem w KW SA w latach 2006-2010



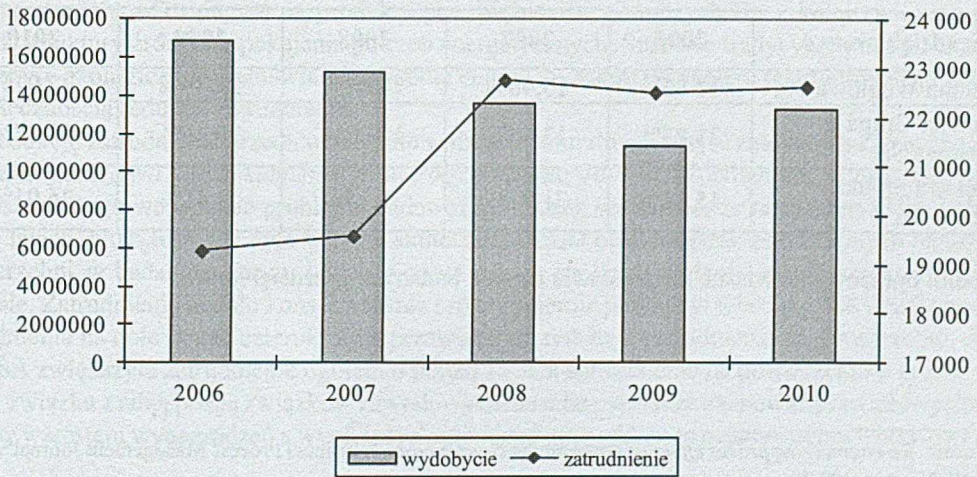
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Wykres 7: Wydobyte i zatrudnienie ogółem w KGK SA w latach 2006-2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Wykres 8: Wydobyte i zatrudnienie ogółem w JSW SA w latach 2006-2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

W analizowanym okresie znacznie wzrasta także jednostkowy koszt produkcji (tabela 4)²⁴. Największy wzrost charakteryzuje KGK SA oraz KW SA²⁵. Wzrost tego kosztu związany jest przede wszystkim z systematycznym wzrostem wynagrodzeń szczególnie intensywnym w latach 2008-2009²⁶. Warto także dodać, że udział tego komponentu w strukturze kosztów ogółem wynosi ponad 50% we wszystkich badanych spółkach²⁷.

Tabela 4: Zmiana jednostkowego kosztu produkcji węgla kamiennego w badanych spółkach węglowych w latach 2006-2010 [%]

Wyszczególnienie	Zmiana				
	w stosunku do roku poprzedniego				w stosunku do roku 2006
	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2010/2006
KW SA	6,35%	22,21%	15,52%	0,73%	51,24%
KGK SA	14,65%	20,59%	18,18%	2,47%	67,44%
JSW SA	-10,63%	27,78%	12,12%	-7,18%	18,83%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Znaczny wzrost kosztów jednostkowych niekorzystnie wpływa na poziom rentowności na sprzedaży badanych spółek węglowych (tabela 5-6)²⁸.

Tabela 5: Marża brutto w badanych spółkach węglowych w latach 2006-2010

Przedsiębiorstwo	2006	2007	2008	2009	2010
Kompania Węglowa SA	18,35%	15,40%	24,47%	23,39%	22,07%
Katowicka Grupa Kapitałowa SA	21,75%	13,46%	15,08%	20,66%	13,27%
Jastrzębska Spółka Węglowa SA	15,57%	21,81%	35,15%	-3,41%	26,91%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

²⁴ L. Revere, *Re-engineering proves effective for reducing courier costs*, "Business Process Management Journal", 2004, Vol. 10, No. 4, s. 400-14.

²⁵ M. Turek, I. Jonek-Kowalska, *Restrukturyzacja jako źródło redukcji kosztów w przedsiębiorstwie – działania i efekty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nt. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa”, 2011, Nr 47, s. 765-774.

²⁶ R. Darlington, *The state of workplace union reps' organization in Britain today*, "Capital and Class", 2010, Vol. 34, No. 1, s. 126-35.

²⁷ M. Sierpińska, A. Kustra, *Bonus systems in mining industry. Current situation and future developments*, "Mineral Resources Management", 2008, vol. 24, Issue 4/2, s. 237 -251.

²⁸ M. Sierpińska, P. Rzeszowski, *Wartość dodana jako miara wartości kreowanej dla interesariuszy w górnictwie*, „Przegląd Górniczy”, 2012, t. 68, nr 9, s. 149-152.

Tabela 6: Rentowność na sprzedaży w badanych spółkach węglowych w latach 2006-2010

Przedsiębiorstwo	2006	2007	2008	2009	2010
Kompania Węglowa SA	-1,74%	0,25%	0,35%	0,62%	0,40%
Katowicka Grupa Kapitałowa SA	3,60%	0,90%	0,24%	0,98%	2,23%
Jastrzębska Spółka Węglowa SA	7,65%	1,03%	20,61%	-14,97%	10,54%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabelach marże brutto w całym badanym okresie we wszystkich spółkach są dodatnie i mieszczą się w przedziale od 13,27% do 35,15%. Jednakże rentowność na sprzedaży w KW SA i KGK SA jest bardzo niska i sporadycznie przekracza 1%²⁹. Przyczyną tego stanu jest ogromne obciążenie wyniku finansowego brutto ze sprzedaży kosztami ogólnego zarządu oraz pozostałymi kosztami operacyjnymi, jak również kosztami finansowymi³⁰. JSW SA charakteryzuje się z kolei znaczną zmiennością marży brutto oraz rentowności sprzedaży, co związane jest przede wszystkim z gwałtownymi zmianami koniunktury na rynku węgla koksowego silnie oddziałującymi na cenę tego surowca³¹.

7. Zakończenie

Restrukturyzacja zatrudnienia w polskim górnictwie węgla kamiennego wynika przede wszystkim ze znaczącego spadku popytu na produkty przedsiębiorstw górniczych. To z kolei związane jest ze zmianą struktury źródeł zaspokajania potrzeb energetycznych. Surowce tradycyjne tracą na znaczeniu na korzyść ekologicznych odnawialnych źródeł energii. W takim przypadku restrukturyzacja wiąże się z koniecznością redukcji zatrudnienia.

Redukcję zatrudnienia przede wszystkim w drodze naturalnych odejść założono także w *Programie działania górnictwa węgla kamiennego w Polsce na lata 2007-2015*. Niemniej jednak odnosząc się do postawionego we wstępie problemu badawczego można stwierdzić, że restrukturyzacja zatrudnienia w latach 2007-2010 nie była w pełni skuteczna. Udział pracowników zatrudnionych na dole i na powierzchni w badanych pięciu latach we wszystkich spółkach zmieniał się w bardzo niewielkim zakresie. Zatrudnienie malało konsekwentnie i równomiernie jedynie w KW SA. W KGK SA redukcja zatrudnienia na dole ponad czterokrotnie przewyższyła redukcję zatrudnienia na powierzchni. Z kolei JSW SA zwiększyła zatrudnienie ogółem o ponad 17%, a zatrudnienie na powierzchni o prawie 19%.

W związku z silną presją związków zawodowych nie udało się także zachować prawidłowych relacji między wzrostem wynagrodzeń a wynikiem ekonomicznym, poddanym negatywnemu wpływowi rosną-

²⁹ M. Turek, I. Jonek-Kowalska, *Finansowanie procesów restrukturyzacyjnych w górnictwie węgla kamiennego w latach 2003-2006*. [W:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. naukowy: R. Borowiecki, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 561-573.

³⁰ P. Rzeszowski, M. Sierpińska, *Financing Structure of Enterprises in the Metal Industry in Poland Between 2000 and 2010*, "Contemporary Economics", 2012, Vol. 6, Issue 3, s. 66-75.

³¹ J.A. Pearce, S.C. Michael, *Strategies to prevent economic recessions from causing business failure*, "Business Horizons", 2006, Vol. 49, s. 201-9.

cych kosztów jednostkowych produkcji³² oraz wahań koniunkturalnych na światowych rynkach węgla kamiennego³³. Spółki w okresie 2007-2010 realizowały co prawda dodatnie marże brutto i rentowności na sprzedaży (za wyjątkiem JSW SA w 2009 roku), jednakże te ostatnie były bardzo niskie. Znacznie obniżono także ogólną wydajność pracy. Ponadto warto dodać, że wyniki finansowe wszystkich spółek węglowych uległy poprawie w 2010 roku przede wszystkim w wyniku wzrostu cen węgla kamiennego na rynkach światowych. Trend ten korzystnie oddziaływał na polskie górnictwo także w 2011 roku. Bez dobrej koniunktury zrealizowanie dodatnich wyników finansowych nie byłoby możliwe.

Warto także wspomnieć o ubocznych skutkach restrukturyzacji zatrudnienia w górnictwie. Jest nim przede wszystkim starzenie się załóg górniczych. Aktualnie średni wiek zatrudnionych pod ziemią przekracza 41 lat. Ponadto ubytek doświadczonej kadry kierownictwa i dozoru ruchu oraz osób posiadających szczególnie kwalifikacje, może niekorzystnie wpłynąć na poziom bezpieczeństwa górniczej pracy. Notowane w ostatnich latach powiększanie liczebności firm wykonujących usługi w ruchu zakładów górniczych części spółek oraz znaczący wzrost ilości zatrudnionych przez te firmy osób pogłębiają występujące dysproporcje w zatrudnieniu przy pracach górniczych załóg własnych i obcych.

Artykuł został sfinansowany ze środków przeznaczonych na naukę w latach 2010-2013 w ramach projektu badawczego własnego nt. System zarządzania kosztami w kopalni węgla kamiennego (N N524 469239).

Literatura

1. Adesola S., Baines T., *Developing and evaluating a methodology for business process improvement*, "Business Process Management Journal", 2005, Vol. 11, No. 1.
2. Aggarwal R., Harper J.T., *Privatization and business valuation in transition economies. [W:] Financial Innovation and the Welfare of Nations*, red. naukowy: L.L. Jacques, P.M. Valler, Kluwer Academic Publishers, Boston 2001, MA.
3. Atiase R.K., Platt D.E., Tse S.Y., *Operating restructuring charges and post-restructuring performance*, "Contemporary Accounting Research", 2004, Vol. 21, Fall.
4. Binnewies C., Ohly S., Niessen C., *Age and creativity at work: The interplay between job resources, age and idea creativity*, "Journal of Managerial Psychology", 2008, Vol. 23, Issue 4.
5. Chalos P., Chen C.J.P. (2002), *Employee downsizing strategies: market reaction and post announcement financial performance*, "Journal of Business Finance and Accounting", Vol. 29, No. 5-6.
6. Crowe T.J., Fong P.M., Zayas-Castro J.L., *Quantitative risk level estimation of business process re-engineering efforts*, "Business Process Management Journal", 2002, Vol. 8 No. 5.
7. Cullinane N., Dundon T., *Redundancy and workplace occupation: the case of the Republic of Ireland*, "Employee Relations", 2011, Vol. 33, No. 6.
8. Darlington R., *The state of workplace union reps' organization in Britain today*, "Capital and Class", 2010, Vol. 34, No. 1.
9. Dennis A.R., Carte T.A., Kelly G.G., *Breaking the rules: success and failure in groupware-supported business process reengineering*, "Decision Support Systems", 2003, Vol. 36.
10. Gall G., *Resisting recession and redundancy – contemporary worker occupations in Britain*, "WorkingUSA: The Journal of Labor and Society", 2010, Vol. 13, No. 1.

³² I. Jonek-Kowalska, *Cost analysis as a premise of enterprise's restructuring process. [W:] Dilemmas of the contemporary economy fading global changes*, red. naukowy: J. Kaczmarek, T. Rojek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 173-191

³³ I. Jonek-Kowalska, *Problemy motywacji w przedsiębiorstwach przemysłu wydobywczego. [W:] Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. naukowy: F. Byłok, M. Harciarek, Seria Monografie nr 160, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 171-178.

11. Gawrycka M., Sobiechowska-Ziegert A., Szymczak A., The Impact of Technological and Structural Changes in the National Economy on the Labour-Capital Relations, "Contemporary Economics", 2012, Vol. 6, Issue 1.
12. Hale D., *Labour disputes in 2009*, "Economic and Labour Market Trends", 2010, Vol. 4, No. 6.
13. Holder-Webb L., Lopez T.J., Regier P.R., *The performance consequences of operational restructurings*, "Review of Quantitative Finance and Accounting", 2005, Vol. 25, No. 4.
14. Jonek-Kowalska I., *Cost analysis as a premise of enterprise's restructuring process*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. /W:/ *Dilemmas of the contemporary economy facing global changes*, red. naukowy: J. Kaczmarek, T. Rojek, Kraków 2012.
15. Jonek-Kowalska I., *Fiasko restrukturyzacji. Upadłość i likwidacja małego przedsiębiorstwa*. /W:/ *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, red. naukowy: H. Zadora, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
16. Jonek-Kowalska I., *Problemy motywacji w przedsiębiorstwach przemysłu wydobywczego*, /W:/ *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. naukowy: F. Byłok, M. Harciarek, Seria Monografie nr 160, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
17. Krochmal J., Staniewski M.W., Barriers of the Human Capital Shaping, "Contemporary Economics", 2010, Vol. 4, Issue 4.
18. Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995.
19. Lin B., Lee Z., Peterson R., *An analytical approach for making management decisions concerning corporate restructuring*, "Managerial and Decision Economics", 2006, Vol. 27, No. 5.
20. McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999.
21. Pearce J.A., Michael S.C., *Strategies to prevent economic recessions from causing business failure*, "Business Horizons", 2006, Vol. 49.
22. Ray S.P., Economic Efficiency in Indian Rubber Industry, "Contemporary Economics", 2011, Vol. 5, Issue 4.
23. Revere L., *Re-engineering proves effective for reducing courier costs*, "Business Process Management Journal", 2004, Vol. 10 No. 4.
24. Rzeszowski P., Sierpińska M., Financing Structure of Enterprises in the Metal Industry in Poland Between 2000 and 2010, "Contemporary Economics", Vol. 6, Issue 3 (2012).
25. Schwan K., Seidel K., *Marketing kadrowy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1997.
26. Sierpińska M., Kustra A., *Bonus systems in mining industry. Current situation and future developments*, "Mineral Resources Management", 2008, Vol. 24, Issue 4/2.
27. Sierpińska M., Rzeszowski P., *Wartość dodana jako miara wartości kreowanej dla interesariuszy w górnictwie*, "Przegląd Górniczy", 2012, t. 68, nr 9.
28. Staniewski M.W., Management of Human Resources in the Aspect of Innovativeness, "Contemporary Economics", 2011, Vol. 5, Issue 1.
29. Stredwick J., *Zarządzanie pracownikami w małej firmie.*, Wyd. Helion, Gliwice 2005.
30. Turek M., Jonek-Kowalska I., *Finansowanie procesów restrukturyzacyjnych w górnictwie węgla kamiennego w latach 2003-2006*. /W:/ *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. naukowy: R. Borowiecki, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
31. Turek M., Jonek-Kowalska I., *Restrukturyzacja jako źródło redukcji kosztów w przedsiębiorstwie – działania i efekty*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nt. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa", 2011, Nr 47.
32. Witte H., Vandoorne J., Verlinden R., Cupper N., *Outplacement and Re employment measures during organizational restructuring in Belgium*, "Journal of European Industrial Training", 2005, Vol. 29, No. 2.
33. Zieliński M., *Elastyczne formy zatrudnienia a utrzymanie ruchu w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2007, nr 6.

Summary

EMPLOYMENT RESTRUCTURING IN THE POLISH HARD COAL MINING – GOALS AND EFFECTS

In the article there is a problem raised concerning the assessment of the effects of restructuring in the Polish hard coal mining in the years 2006-2010. The assessment was conducted in relation with the goals formulated in The program of hard coal mining functioning in Poland in the years 2007-2015 elaborated by the Ministry of Economy. The measures of the level of the goals' realization, according to The program..., are: the share of underground employees in total employment, the change of underground employment level in comparison with the previous year, the change of employment level on the surface in comparison with the previous year. Additionally, in the work there was the assessment of effectiveness of the changes implemented conducted, using: total efficiency, level and changes of unit production cost, gross margin and return on sales in the examined coal mining enterprises in the years of introducing employment restructuring.