

Małgorzata WYGANOWSKA
Politechnika Śląska, Gliwice

KIERUNKI RACJONALIZACJI ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH GÓRNICZYCH

Streszczenie. W pracy przedstawiono problemy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego. Omówiono charakterystykę rozwiązań, rezultaty prowadzonej polityki zatrudnienia w szczególności najważniejsze problemy procesu redukcji oraz niebezpieczeństwa z nim związane. Zaprezentowano kierunki i cele racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwach górniczych.

DIRECTIONS OF EMPLOYMENTS RATIONALIZATION IN MINING – FIRMS

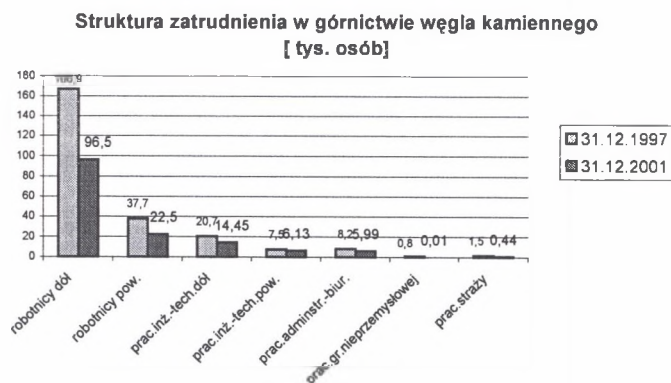
Summary. In the paper it has been presented problems of mining's restructuring. It has been discussed characteristic of solutions and the employment policy results. The author has presented debatable problems reduction of employment in mining firms and dangerous connected with this process. Reduction of employment on the one hand is very necessary to enlarge efficiency of work and to diminish costs production of carbon in mines, and on the other hand large number of dismissals will bring generation gap. In the paper it has been presented directions, order and methods of employment rationalization.

1. Wstęp

Podstawowym zasobem przedsiębiorstw są ludzie i ich praca. Jakość i ilość zasobów ludzkich determinują rozwój firmy. Niedobór i nadmiar zatrudnienia, nieprawidłowości w jego strukturze kwalifikacyjnej wywołują między innymi zakłócenia w procesach produkcji, wewnętrzną dysharmonię pracy, nieprawidłową strukturę organizacyjną przedsiębiorstw. W wyniku prowadzonych działań restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach górniczych następuje ciągła zmiana w czasie zapotrzebowania na zasoby

ludzkie w sensie ilościowym oraz zawodowo-kwalifikacyjnym. Polityka zatrudnienia powinna zapewniać nie tylko niezbędną liczbę pracowników dla wydajnej realizacji procesu produkcyjnego, ale przede wszystkim pełne wykorzystanie ich potencjału intelektualnego. Tymczasem prowadzone w branży górniczej od początku lat dziewięćdziesiątych działania restrukturyzacyjne mają charakter naprawczy i w dużej mierze koncentrują się na zmianach wielkości zatrudnienia. Proces ten wsparty jest licznymi zachętami materialnymi i socjalnymi, mającymi przyspieszyć decyzję pracowników o dobrowolnym odejściu z kopalń. Środki te ujęte w Górnicych Pakiecie Socjalnym osiągnęły zamierzony cel. Niestety przy pozytywnym aspekcie tego zjawiska – zgodna z założeniami restrukturyzacji branży redukcja liczby zatrudnionych z zachowaniem spokoju społecznego – jest też negatywny – odejścia nie były analizowane i kontrolowane pod względem jakościowym, a w pierwszej kolejności odeszli pracownicy najlepsi, którzy mieli największą szansę znalezienia nowego zatrudnienia. W dotychczasowym toku restrukturyzacji zagadnienie jakości pracy nie było należycie analizowane. Nie stanowiło nawet pomocniczego kryterium selekcji kadr na etapie zmniejszania zatrudnienia. Mimo systematycznego zmniejszania wielkości zatrudnienia w kopalniach wciąż są ludzie, którym na pracy nie zależy. W centrum zainteresowania są kwestie ilościowe.

Odejścia spowodowały również zachwianie równowagi w strukturze zatrudnienia, skupiając się często na działach kopalń, gdzie już w skutek prowadzonej polityki zaznaczały się niedobory. W latach 1997-2001 największy spadek liczebności, blisko 43% nastąpił w grupie robotników zatrudnionych na dole kopalń (wykres 1).

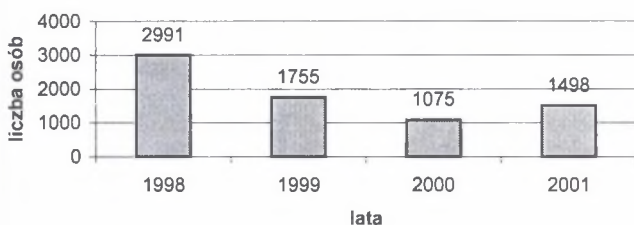


Rys. 1. Wykres 1

Fig. 1. Graph 1

Ograniczenie nowych przyjęć do minimum (tzw. przyjęcia ustawowe) powoduje, że załogi polskich kopalń są coraz starsze – o dużym doświadczeniu zawodowym, ale jednocześnie coraz mniej podatne na zmiany i innowacje. Przyjęcia ograniczają się głównie do zatrudniania pracowników o wąskiej dziedzinie specjalizacji zawodowej, np. prawniczej czy finansowo-księgowej, lub powrotów pracowników do pracy zgodnie z przepisami Kodeksu Pracy. Sytuacja ta zobrazowana jest na wykresie 3. Przyjęcia stanowią ok. 1% ogółu zatrudnionych w górnictwie węgla kamiennego w poszczególnych latach. W roku 2001 przyjęto 1498 osób przy poziomie zatrudnienia 146 000. Wielkość ta nie zapewnia możliwości odtworzenia doświadczonej kadry zapewniającej następstwo obecnych pracowników.

Przyjęcia pracowników w górnictwie węgla kamiennego w latach 1998-2001.

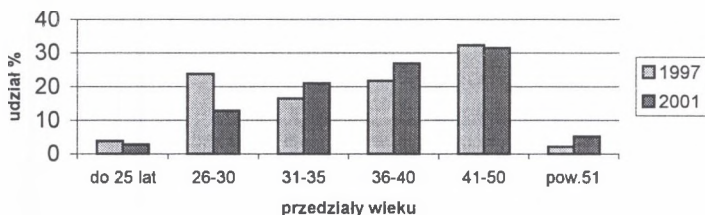


Rys. 2. Wykres 2

Fig. 2. Graph 2

Struktura wieku pracowników górnictwa i jej zmian w latach 1997-2001 (wykres 3) wskazuje, że w kategoriach wiekowych do 30 roku życia wystąpił wyraźny spadek liczebności pracowników, natomiast powyżej 31 lat występuje jego znaczące zwiększenie.

Wykres zmian wieku pracowników górnictwa w latach 1997-2001



Rys. 3. Wykres 3

Fig. 3. Graph 3

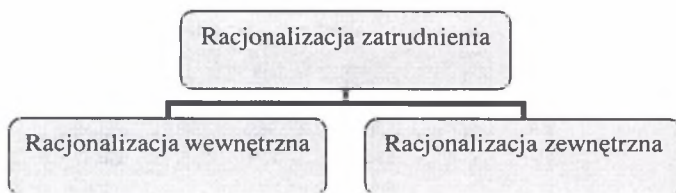
Jest to zjawisko niekorzystne, gdyż, jak wykazują liczne badania, wraz z wiekiem spada sprawność i umiejętność nadążania za przemianami w dziedzinie techniki i organizacji pracy, pracownicy niechętnie zrywają z nabytymi przyzwyczajeniami, niechętnie uczą się nowego.

W grupie pracowników o wieku do 20 lat stan liczebności na dzień 1.01.2001 wynosił 0% [3], co może wskazywać na początek powstawania tzw. „luki pokoleniowej”. Jest to obecnie zasadniczy problem reformowanego górnictwa. Blisko 30% pracowników zatrudnionych pod ziemią przekroczyło wiek 41 lat, tj. znajduje się w grupie ok. 22 tys. osób, które do 2006 roku nabędą uprawnienia emerytalne, zakłada się, że możliwości zmniejszenia zatrudnienia przy aktualnych warunkach organizacyjno-technologicznych, potrzebach produkcyjnych i bezpieczeństwa pracy są na wyczerpaniu.

W obecnej sytuacji branży polityka gospodarowania zasobami ludzkimi musi uwzględniać działania na rzecz racjonalnego zatrudniania wykwalifikowanych pracowników wszystkich szczebli kształcenia dla zachowania ciągłości produkcyjnej. Celowe jest pozbywanie się tylko rzeczywiście niepotrzebnych zakładom górnictwa osób, z uwzględnieniem niekorzystnych zmian wewnętrznych, jakie mogą się w strukturach zatrudnienia pojawić.

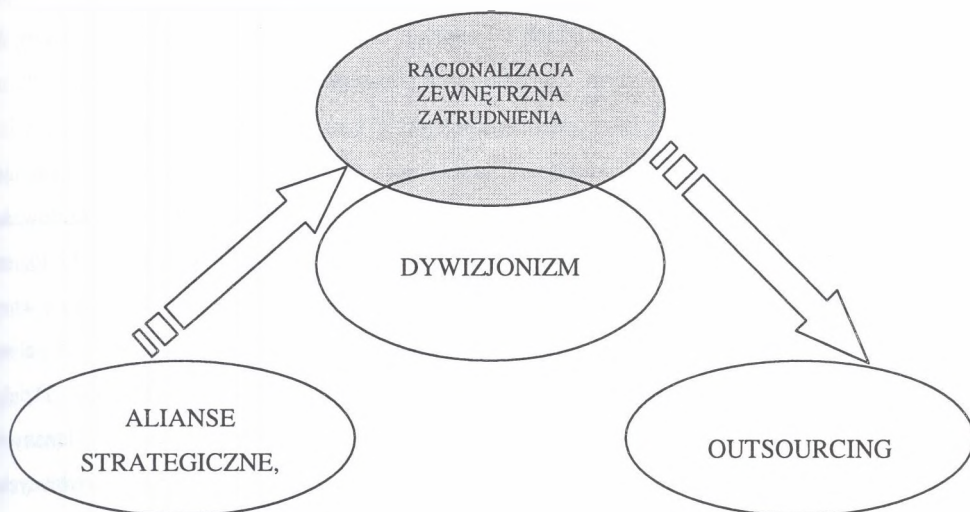
Strategiczna pozycja przedsiębiorstw branży górniczej na śląskim rynku pracy wymaga osiągnięcia kompromisu między rządem wymagającym ograniczenia zatrudnienia w związku z restrukturyzacją górnictwa a przedsiębiorstwami górnictwa zobligowanymi do utrzymania ciągłości produkcji, wymagającej dobrze przeszkolonej i doświadczonej kadry. Zaprezentowane kierunki racjonalizacji zatrudnienia są propozycjami, które są skłonni zaakceptować zarówno pracownicy, jak i zarządy spółek. To odpowiedź na chęć pozostania w branży przez pracowników górnictwa oraz możliwość przeciwdziałania niedoborom pracowników bez konieczności łamania zapisów ustawy restrukturyzującej górnictwo węgla kamiennego.

Kierunki racjonalizacji w przedsiębiorstwach górniczych:



Racjonalizacja wewnętrzna polegać ma na skierowanych do wyodrębnionej grupy pracowników kopalń ofert z propozycjami: zmiany stanowiska pracy, kwalifikacji zawodowych lub stanowiska pracy i kwalifikacji zawodowych jednocześnie.

Racjonalizacja zewnętrzna to intensyfikacja następujących działań i metod w przedsiębiorstwach górniczych: dywizjonizmu, outsourcingu oraz aliansów strategicznych.



Dywizjonalizacja struktury organizacyjnej polega na wydzieleniu poszczególnych działów tych przedsiębiorstw w osobne spółki „córki” połączone najczęściej kapitałowo z przedsiębiorstwem macierzystym, zajmującym się produkcją. Prowadzona w ten sposób restrukturyzacja majątkowa i związane z nią przekształcenia własnościowe mają duży wpływ na kształtowanie się zmian i racjonalizację struktury zatrudnienia. Wyodrębnieniu ulegają służby transportowe, ochrona przedsiębiorstw, działy robót specjalistycznych. W związku z likwidacją lub restrukturyzacją licznych domów wczasowych, działów mieszkaniowych, stołówek itp., ze struktur zatrudnienia zostają „usunięte” komórki związane z obsługą wymienionych obiektów.

Idea dywizjonalizacji opiera się na pełniejszym wykorzystaniu możliwości wyodrębnionych obszarów przedsiębiorstw, poprzez otwarcie się spółek „córek” na zewnątrz. Dochodzi w ten sposób do urynkowania obszarów przedsiębiorstw górniczych, a także w naturalny sposób skłania tam zatrudnionych do zwiększenia efektywności. Jak wykazują badania [14], w podmiotach utworzonych na bazie powierzchniowych oddziałów kopalnianych wzrasta morale i dyscyplina pracy, a większość pracowników pracuje lepiej niż

w ramach przedsiębiorstwa państwowego, chcąc pokazać swoją przydatność, zabiega również o jej rozszerzenie np. poprzez zdobywanie nowych kwalifikacji.

Analiza kosztów związanych z poszczególnymi elementami procesu produkcji w kopalniach węgla kamiennego sygnalizuje skoncentrowanie potencjału wytwórczego na podstawowym procesie eksploatacji węgla kamiennego. Jeżeli czynności związane z funkcjami pobocznymi dla funkcji celu strategicznego przedsiębiorstwa górniczego pochłaniają zbyt wiele zasobów ludzkich i finansowych, zlecenie ich firmom zewnętrznym staje się wariantem korzystniejszym. Zlecenie robót udostępniających i przygotowawczych do firm z otoczenia kopalń jest tańsze niż wykonywanie tych działań we własnym zakresie. Wynika to z faktu, że firmy zewnętrzne specjalizujące się w danej gałęzi usług dysponują profesjonalnymi narzędziami, specjalistycznym oprogramowaniem, rozbudowaną infrastrukturą, sprawdzonymi i skutecznymi metodami działania, gdzie każdy robi to, co potrafi najlepiej. Korzystanie z usług firm zewnętrznych pozwala przedsiębiorstwom górniczym skoncentrować się na najistotniejszych zadaniach i realizacji priorytetowych celów związanych z zasadniczą sferą ich działalności, decydujących o ich pozycji. Dzięki minimalizacji wydatków spowodowanych koniecznością prowadzenia działań niezwiązanych z podstawowymi funkcjami i celami możliwe staje się znaczne obniżenie kosztów własnych. Rozwiązania takie wspomagają realizację strategii najwyższej jakości, są naturalną konsekwencją globalizacji i wzrostu konkurencyjności rynków. Możliwe jest także bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy, gdyż firmy-zleceniobiorcy pojawiają się tylko w momencie realizacji zadań. W przedsiębiorstwie górniczym można optymalizować tym samym liczbę etatów, jednocześnie zapewniając wystarczającą liczbę wykwalifikowanego personelu dla realizacji założonych celów produkcji. Idea ta zwana „**outsourcing**” wyznacza nowy kierunek rozwoju gospodarczego i jest fundamentem przemian całej współczesnej ekonomii.

Alians strategiczny – to związek przedsiębiorstwa górniczego z innym przedsiębiorstwem. Celem tego procesu jest rozwój produkcji obu przedsiębiorstw, zdobycie przewagi konkurencyjnej, pokonanie barier na rynku zbytu, wspólna strategia marketingowa. Przykłady aliansów: Kopalnia węgla kamiennego – elektrownia, elektrociepłownia, producent ekologicznych, wysoko wydajnych pieców węglowych itp.

Fuzja w procesie racjonalizacji zewnętrznej zatrudnienia w przedsiębiorstwie górniczym to przejęcie przez kopalnię innego przedsiębiorstwa pozostającego z nią dotychczas w kooperacji lub świadczącego usługi na jej rzecz. Wśród motywów fuzji i przejęć wymieniana jest - z uwagi na swój wpływ na zdolność do generowania zysków – jakość

zasobów ludzkich. Fuzje i przejęcia umożliwiają zwiększenie potencjału ludzkiego poprzez pozyskanie lub wzmocnienie zasobu wykwalifikowanych pracowników. Podsumowując - w procesie tym dana kopalnia pozyskuje w formie aportu doświadczonych i związanych z misją przedsiębiorstwa pracowników.

2. Podsumowanie i wnioski

Prowadzona w branży górniczej polityka gospodarowania zasobami ludzkimi powoduje, że kadra starzeje się i nie będzie już zdolna w obecnym wymiarze podjąć rosnącym obowiązkom restrukturyzowanego przedsiębiorstwa górniczego, które wymaga akceptacji zmian, przekonania o ich konieczności, zaangażowania w ich realizację. Powstanie tzw. „luka pokoleniowa”. Jest to zjawisko niekorzystne, dlatego że można przewidywać w niedalekiej przyszłości, przy braku nowych przyjęć, brak osób dozoru, kierownictwa ruchu zakładu górniczego, a także robotników produkcyjnych. Może się to stać, podobnie jak zbyt niski poziom wykształcenia kadry, zasadniczą przeszkodą w dalszym efektywnym restrukturyzowaniu branży.

Zalety racjonalizacji zatrudnienia:

- Kandydaci znają zadania i cele pracy na danym stanowisku,
- Przedsiębiorstwo górnicze dysponuje sprawdzoną i rzetelną informacją o kandydatach,
- Niski koszt pozyskania kandydata,
- Oszczędność czasu wdrożenia pracownika do pracy na nowym stanowisku,
- Łatwość zachowania równowagi w systemie wynagrodzeń,
- Zwrot z inwestycji w szkolenie i rozwój pracownika,
- Obniżenie kosztów całkowitych,
- Wzrost morale i dyscypliny pracy.

W obecnej sytuacji branży polityka gospodarowania zasobami ludzkimi musi uwzględniać działania na rzecz racjonalnego zatrudniania wykwalifikowanych pracowników wszystkich szczebli kształcenia dla zachowania ciągłości produkcyjnej, a zaprezentowane kierunki racjonalizacji zatrudnienia są propozycją, którą są skłonni zaakceptować zarówno pracownicy, jak i zarządy spółek.

LITERATURA

1. Przybyła H., 2001: Możliwe kierunki ewolucji przedsiębiorstw górniczych. Materiały konferencyjne: „Szkola Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie 2001”.
2. Herman A., Szablewski A., 1999: Zarządzanie wartością firmy. Poltex, Warszawa
3. Jędrychowski S.: Podstawowe uwarunkowania i rezultaty procesu restrukturyzacji zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego w latach 1998-2001 r.
4. Peter G. Moore, 1975: Ryzyko w podejmowaniu decyzji. PWE, Warszawa
5. Skuła Z., 1999: Metody planowania personelu. Przegląd Organizacji 11/99.

Recenzent: Prof. dr hab. inż. Kazimierz Czopek

Abstract

In the paper it has been presented problems of mining's restructuring and analysis of the employment structure in the years 1997-2001. First, the author has presented debatable problems reduction of employment in mining firms and dangerous connected with this process. Reduction of employment on the one hand is very necessary to enlarge efficiency of work and to diminish costs production of carbon in mines, and on the other hand large number of dismissals will bring generation gap. Next, it has been presented directions, order and methods of employment rationalization.