

**AGNIESZKA ZAKRZEWSKA – BIELAWSKA**

**Instytut Zarządzania  
Politechnika Łódzka**

## **ZMIANY W STRUKTURZE ZATRUDNIENIA RESTRUKTURYZOWANYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

Opiniodawca: **prof. dr hab. Maria Nowicka - Skowron**

*W opracowaniu poruszono problem restrukturyzacji zatrudnienia, koncentrując się głównie na zmianach jakie zaszły w stanie i strukturze kadr. Artykuł prezentuje wyniki badań 65 przedsiębiorstw z różnych sektorów gospodarki, które pokazują, że restrukturyzacja polskich przedsiębiorstw wiąże się przede wszystkim z redukcją personelu oraz niewielką poprawą struktury kadrowej według wieku i wykształcenia.*

### **1. Pojęcie i istota restrukturyzacji zatrudnienia**

Restrukturyzacja jest w Polsce zjawiskiem wykorzystywanym przede wszystkim jako narzędzie dostosowania przedsiębiorstw do warunków wynikających z transformacji gospodarki. Terminem tym określa się zazwyczaj zmianę radykalną w odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji i systemu zarządzania oraz stanu prawnego – organizacyjnego przedsiębiorstwa w celu zapewnienia konkurencyjności rynkowej. Restrukturyzacja jest zatem ogółem przedsięwzięć zmierzających do podniesienia efektywności wykorzystania zasobów w prowadzonej działalności gospodarczej.

Niezależnie od rodzaju i zasięgu restrukturyzacji, dotyczy ona bezpośrednio lub pośrednio pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Prowadząc do zmian w zakresie czynnika ludzkiego, jako szczególnego czynnika wytwórczego, **restrukturyzacja zatrudnienia** obejmuje następujące zadania ilościowe i jakościowe:

- zmianę ogólnej liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie;
- zmianę (racjonalizację) struktury zatrudnienia;
- zmianę kwalifikacji zatrudnionych w celu ich lepszego przygotowania do pracy w przedsiębiorstwie (w tym wykonywania nowych zadań wynikających z restrukturyzacji) [4,s.154].

Zmiany w ogólnej liczbie pracowników i racjonalizacja struktury należą do najczęściej stosowanych zmian w ramach restrukturyzacji zatrudnienia. Zmiany te –zwłaszcza zmniejszenie zatrudnienia – nie powinny być postrzegane jako cel sam w sobie , lecz jako środek w przystosowaniu przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu.

W warunkach rozwiniętej gospodarki rynkowej obiektywne przesłanki zatrudnienia to: postęp techniczno – organizacyjny, pogłębiająca się specjalizacja produkcji, wzrastająca wydajność pracy. W efekcie tych tendencji, przy rosnącej presji konkurencyjnej i dążeniu do zmniejszenia kosztów, zmiany w zatrudnieniu znajdują się wśród rozwiązań, po które sięga się w pierwszej kolejności. Ważne jest tu, aby pracownicy dostrzegli i zrozumieli, że dotychczasowy wysoki poziom zatrudnienia we wszystkich przedsiębiorstwach jest nieodwracalnie anulowany przez rynkowe warunki funkcjonowania oraz, że dyrekcje przedsiębiorstw i władze lokalne proponują realistyczne sposoby i środki pozwalające im samym rozwiązać problemy zatrudnienia.[6, s.20-21]

W warunkach polskich duże przerosty i zła struktura zatrudnienia były na początku lat dziewięćdziesiątych zjawiskiem powszechnym i poważnym problemem do rozwiązania niemalże w każdym przedsiębiorstwie.

Należy jednak zauważyć, iż przedsięwzięciom redukcji nadwyżek liczby zatrudnionych na ogół towarzyszy szeroko rozbudowany system działań adaptacyjnych, często określany mianem **rekonwersji zawodowej**. [1, s.36] W znaczeniu ogólnym rekonwersja zawodowa pracowników jest to proces mający na celu adaptację pracowników do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i rynku pracy oraz przywrócenie do aktywności zawodowej (ponowne zatrudnienie) pracowników, którzy utracili pracę lub których zwolnienie jest zamierzone w związku z procesami restrukturyzacji. Adaptacja ta może się dokonywać wraz z odpowiednim kształceniem towarzyszącym lub też bez niego; może mieć wymiar zbiorowy (dotyczy określonej zbiorowości, grupy pracowników) i wymiar indywidualny (dotyczy konkretnego pracownika).

Istotą rekonwersji zawodowej pracowników jest zatem zbiorowe wzięcie odpowiedzialności za adaptację zawodową pracowników pozostających w przedsiębiorstwie bądź za przywrócenie do aktywności zawodowej pracowników zwalnianych w związku z procesami restrukturyzacji.

Realizacja celów restrukturyzacji zatrudnienia powinna więc być oparta na określonych założeniach, jak np.:

- przeprowadzane zmiany w zatrudnieniu winny podnosić możliwości i oryginalność działania przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności poprzez

odpowiednie przemieszczenia wewnętrzne załogi a dopiero później poprzez transfer pracowników z zewnątrz przedsiębiorstwa;

- zmiany powinny być komplementarne stosownie do przyjętych dążeń przedsiębiorstwa i zmian w innych jego obszarach;
- zmiany powinny zapewniać nie tylko wyższą wydajność pracy, ale również przyrost wynagrodzeń pracownikom.[2, s.168]

Rozpoczęty w Polsce w 1990 r. proces restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych przyniósł już pewne doświadczenia i wnioski na temat zmian w strukturze zatrudnienia.

## 2. Analiza zmian w stanie i strukturze zatrudnienia w wybranych przedsiębiorstwach przemysłowych

Analizą objęto 65 polskich dużych przedsiębiorstw, w których miały miejsce procesy restrukturyzacyjne. Firmy te reprezentowały trzy sektory gospodarki: przemysł lekki, energetykę i budownictwo.<sup>1</sup>

Głównym powodem podjęcia restrukturyzacji zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach był zbyt liczny stan i niewłaściwa struktura zatrudnienia w stosunku do nowych warunków funkcjonowania. Natomiast podstawowym celem dokonywanych zmian kadrowych było zmniejszenie zatrudnienia do rozmiarów wyznaczonych przez rzeczywiste potrzeby i możliwości przedsiębiorstw (downsizing), z których wiele znacząco obniżyło poziom produkcji i sprzedaży swych wyrobów.

To, jakie **zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia** wystąpiły w badanych przedsiębiorstwach w **latach 1996 – 2000** prezentują tabele 1, 2 i 3.

Dane zamieszczone w powyższej tabeli potwierdzają ogólne odczucie w społeczeństwie, że proces restrukturyzacji zatrudnienia wiąże się przede wszystkim z redukcją liczby pracowników.<sup>2</sup>

Spowodowane jest to koniecznością likwidacji „przeciążeń kadrowych”, wynikających z preferowanego, w latach gospodarki centralnie planowanej, systemu pełnego zatrudnienia i tak zwanego „ukrytego bezrobocia”, a także z potrzeby myślenia w kategoriach efektywności ekonomicznej, a nie obowiązków socjalnych zakładu pracy.

W największej liczbie badanych firm zatrudnienie spadało w trzech przedziałach: od 15 % do 10% (w 12 przedsiębiorstwach), od 10% do 5 % (w 18 firmach) oraz do 5 % (w 11 przedsiębiorstwach). Tylko w siedmiu, ze wszystkich badanych jednostek, zatrudnienie w latach 1996-2000 wzrosło.

<sup>1</sup> szerzej zobacz: A. Zakrzewska- Bielawska, „Cechy i skutki restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej na przykładzie dużych przedsiębiorstw”- praca doktorska pod kierunkiem naukowym prof. S. Lachiewicza, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002

<sup>2</sup> Do podobnych wniosków doszła także E. Puchała w badaniach nad restrukturyzacją dużych przedsiębiorstw. Zobacz: [3,s.144]

**Tabela 1**

Zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach w różnych kategoriach stanowisk pracy w latach 1996 - 2000

Lp.	Przedziały średniego spadku lub wzrostu zatrudnienia w latach 1996-2000	Zatrudnienie ogółem		Stanowisko pracy					
				Pracownicy bezpośrednio produkcyjni		Pracownicy administracyjni i biurowi		Kadra zarządzająca	
				N	%	N	%	N	%
1.	Od (- 35%) do (-30%)	3	4,7	1	1,6	2	3,3	0	0,0
2.	Od (- 30%) do (-25%)	0	0,0	0	0,0	2	3,3	2	3,3
3.	Od (- 25%) do (-20%)	6	9,4	7	11,5	2	3,3	2	3,3
4.	Od (- 20%) do (-15%)	7	10,9	8	13,1	8	13,1	4	6,7
5.	Od(- 15%) do (-10%)	12	18,7	13	21,3	7	11,5	8	13,3
6.	Od (- 10%) do (- 5%)	18	28,1	13	21,3	19	31,1	8	13,3
7.	Od (- 5%) do 0%	11	17,2	12	19,7	15	24,6	25	41,8
8.	Od 0% do 5%	5	7,8	6	9,9	4	6,6	7	11,7
9.	Od 5% do 10%	1	1,6	0	0,0	1	1,6	2	3,3
10.	Od 10% do 15%	1	1,6	1	1,6	1	1,6	2	3,3
11.	Razem	64	100%	61	00%	61	100%	60	100%
	Zatrudnienie spadło	57	89,1	54	88,6	55	90,2	49	81,7
	Zatrudnienie wzrosło	7	10,9	7	11,4	6	9,8	11	18,3

Uwaga : (-) oznacza spadek zatrudnienia

\*) N – oznacza liczbę przedsiębiorstw, w których nastąpił dany spadek (wzrost) zatrudnienia w latach 1996-2000

\*\*) % - udział procentowy w całej próbie, przy czym ze względu na braki danych w poszczególnych kategoriach i w poszczególnych latach, cała próba będzie tu rozumiana jako wszystkie przedsiębiorstwa, które udzieliły danej odpowiedzi. Dlatego też liczba przedsiębiorstw razem będzie różna w poszczególnych kategoriach.

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując zmiany w strukturze zatrudnienia według stanowisk pracy, łatwo zauważyć, że zwolnienia dotknęły przede wszystkim pracowników bezpośrednio produkcyjnych oraz administracyjnych i biurowych na stanowiskach niekierowniczych. Można uzasadnić to faktem automatyzacji produkcji oraz celowym ograniczeniem liczebności stanowisk i komórek administracyjnych, które były nadmiernie rozbudowane w poprzednim systemie gospodarczym.

Na podobne zmiany w strukturze zatrudnienia według stanowiska pracy wskazała także I. Świątek – Barylska<sup>3</sup>, która w badanych przez siebie spółkach zaobserwowała, że w trakcie głębokich przekształceń zwolnienia objęły przede wszystkim grupę pracowników administracyjnych, zaś po prywatyzacji badanych spółek w większym stopniu pracowników pośrednio i bezpośrednio produkcyjnych.

Natomiast w najmniejszym stopniu spadek zatrudnienia dotyczył kadry zarządzającej (tę kategorię pracowniczą najczęściej redukowano w badanym okresie średnio o 5 %).

<sup>3</sup> Autorka objęła badaniami cztery spółki, które rozpoczęły w latach 1990 – 1991 proces prywatyzacji. Badania zostały przeprowadzone metodą studium przypadku. Zobacz w: [5, s.153]

Tabele 2 i 3 przedstawiają zmiany w strukturze zatrudnienia według wykształcenia i według wieku ,w latach 1996 – 2000.

**Tabela 2**  
Zmiany w strukturze zatrudnienie według wykształcenia w latach 1996-2000

Lp.	Przedziały średniego spadku (wzrostu) zatrudnienia w latach 1996-2000	Grupa pracowników z wykształceniem									
		Wyższym		Średnim zawodowym		Średnim ogólnym		Zasadniczym zawodowym		Podstawowym	
		N*	%**	N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Od (- 35%) do (-30%)	1	1,8	2	3,8	2	4,0	0	0,0	3	5,9
2.	Od (- 30%) do (-25%)	0	0,0	2	3,8	1	2,0	0	0,0	4	7,8
3.	Od (- 25%) do (-20%)	2	3,6	2	3,8	6	12,0	5	9,8	4	7,8
4.	Od (- 20%) do (-15%)	1	1,8	6	11,3	7	14,0	5	9,8	11	21,6
5.	Od(- 15%) do (-10%)	2	3,6	8	15,1	10	20,0	11	21,6	8	15,7
6.	Od (- 10%) do (- 5%)	11	20,0	9	17,0	4	8,0	15	29,4	8	15,7
7.	Od (- 5%) do 0%	14	25,5	11	20,6	12	24,0	10	19,6	11	21,6
8.	Od 0% do 5%	14	25,5	10	18,9	3	6,0	2	3,9	2	3,9
9.	Od 5% do 10%	4	7,3	2	3,8	3	6,0	1	2,0	0	0,0
10.	Od 10% do 15%	2	3,6	0	0,0	1	2,0	2	3,9	0	0,0
11.	Powyżej 15 %	4	7,3	1	1,9	1	2,0	0	0,0	0	0,0
12.	Razem	55	100%	53	100%	50	100%	51	100%	51	100%
	Zatrudnienie spadło	31	56,3	40	75,4	42	84,0	46	90,2	49	96,1
	Zatrudnienie wzrosło	24	43,7	13	24,6	8	16,0	5	9,8	2	3,9

Uwaga : (-) oznacza spadek zatrudnienia

\*) N – oznacza liczbę przedsiębiorstw, w których nastąpił dany spadek (wzrost) zatrudnienia pracowników z danym wykształceniem w latach 1996-2000

\*\*) % - udział procentowy w całej próbie, przy czym ze względu na braki danych w poszczególnych kategoriach i w poszczególnych latach, cała próba będzie tu rozumiana jako wszystkie przedsiębiorstwa, które udzieliły danej odpowiedzi. Dlatego też liczba przedsiębiorstw razem będzie różna w poszczególnych kategoriach.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3**  
Zmiany w strukturze zatrudnienie według wieku pracowników w latach 1996 – 2000

Lp	Przedziały średniego spadku (wzrostu) zatrudnienia w latach 1996-2000	Grupa pracowników w wieku:							
		Do 25 lat		Od 26 do 40 lat		Od 41 do 55 lat		Powyżej 55 lat	
		N*	%**	N	%	N	%	N	%
1.	Od (- 35%) do (-30%)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	7,8
2.	Od (- 30%) do (-25%)	3	5,9	2	3,9	1	2,0	3	5,9
3.	Od (- 25%) do (-20%)	6	11,8	6	11,8	4	7,8	8	15,7
4.	Od (- 20%) do (-15%)	3	5,9	6	11,8	5	9,8	11	21,6
5.	Od(- 15%) do (-10%)	6	11,8	8	15,7	10	19,6	5	9,8
6.	Od (- 10%) do (- 5%)	13	25,5	12	23,5	13	25,5	4	7,8
7.	Od (- 5%) do 0%	11	21,6	10	19,6	8	15,7	9	17,6
8.	Od 0% do 5%	1	2,0	4	7,8	6	11,8	1	2,0

9.	Od 5% do 10%	3	5,9	2	3,9	2	3,9	3	5,9
10.	Od 10% do 15%	1	2,0	1	2,0	2	3,9	1	2,0
11.	Powyżej 15 %	4	7,8	0	0,0	0	0,0	2	3,9
12.	Razem	51	100%	51	100%	51	100%	51	100%
	Zatrudnienie spadło	42	82,4	44	86,3	41	80,4	44	86,3
	Zatrudnienie wzrosło	9	17,6	7	13,7	10	19,6	7	13,7

Uwaga : (-) oznacza spadek zatrudnienia

\*)N – oznacza liczbę przedsiębiorstw, w których nastąpił dany spadek (wzrost) zatrudnienia pracowników w poszczególnych grupie wiekowej w latach 1996-2000

\*\*) % - udział procentowy w całej próbie, przy czym ze względu na braki danych w poszczególnych kategoriach i w poszczególnych latach, cała próba będzie tu rozumiana jako wszystkie przedsiębiorstwa, które udzieliły danej odpowiedzi. Dlatego też liczba przedsiębiorstw razem będzie różna w poszczególnych kategoriach.

Źródło: *Opracowanie własne*

Zaprezentowane w tych tabelach dane liczbowe pokazują, że zwolnienia objęły w największym stopniu osoby o wykształceniu podstawowym i zasadniczym zawodowym oraz te powyżej 55 roku życia. Można uzasadnić to tym, że większość takich osób występuje w grupie pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Ponadto zwolnienia osób powyżej 55 roku życia można tłumaczyć możliwością wcześniejszego przejścia na emeryturę i często mniejszą przydatnością zawodową.

Dość duża skala spadku zatrudnienia wystąpiła także w grupie wiekowej do 40 lat, co można uzasadnić większymi możliwościami przekwalifikowania się zawodowego tych osób i znalezienia pracy w innych firmach.

Natomiast najmniejsza skala zwolnień pracowników z wykształceniem wyższym i średnim świadczy o działaniach mających na celu poprawę struktury według wykształcenia w badanych firmach.

### 3. Podsumowanie

Przedstawione relacje pokazują, że restrukturyzacja zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach wiązała się przede wszystkim z redukcją personelu. Działo się tak, ponieważ ograniczenie liczby pracowników przynosi zazwyczaj szybkie efekty poprzez obniżkę kosztów pracy. Pozwoliło to niektórym przedsiębiorstwom osiągnąć stan równowagi ekonomicznej lub też zapoczątkowało okres wychodzenia z kryzysu poprzez poszukiwanie źródeł oszczędności i konkurencyjności, wzmacnianych przez mechanizmy odradzającego się rynku.

Jakościowym efektem znaczących zmian w wielkości zatrudnienia było między innymi: ograniczenie liczebności stanowisk bezpośrednio produkcyjnych i administracyjnych (nadmiernie rozbudowanych w dawnych przedsiębiorstwach państwowych); pewne odmłodzenie kadry (zwłaszcza w sferze administracji i kierownictwa przedsiębiorstw) oraz nieznaczna poprawa struktury według wykształcenia.

Nie można pominąć także faktu, że skutkiem redukcji personelu w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach w wymiarze makroekonomicznym był znaczący **wzrost bezrobocia**. Niestety przemianom strukturalnym zachodzącym w polskiej gospodarce zazwyczaj nie towarzyszy troska społeczna o losy tracących miejsca pracy pracowników. Działania w ramach procesu aktywnego wspierania osób zwolnionych z dotychczasowego miejsca zatrudnienia sprowadzają się jedynie do uczestnictwa w programach szkoleniowych wyposażających w nowe kwalifikacje i umiejętności bez rozpoznania potrzeb rynku, nieskoordynowanych z lokalnymi programami rozwoju gospodarczego, co daje niezwykle mizerne efekty, często stając się formą marnotrawienia pieniędzy przeznaczonych na aktywną walkę z bezrobociem.

Wydaje się, że rzeczywista restrukturyzacja zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach może nastąpić dopiero po dostosowaniu stanu liczbowego pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa, wynikających z funkcjonowania w zmiennym, burzliwym i konkurencyjnym otoczeniu.

## Literatura

- [1] **Egeman E.M.:** Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem, POLTEXT, Warszawa 1999.
- [2] **Gabrusewicz W., Galicki J.:** Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie, [w:] Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej – Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Krynica 1994, pod red. R. Borowieckiego, AE, TNOiK, Kraków 1995.
- [3] **Puchala E.:** Zmiany zatrudnienia w przedsiębiorstwach publicznych i sprywatyzowanych, [w:] Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej, [red.] E. Mączyńska, wyd. DiG, Warszawa 2001
- [4] **Suszyński C.:** Restrukturyzacja przedsiębiorstw, PWE Warszawa 1999.
- [5] **Świątek – Barylska I.:** Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych, Wyd. Proxima, Łódź 1998.
- [6] **Thierry D.:** Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian, Poltex, Warszawa 1995.

## THE CHANGES OF THE EMPLOYMENT STRUCTURE IN POLISH RESTRUCTURED ENTERPRISES

### Summary

In the following paper the problem of the employment restructuring has been discussed. It concentrates on changes of the employment quantity and structure. Own research has been presented in the second part of this article. The analysis

has shown that the restructuring of polish enterprises has been connected with the staff reducing and a little improvement of the employment structure according to age and education.