

LILIA SKAŁECKA, JANINA SZUBSTARSKA

*Jakość zasobów ludzkich w warunkach restrukturyzacji  
przedsiębiorstwa*

---

The quality of man-power in the conditions of enterprise restructurization

Wdrażanie mechanizmów gospodarki rynkowej w Polsce, począwszy od roku 1990, rosnąca presja konkurencyjna towarzysząca tym mechanizmom, jak również recesja gospodarcza w początkowym okresie transformacji, stworzyły konieczność przystosowania przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu i do związanych z nimi nowych warunków gospodarowania. Jak wykazały analizy poprzedzające proces restrukturyzacji w wielu przedsiębiorstwach, ich stare, zbyt liczne załogi, z kompetencjami merytorycznymi nie odpowiadającymi wyzwaniom współczesności, nie były w stanie sprostać nowym warunkom funkcjonowania.<sup>1</sup> Wskutek tego w ramach restrukturyzacji przedsiębiorstw, a zwłaszcza wśród jej różnych obszarów, szczególne miejsce zajmuje restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, obejmująca między innymi zmiany w zakresie liczby i kwalifikacji pracowników, a także adaptację zawodową i przegrupowania (rekonwersję społeczną) pracowników pozostających w przedsiębiorstwie.<sup>2</sup>

W literaturze z zakresu restrukturyzacji dla opisu działań przedsiębiorstw związanych z funkcją zarządzania zasobami ludzkimi używa się terminu „restrukturyzacja zatrudnienia”. Jest on traktowany jako jeden z obszarów

---

<sup>1</sup> A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 76–77.

<sup>2</sup> D. Thierry, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*, Wyd. Poltext, Warszawa 1995, s. 18–19.

restrukturyzacji zasobów przedsiębiorstwa i obejmuje następujące zadania ilościowe i jakościowe:

- 1) zmianę ogólnej liczby zatrudnionych,
- 2) zmianę (racjonalizację) struktury zatrudnienia,
- 3) zmianę kwalifikacji zatrudnionych w celu ich lepszego przygotowania do pracy w przedsiębiorstwie.<sup>3</sup>

Restrukturyzacja to pewien kompleks (łańcuch) zmian wzajemnie ze sobą powiązanych, oddziałujących na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa i efektywność prowadzonej przez niego działalności.<sup>4</sup> Część tych zmian związana jest z zasobami ludzkimi. W opracowaniu przedstawiono fragment szerokich badań procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw w latach 1990–1998 w różnych obszarach ich funkcjonowania (według koncepcji łańcucha wartości).<sup>5</sup> Dotyczy on wybranych wymiernych aspektów poprawy jakości zasobów ludzkich. Jego celem jest natomiast:

- 1) ukazanie zmian w strukturze zatrudnienia według poziomu wykształcenia (p. 3). Zmiany te nastąpiły głównie wskutek redukcji personelu oraz w pewnym stopniu w wyniku przyjęć nowych pracowników (p. 2),
- 2) prezentacja i ocena działań związanych z rozwojem kwalifikacji i umiejętności pracowników przedsiębiorstw objętych badaniami (p. 4).

#### CHARAKTERYSTYKA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Badania przeprowadzono w 51 przedsiębiorstwach, które w 1990 roku zatrudniały łącznie 59442 osoby, z tego na stanowiskach nierobotniczych – 19,1%, a na robotniczych – 80,9%. Robotnicy bezpośrednio produkcyjni stanowili 42,4% ogółu zatrudnionych, a pośrednio produkcyjni 38,5%. Jedno przedsiębiorstwo zatrudniało średnio 1321 osób (tab. 1).

Według stanu na koniec 1998 roku badane przedsiębiorstwa zatrudniały 38 839 osób, tj. o 34,7% mniej niż w 1990 roku. Średnia wielkość przedsiębiorstwa zmniejszyła się o 458 osób, tj. do 863 osób. Skala redukcji zatrudnienia była różna w poszczególnych grupach stanowisk. Liczba zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych zmniejszyła się tylko o 12,5%. W tym samym czasie liczba robotników bezpośrednio produkcyjnych zmalała o 28,8%, a robotników pośrednio produkcyjnych aż o 48%. W wyniku bardzo zróżnicowanej redukcji zatrudnienia w poszczególnych grupach stanowisk zmieniła się także struktura pracowników. Zatrudnieni na stanowiskach nierobotniczych stanowili 26,1%

<sup>3</sup> C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 145 i 154.

<sup>4</sup> R. Borowiecki, *Wpływ restrukturyzacji na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 1, s. 10.

<sup>5</sup> Projekt badawczy KBN nr 1357/Ho2/98/14 pt. „Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw”, kierowany przez Z. M. Szelocha.

ogółu pracujących, robotnicy bezpośrednio produkcyjni – 46,2%, natomiast pośrednio produkcyjni – 27,7%.

Badane przedsiębiorstwa podzielono na 9 grup uwzględniających rodzaj prowadzonej działalności. W badaniach najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa przemysłu wyrobów metalowych (11), robót budowlanych i instalacyjnych (10) i przemysłu cukrowniczego (8). W tabeli 2 ukazano poziom średniego zatrudnienia w przedsiębiorstwach wyodrębnionych grup w roku 1990 i 1998. Jak wynika z danych, większość przedsiębiorstw stanowią podmioty średniej i dużej wielkości.

Ze względu na szeroki zakres badań oraz utrudniony dostęp do danych liczbowych i informacji dobór przedsiębiorstw do badań był przypadkowy, co nakazuje ostrożność w ocenie wyników i formułowaniu wniosków (tab. 1, 2).

Tab. 1. Struktura badanych przedsiębiorstw wg poziomu zatrudnienia w roku 1990 i 1998  
The structure of the examined enterprises according to the level of employment in 1990 and 1998

Poziom zatrudnienia	1990		1998	
	liczba przedsiębiorstw	%	liczba przedsiębiorstw	%
do 500 osób	11	25,6	22	51,2
501–1000	15	34,9	11	25,6
1001–2000	9	20,8	6	13,9
2001–3000	2	4,7	1	2,3
3001–4000	2	4,7	2	4,7
4001–5000	–	–	–	–
5001–6000	1	2,3	1	2,3
6001–7000	2	4,7	–	–
7001–7500	1	2,3	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez badane przedsiębiorstwa.

Tab. 2. Średnie zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach wg grup  
Average employment in the examined enterprises according to groups

Grupy przedsiębiorstw	Liczba przedsiębiorstw	1990	1998
Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego	4	1647	808
Przedsiębiorstwa przemysłu cukrowniczego	8	652	383
Przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowo-obuwniczego	6	2815	1105
Przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego	6	755	547
Przedsiębiorstwa przemysłu materiałów budowlanych	4	380	318
Przedsiębiorstwa przemysłu wyrobów metalowych	11	2256	1417
Przedsiębiorstwa przemysłu robót budowlanych i instalacyjnych	10	1256	834
Przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego	1	2935	2502
Przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej i mieszkaniowej	1	60	300

Źródło: jak w tab. 1.

## ZMIANY W ZATRUDNIENIU I ICH DYNAMIKA

Zmiany ilościowe, jakich dokonano w zasobach ludzkich miały różną dynamikę. Obrazują je dane tabeli 3.

Na wszystkich stanowiskach miał miejsce spadek zatrudnienia do roku 1993 włącznie, wzrost w roku 1994 i ponowny spadek w następnych latach. Zaobserwowany spadek zatrudnienia do roku 1993 w nieco mniejszym stopniu dotyczył stanowisk nierobotniczych i robotników bezpośrednio produkcyjnych.

Tab. 3. Dynamika zmian w poziomie zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach w latach 1990–1998 (1990 = 100,0)

Changes in the level of employment in the examined enterprises in 1990–1998 (1990 = 100.0)

Lata	Ogółem	Stanowiska nierobotnicze	Stanowiska robotnicze		
			razem	robotnicy bezpośrednio produkcyjni	robotnicy pośrednio produkcyjni
1990	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1991	87,9	88,4	87,3	89,6	90,7
1992	79,9	82,8	79,5	83,0	80,5
1993	77,1	82,0	76,1	80,3	76,3
1994	84,3	96,4	81,7	87,4	78,4
1995	78,6	95,2	75,2	81,9	85,7
1996	75,6	93,5	71,9	78,9	68,3
1997	71,0	90,3	67,1	73,9	63,0
1998	65,3	87,5	61,0	71,2	52,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych liczbowych zebranych w badanych przedsiębiorstwach.

Tab. 4. Skala zmian w zatrudnieniu w badanych przedsiębiorstwach w latach 1990–1998  
The scale of changes in employment structure in the examined enterprises in 1990–1998

Rodzaj zmiany	Liczba przedsiębiorstw	%
Wzrost zatrudnienia	5	9,8
Spadek zatrudnienia	38	74,5
w tym: do 10%	–	–
11–20%	9	17,6
21–30%	6	11,8
31–40%	3	5,9
41–50%	10	19,6
51–60%	4	7,8
61–70%	5	9,8
71–80%	–	–
81–90%	1	2,0
Brak danych	8	15,7

Źródło: jak w tab. 3.

W tych samych grupach największy był wzrost zatrudnienia w roku 1994, natomiast redukcja zatrudnienia w następnych latach dotyczyła wszystkich stanowisk, ale w największym stopniu robotników pośrednio produkcyjnych i zdecydowanie najmniejszym zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych.

Ponieważ przytoczone dane dotyczą łącznego zatrudnienia we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, warto je uzupełnić informacjami na temat zmian w zatrudnieniu w poszczególnych przedsiębiorstwach (tab. 4). W 38 z nich zatrudnienie spadło od kilkunastu do 85%. Tylko w 5 przedsiębiorstwach odnotowano wzrost zatrudnienia, przy czym w trzech z nich wyniósł on 1,8–5%, a w dwóch aż 31–37%. Były to przedsiębiorstwa zatrudniające w 1990 roku 260–740 osób.

Skala redukcji zatrudnienia była zróżnicowana. Warto jednak podkreślić, że prawie 50% tych przedsiębiorstw, które udostępniły dane liczbowe zmniejszyła swoje zatrudnienie o co najmniej połowę lub więcej. Nie było żadnego przedsiębiorstwa, w którym redukcja osiągnęła poziom nie przekraczający 10%.

Zmiany w zatrudnieniu były różne w poszczególnych grupach przedsiębiorstw (tab. 5). Największy spadek zatrudnienia w latach 1990–1998 odnotowano w przedsiębiorstwach przemysłu odzieżowo-obuwniczego (około 60%) i przemysłu spożywczego. W pierwszym z nich jednym z ważnych czynników zewnętrznych, który się do tego przyczynił w początkowym okresie transformacji była utrata rynków wschodnich. W obu grupach bez wątpienia ważny wpływ miała zewnętrzna konkurencja i napływ na polski rynek atrakcyjnych w ocenie konsumentów towarów zagranicznych. Wśród czynników wewnętrznych, które spowodowały największe redukcje zatrudnienia w tych

Tab. 5. Zmiany w zatrudnieniu w latach 1990–1998 wg grup badanych przedsiębiorstw i rodzaju stanowisk (w %, spadek –, wzrost +)  
Changes in employment structure in 1990–1998 according to the groups of the examined enterprises and kinds of posts (in %, drop –, rise +)

Grupy przedsiębiorstw	Ogółem	Stanowiska robotnicze	Stanowiska nierobotnicze
Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego	– 50,9	– 56,6	– 42,0
Przedsiębiorstwa przemysłu cukrowniczego	– 41,3	– 45,6	– 29,0
Przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowo-obuwniczego	– 60,7	– 61,8	– 45,7
Przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego	– 27,5	– 37,7	+ 1,5
Przedsiębiorstwa przemysłu materiałów budowlanych	– 16,3	– 19,6	– 7,7
Przedsiębiorstwa przemysłu wyrobów metalowych	– 37,2	– 51,3	– 38,3
Przedsiębiorstwa przemysłu robót budowlanych i instalacyjnych	– 33,6	– 43,6	– 23,3
Przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego	– 14,8	– 16,3	– 5,1
Przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej i mieszkaniowej	+ 400,0	+ 200,0	+ 472,7

Źródło: jak w tab. 1.

grupach przedsiębiorstw wymieniano na pierwszym miejscu likwidację przeros-  
tów zatrudnienia, a na drugim zmiany organizacyjne. Najmniejszy spadek  
zatrudnienia miał miejsce w przedsiębiorstwie przemysłu wydobywczego oraz  
w grupie przedsiębiorstw przemysłu materiałów budowlanych, gdzie za pod-  
stawowe przyczyny zwolnień uznano zmiany organizacyjne i odejścia dobrowol-  
ne pracowników.

We wszystkich grupach przedsiębiorstw, w których zatrudnienie zostało  
zmniejszone, wyraźnie większa redukcja w wyrażeniu względnym (od kilku do  
kilkunastu punktów procentowych) miała miejsce na stanowiskach robot-  
niczych i mniejsza na nierobotniczych. Na tych ostatnich w grupie przedsię-  
biorstw przemysłu chemicznego odnotowano niewielki wzrost zatrudnienia.

Odmienne od tych tendencji ukształtowało się zatrudnienie w przedsiębiorst-  
wie gospodarki komunalnej i mieszkaniowej. Wzrosło ono w badanym okresie  
pięciokrotnie, w większym jeszcze stopniu na stanowiskach nierobotniczych.

Zmiany w zatrudnieniu dokonywały się poprzez zwolnienia z pracy i przyję-  
cia do pracy nowych pracowników. W pierwszych trzech latach badanego okresu  
zwolniono z pracy ponad 46% ogólnej liczby zwolnionych w całym dziesięcio-  
leciu 1990–1998. Należy także podkreślić, że liczba przyjęć była średnio 2–2,5  
razy mniejsza niż liczba zwolnień. W ocenie przedsiębiorstw dokonywały one  
tylko niewielkich przyjęć, a wśród stanowisk, na które najczęściej przyjmowano  
nowych pracowników wymieniano 1–3 stanowiska, przeważnie pracy fizycznej,  
w tym głównie robotników bezpośrednio produkcyjnych. Ze stanowisk nierobo-  
tnicznych, na które angażowano nowe osoby kilka przedsiębiorstw wymieniło  
informatyków, specjalistów z zakresu marketingu, technologa, przedstawiciela  
handlowego. Znacznie więcej informacji uzyskano na temat stanowisk, na  
których odbyły się największe redukcje zatrudnienia. Najczęściej wymieniano  
następujące stanowiska pracy fizycznej:

1) związane z pracami pośrednio produkcyjnymi i pomocniczymi (pakowa-  
cze, ładowacze, kierowcy, pracownicy grup remontowych, ślusarze, elektromon-  
terzy),

2) bezpośrednio produkcyjne,

3) obsługi pomieszczeń i utrzymania porządku (sprzątaczkę, portierzy,  
dozorcy, obsługa kserokopiarki), zlecając czasem te czynności obcej firmie.

Stanowiska nierobotnicze objęte największymi redukcjami wskazało tylko 10  
przedsiębiorstw i wszystkie wymieniły pracowników administracyjno-biuro-  
wych, względnie referentów administracyjnych, a tylko pojedyncze pracow-  
ników służby personalnej, działu gospodarczego i księgowych.

Wyraźne odchudzanie struktur organizacyjnych wraz z daleko idącą restruk-  
turyzacją zatrudnienia ma miejsce obecnie w wielu przedsiębiorstwach i polega  
z jednej strony na wyodrębnianiu jednostek pomocniczych, z drugiej zaś na  
porządkowaniu tych elementów struktur, które są niezbędne do funkcjonowania  
zasadniczego rdzenia przedsiębiorstwa oraz służą lepszej koordynacji działań

ności poszczególnych pionów organizacyjnych (przechodzenie od dominacji funkcji produkcyjnych i technicznych w kierunku wzrostu roli i stopnia rozwoju funkcji finansowej, personalnej, sprzedaży).<sup>6</sup>

Wśród przyczyn zwolnień z pracy w latach 1990–1998 badane przedsiębiorstwa podawały najczęściej na pierwszym miejscu likwidację przerostów zatrudnienia (19 przedsiębiorstw) oraz zmiany organizacyjne (17 firm); rzadziej wymieniano przyczyny naturalne (9 przedsiębiorstw), zwolnienia związane z ograniczeniem zakresu działalności oraz odejścia dobrowolne z inicjatywy pracowników (po 6 przedsiębiorstw wymieniło te przyczyny na pierwszym miejscu). Niska ocena efektów pracy była główną przyczyną zwolnień tylko w trzech przedsiębiorstwach na 51 objętych badaniami, a zmiany technologiczne w jednym. Tam, gdzie dokonano największych zwolnień z pracy (50% pracowników i więcej) za ich przyczynę podawano zmiany organizacyjne i likwidację przerostów w zatrudnieniu.

Redukcjom zatrudnienia towarzyszyły liczne przesunięcia pracowników na stanowiskach, które stosowano w 45 przedsiębiorstwach, wszystkie oceniły je jako częste, ale tylko w 8 z nich przesunięcia obejmowały niemal wszystkie grupy zawodowo-kwalifikacyjne, natomiast w 31 przedsiębiorstwach były one ograniczone do wybranych grup pracowników. Wśród tych grup wymieniano najczęściej pracowników komórek administracyjno-gospodarczych, socjalnych, produkcji podstawowej i pomocniczej oraz kierowników komórek organizacyjnych. Główne powody przesunięć pracowników na stanowiskach były następujące:

- 1) zmiany organizacyjne – w 41 przedsiębiorstwach,
- 2) uniknięcie zwolnień – w 35,
- 3) zmiany techniczno-technologiczne – w 24,
- 4) rozwój kwalifikacji i umiejętności pracowników – w 13 przedsiębiorstwach.

Przyczyna wymieniona w ostatnim punkcie przez średnio co czwarte przedsiębiorstwo może wskazywać na celową rotację na stanowiskach pracy kandydatów do awansu, względnie na zwiększanie tą drogą elastyczności zatrudnienia. W obu przypadkach jest to pożądaný kierunek zmian jakościowych w zatrudnieniu.

---

<sup>6</sup> J. Janiga, Z. Maksimowicz, *Wpływ zmian organizacyjnych na restrukturyzację zatrudnienia (studium przypadku Elektrowni)*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej*, cz. II, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 13–14 października 1999, s. 176.

## STRUKTURA ZATRUDNIENIA WEDŁUG POZIOMU WYKSZTAŁCENIA I JEJ ZMIANY

Przeprowadzone w latach 1990–1998 redukcje zatrudnienia, a także przyjęcia nowych pracowników spowodowały zmiany w strukturze zatrudnienia według poziomu wykształcenia. W 1990 roku zatrudnieni z wykształceniem wyższym stanowili średnio około 5% ogółu pracujących, z wykształceniem średnim technicznym i policealnym 18,5%, ogólnokształcącym 7,9%, zasadniczym zawodowym 35%, a podstawowym pełnym i niepełnym 33,5% (tab. 6).

W strukturze zatrudnienia według poziomu wykształcenia w 1998 roku dominowali – podobnie jak w roku 1990 – pracownicy z wykształceniem zasadniczym zawodowym – 36,4% ogółu. Pracownicy z wykształceniem średnim ogólnokształcącym stanowili 8,8%. O ile udział tych grup wzrósł nieznacznie

Tab. 6. Struktura zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach w latach 1990–1998 wg poziomu wykształcenia (w %)

The structure of employment in the examined enterprises in 1990–1998 according to the level of education (in %)

Poziom wykształcenia	1990	1994	1998
Wyższe	5,1	6,3	8,4
Średnie techniczne i policealne	18,5	22,9	26,5
Średnie ogólnokształcące	7,9	8,6	8,8
Zasadnicze zawodowe	35,0	36,9	36,4
Podstawowe i niepełne podstawowe	33,5	25,3	19,9

Źródło: jak w tab. 2.

Tab. 7. Zmiany w poziomie wykształcenia pracowników badanych przedsiębiorstw w latach 1990–1998 wg grup (w %)

Changes in the level of staff education in the examined enterprises in 1990–1998 according to groups (in %)

Grupy przedsiębiorstw	Odsetek pracowników z wykształceniem:			
	wyższym		podstawowym	
	1990	1998	1990	1998
Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego	6,6	9,7	15,9	9,0
Przedsiębiorstwa przemysłu cukrowniczego	8,3	13,4	33,8	22,3
Przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowo-obuwniczego	4,2	6,4	19,9	14,3
Przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego	6,6	10,5	19,4	8,5
Przedsiębiorstwa przemysłu materiałów budowlanych	3,8	5,6	37,5	28,8
Przedsiębiorstwa przemysłu wyrobów metalowych	6,0	10,5	14,7	12,0
Przedsiębiorstwa przemysłu robót budowlanych i instalacyjnych	4,0	7,9	32,0	19,9
Przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego	4,1	3,0	34,1	23,6
Przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej i mieszkaniowej	–	–	–	–

Źródło: jak w tab. 1.



(odpowiednio o 1,4 i 0,9 punktów), to pozostałych zmienił się istotnie. W roku 1998 pracownicy z wykształceniem podstawowym stanowili już tylko 19,9% ogółu zatrudnionych, tj. o 13,6 punktów mniej niż w roku 1990.

Wraz ze zmniejszeniem udziału tej grupy nastąpił wzrost odsetka zatrudnionych z wykształceniem wyższym z 5,1% do 8,4% oraz z wykształceniem średnim technicznym i policealnym z 18,5% do 26,5%.

Pozytywne zmiany jakościowe w zasobach ludzkich restrukturyzowanych przedsiębiorstw odnotowano we wszystkich ich grupach (tab. 7). W roku 1998 wyraźnie wzrósł udział zatrudnionych legitymujących się wyższym poziomem wykształcenia niż podstawowe (pełne i niepełne), zwłaszcza w badanych przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego, spożywczego, wyrobów metalowych i odzieżowo-obuwniczego. Jednak nadal w niektórych grupach przedsiębiorstw odsetek pracowników o wykształceniu podstawowym jest wysoki – w przedsiębiorstwach przemysłu materiałów budowlanych 28,8%, przemysłu wydobywczego 23,6%, przemysłu cukrowniczego 22,3%.

#### DOSKONALENIE I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

Podejście do zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa oparte na formalnych kwalifikacjach jest niewystarczające. Szczególnego znaczenia nabierają kompetencje rozumiane jako wiedza, umiejętności, motywacje, postawy i zachowania pracowników, a ich kształtowaniu służy odpowiednio skonstruowany system doskonalenia i rozwoju pracowników.

Miernikiem obrazującym proces doskonalenia zawodowego jest odsetek pracowników objętych różnymi formami kształcenia i rozwoju (tab. 8). Odsetek ten zaczął wzrastać w drugiej połowie badanego okresu, jednak największy wzrost przypada na lata 1997 i 1998. W ostatnim roku analizowanego okresu średnio prawie co piąty pracownik podnosił swoje kwalifikacje zawodowe, podczas gdy w roku 1990 tylko co szesnasty. Należy podkreślić, że w podejściu przedsiębiorstw do kształcenia i doskonalenia zawodowego istnieją duże różnice. Szczegółowa analiza udostępnionych informacji pozwala stwierdzić, że w roku 1990 tylko w 8 przedsiębiorstwach odsetek pracowników rozwijających kwalifikacje zawodowe przewyższał 10%, natomiast w roku 1998 tylko w 15 przedsiębiorstwach był niższy niż 10%, co więcej w dwu przedsiębiorstwach obejmował aż połowę załogi.

Do najintensywniej szkolonych pracowników można zaliczyć:

- 1) kadrę kierowniczą w różnych grupach zawodowo-kwalifikacyjnych (grupę tę na pierwszym miejscu wymieniły 44 przedsiębiorstwa),
- 2) ekonomistów (31 badanych przedsiębiorstw)
- 3) pracowników działu marketingu (26 przedsiębiorstw),

Tab. 8. Odsetek pracowników objętych różnymi formami kształcenia i doskonalenia zawodowego w badanych przedsiębiorstwach w latach 1990–1998

Percentage of staff encompassed with various forms of education and professional training

Lata	%
1990	6,33
1991	6,15
1992	6,56
1993	6,62
1994	8,19
1995	11,31
1996	13,39
1997	17,25
1998	19,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez badane przedsiębiorstwa.

Tab. 9. Pracownicy doksztalcani w badanych przedsiębiorstwach w latach 1990–1998 wg grup  
Percentage of staff given additional training in 1990–1998 according to groups

Grupy przedsiębiorstw	Odsetek pracowników doksztalcanych	
	1990	1998
Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego	3,4	16,5
Przedsiębiorstwa przemysłu cukrowniczego	2,5	6,4
Przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowo-obuwniczego	4,3	13,4
Przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego	15,8	21,5
Przedsiębiorstwa przemysłu materiałów budowlanych	2,9	10,4
Przedsiębiorstwa przemysłu wyrobów metalowych	6,7	24,0
Przedsiębiorstwa przemysłu robót budowlanych i instalacyjnych	7,4	17,4
Przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego	1,8	4,0
Przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej i mieszkaniowej	0,0	8,0

Źródło: jak w tab. 1.

4) informatyków (21),

5) robotników bezpośrednio produkcyjnych (20),

6) techników i technologów produkcji (17 przedsiębiorstw).

Pojedyncze przedsiębiorstwa w grupie pracowników intensywnie szkolonych wymienili szeregowych pracowników sezonowych, pomocniczych oraz służby personalne.

Interesujących informacji dostarcza analiza problematyki szkoleń. W zdecydowanie największej liczbie przedsiębiorstw najliczniejsze grupy pracowników doskonalili swoje umiejętności w zakresie zarządzania i marketingu (29), informatyki i obsługi komputerów (22) oraz kompleksowych systemów sterowania jakością (17). Wyraźnie mniejszą popularnością cieszyły się szkolenia na temat prywatyzacji przedsiębiorstw, prawnych form działalności gospodarczej,

technik negocjacji i zarządzania zmianami. Aż 24 przedsiębiorstwa kierowały swoich pracowników na szkolenia w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, ale ze względu na niższy odsetek pracowników doskonalonych w tym zakresie tematykę tę usytuowano na dalszych pozycjach. Stosunkowo rzadko wymieniano szkolenia w zakresie technologii produkcji, obsługi maszyn i urządzeń (w tym specjalnych), księgowości, a także zmieniających się przepisów prawnych.

Do najczęstszych form kształcenia i doskonalenia zawodowego zaliczono:

1) kursy i szkolenia organizowane przez zewnętrzne ośrodki (na pierwszym miejscu pod względem liczby uczestniczących pracowników wymieniło je 31, a na drugim 15 przedsiębiorstw),

2) szkolenia wewnętrzne w różnej formie (na pierwszym miejscu wymieniło je 16, a na drugim 23 przedsiębiorstwa).

Biorąc pod uwagę liczbę osób doksztalających się badane przedsiębiorstwa za ważną formę często uznawały studia wieczorowe i zaoczne oraz podypłomowe. Stosunkowo rzadką natomiast formą rozwoju kwalifikacji były praktyki i staże krajowe, na które kierowało swoich pracowników 9 przedsiębiorstw oraz praktyki i staże zagraniczne, z których korzystali pracownicy tylko 6 badanych przedsiębiorstw.

W tabeli 9 przedstawiono dane liczbowe obrazujące zmiany w poziomie wykształcenia pracowników w badanych grupach przedsiębiorstw. W każdej z nich widoczna jest poprawa wskaźników. Na szczególną uwagę zasługują jednak przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego i wyrobów metalowych, w których największy odsetek pracowników doksztalał się, odsetek ten wzrósł w badanym okresie, korzystnie zmieniła się struktura zatrudnienia pod względem wykształcenia, to znaczy zmniejszył się i w roku 1998 był stosunkowo niski odsetek pracowników z wykształceniem podstawowym, a wzrósł udział zatrudnionych z dyplomami wyższych uczelni. Najmniejsze w tym zakresie zmiany można natomiast zauważyć w przedsiębiorstwie przemysłu wydobywczego.

#### UWAGI I WNIOSKI

W ocenie badanych przedsiębiorstw przebieg procesu restrukturyzacji zatrudnienia był dobry w 55% z nich, dostateczny w 34%, zły w 9% i bardzo dobry tylko w jednym przedsiębiorstwie. Ważnym wymiernym efektem tego procesu było ograniczenie poziomu zatrudnienia i dostosowanie go w większym stopniu do rozmiarów działalności, jednak jeszcze w ponad 1/3 przedsiębiorstw poziom ten ocenia się jako za wysoki w stosunku do potrzeb. Ograniczając zatrudnienie przedsiębiorstwa likwidowały zbędne stanowiska, np. w działalności pomocniczej, zwalniały pracowników o najniższych kwalifikacjach i najmniej przydatnych. Niekiedy też angażowały nowych pracowników, głównie specjalistów. Wskutek tego zwiększyła się liczba i udział pracowników z wykształceniem wyższym i średnim oraz robotników bezpośrednio produkcyjnych, spadł

natomiast istotnie poziom zatrudnienia pracowników legitymujących się wykształceniem podstawowym, robotników pośrednio produkcyjnych, a także pracujących na stanowiskach kierowniczych.

Najbardziej widocznym efektem jakościowym restrukturyzacji zatrudnienia była poprawa kwalifikacji pracowników wskutek podjętej działalności szkoleniowej, chociaż jej rezultaty są trudno wymierne.

Inny efekt to zwiększenie elastyczności zatrudnienia, polegające na odejściu od przypisania pracownika do konkretnego stanowiska na rzecz wykorzystywania dostosowanego do aktualnych potrzeb.

Jednak pomimo podanych tu przykładowo efektów, przedsiębiorstwa nie ustrzegły się podstawowych błędów (dostrzega je ich kierownictwo), takich jak brak kompleksowej strategii restrukturyzacji zatrudnienia, zbyt późno podjęte decyzje o redukcji zatrudnienia i powolne tempo zwolnień, objęcie systemem szkoleń i przekwalifikowań zbyt małej liczby pracowników, utrata wysokiej klasy fachowców wskutek opieszałości kierownictwa w ich zatrzymaniu, niedokończenie zmian w zatrudnieniu z powodu różnego rodzaju nacisków, w tym zwłaszcza związków zawodowych. Może to sugerować, że restrukturyzacja zatrudnienia, zwłaszcza działania podjęte na początku lat 90., miały przede wszystkim charakter żywiołowy i były prostą reakcją na warunki dyktowane przez rynek, rzadko zaś splotem przemyślanych i starannie dobranych działań, podporządkowanych ogólnej strategii.

Istotnym czynnikiem w ocenie zarówno badań empirycznych, jak i studiów teoretyczno-metodycznych jest między innymi ich użyteczność dla ukierunkowania przyszłych zmian, polegająca na „nadaniu procesom restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw nowej jakości oraz większej dynamiki i skuteczności”.<sup>7</sup>

Wyniki badań pozwalają stwierdzić, że to, w jakim sektorze przedsiębiorstwo funkcjonuje nie jest tak ważne, jak to, w jaki sposób funkcjonuje. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi podstawą poprawy sytuacji przedsiębiorstw i budowania ich przewagi konkurencyjnej powinno być rozwijanie i wykorzystywanie kwalifikacji i umiejętności pracowników, profesjonalizacja ich działań. Działania te należy postrzegać jako ważny instrument wspierający restrukturyzację przedsiębiorstwa. Ponadto strategia restrukturyzowanych przedsiębiorstw w zakresie kwalifikacji personelu musi uwzględniać zmiany, jakie zachodzą w gospodarce rynkowej. Pracodawcy muszą być w pełni przekonani o tym, że podwyższanie kwalifikacji pracowników to nie tylko koszty, ale i kapitał na przyszłość, który umożliwi dostosowanie się do nowej sytuacji<sup>8</sup> oraz kreowanie zmian. Dane empiryczne i oceny wielu praktyków zebrane w trakcie tych badań potwierdzają, że tempo i zakres omawianych zmian nie są satysfakcjonujące.

<sup>7</sup> Por. R. Borowiecki, *op. cit.*, s. 11.

<sup>8</sup> Por. F. Byłok, B. Sztumska, *Kwalifikacje pracowników jako determinanty konkurencyjności restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności restrukturyzowanych przedsiębiorstw...*, s. 266.

---

## SUMMARY

One of the aspects of enterprise restructurization is restructurization of employment encompassing changes in the number, structure and qualifications of the staff. The study presents qualitative effects of this restructurization confirmed by empirical investigations in 51 enterprises. The investigations covered the period between 1990 and 1998.

The reduction of employment was approximately 35% on the average. Its greatest intensity was observed in 1990–1993 and resulted, among others, in numerous shifts at places of work, which was related to the being introduced organizational changes. The qualitative effect of restructurization were changes in the employment structure according to the level of education, i.e. an increase in the share of the staff with higher education (from 5.1 to 8.4%) as well as secondary technical and post-secondary education (from 18.5 to 26.5%). There was also observed a decrease in percentage of individuals with elementary education (from 33.5 to 19.9%). At the same time, the percentage of the staff involved in various forms of professional training was three times as large.

