

Bożena GAJDZIK
Politechnika Śląska
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii
Katedra Inżynierii Produkcji

ANALIZA ZMIAN W POZIOMIE ZATRUDNIENIA W HUTNICTWIE W DŁUGIM OKRESIE

Streszczenie. Treści zawarte w artykule dotyczą restrukturyzacji kadrowej hutnictwa. Zmiany w poziomie zatrudnienia przedstawiono w długim okresie. Przez długi okres należy rozumieć co najmniej 10 lat. Zastosowano odniesienie komparatywne wielkości zatrudnienia w hutnictwie przed i po transformacji systemu gospodarczego. Przeprowadzona analiza pozwoliła na wyodrębnienie etapów zmian w procesie redukcji kadry hutniczej. Poza radykalną redukcją zatrudnienia, w publikacji przedstawiono zmiany w strukturze kadry, wskazując na dalsze kierunki w polityce personalnej przedsiębiorstw hutniczych.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, personel, przemysł hutniczy

ANALYSIS OF CHANGES IN EMPLOYMENT LEVEL IN STEEL INDUSTRY IN LONG TIME

Summary. The article presents changes in employment level in Polish steel industry. Analysis of the changes are realized in long time (10 years and more). In the article are used comparability of the changes before and after economy transformation. On the based of analysis the key periods were established. More over the structure of metallurgical staff was characterized. On the base of the analysis the key changes in personnel strategy were presented.

Keywords: restructuring, personnel, steel industry

1. Wprowadzenie

Zmiany społeczno-gospodarcze w Polsce wymuszają restrukturyzację kadrową przedsiębiorstw. Restrukturyzacja dotyczy poziomu zatrudnienia i efektywnego wykorzystania posiadanych możliwości kadrowych. Radykalna redukcja zatrudnienia w hutnictwie była konsekwencją długookresowej polityki restrukturyzacyjnej. Rządowe programy restrukturyzacji hutnictwa obligowały przedsiębiorstwa do radykalnej redukcji zatrudnienia. Restrukturyzacja zatrudnienia wiązała się z koniecznością dostosowania funkcjonowania przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej.

Celem niniejszej publikacji było prześledzenie zmian w poziomie zatrudnienia w hutnictwie, począwszy od lat 80. ubiegłego wieku. Długookresowa analiza zmian pozwoliła na uchwycenie przebiegu zmian i opis poszczególnych etapów redukcji kadry. Publikacja powstała na podstawie danych statystycznych (publikacje GUS) oraz opracowań branżowych. Treści zawarte w artykule stanowią kompendium wiedzy na temat przebiegu restrukturyzacji zatrudnienia w przemyśle hutniczym. Przytoczone zestawienia statystyczne za okres ponad trzech dekad mogą być wykorzystane do celów naukowych i dydaktycznych.

2. Restrukturyzacja kadrowa w przedsiębiorstwach hutniczych

Restrukturyzacja kadrowa była obszarem restrukturyzacji przemysłu hutnictwa żelaza i stali. W programach naprawczych formułowano kierunki zmian służące osiągnięciu rentowności (*viability*¹), wydajności i obniżki kosztów działalności przedsiębiorstw hutniczych.

Przed transformacją systemu gospodarczego, w warunkach gospodarki centralnego planowania, w przedsiębiorstwach państwowych poziom zatrudnienia był wysoki. Duże zakłady hutnicze (kombinaty metalurgiczne) zatrudniały kilkadziesiąt tysięcy osób. Największe huty w Polsce to: Huta w Krakowie (Huta Lenina) z 38,4 tys. zatrudnionych, Huta Katowice z ponad 28,6 tys. osób. W 1980 roku w hutnictwie pracowało 183,9 tys. ludzi ².

Pomimo wysokiego poziomu zatrudnienia nie uzyskiwano wysokich poziomów produkcji. W 1980 roku wyprodukowano 19,5 mln ton stali surowej, co w przeliczeniu na 1 zatrudnionego daje 105 ton stali³. Problem zmniejszenia zatrudnienia w hutach został

¹ Koncepcja urentownienie przedsiębiorstw z krajów przechodzących od gospodarki centralnego planowania do gospodarki rynkowej, których rządy podpisały akcesje o przystąpieniu do Wspólnoty Europejskiej.

² Kierunkowa koncepcja programu modernizacji i perspektyw hutnictwa żelaza do 1990 roku. Biuro Projektów Przemysłu Hutniczego, Gliwice 1983, s. 120.

³ Koncentracja produkcji przemysłowej 1989 rok. GUS, Warszawa 1990, s. 46-47.

postawiony w kolejnych rządowych programach reform przemysłu hutniczego. Pierwszy program restrukturyzacji hutnictwa został opracowany w 1992 roku przez konsorcjum firm kanadyjskich. Kolejne programy opracowano w latach 1996-2003. Program z 2003 roku *Restrukturyzacja i rozwój hutnictwa żelaza i stali w Polsce do 2006 r.* był dokumentem uzgodnionym z Komisją Europejską, którego część zapisów wprowadzono do Traktatu Akcesyjnego Polski do Unii Europejskiej (Protokół nr 8). Zakończenie realizacji restrukturyzacji przewidziano na koniec 2006 roku. Zakładano systematyczny spadek zatrudnienia w hutnictwie do poziomu 28,9 tys. zatrudnionych w 2006 roku⁴.

Na koniec 2013 roku sektor hutniczy zatrudniał 22,2 tys. osób⁵. Według ocen ekspertów docelowe zatrudnienie w sektorze hutniczym wyniesie 15,6 tys. osób⁶. Taka opinia ekspertów wynika z niepełnego wykorzystania mocy produkcyjnych (w 2014 roku przy produkcji 8 mln ton wykorzystano moc jedynie w 63%)⁷. Mniejsze zużycie stali występuje nie tylko w Polsce, ale jest również problemem Unii Europejskiej. W najbliższych latach dojdzie do zamknięcia kolejnych hut, aby zlikwidować niewykorzystane zdolności produkcyjne o 50-60 mln ton stali⁸ (o ile nie nasili się koniunktura na stal i wyroby hutnicze). Hutnictwo w Polsce już od wielu lat radykalnie ogranicza zatrudnienie.

Redukcja kadr, z punktu widzenia zarządzania branżą hutniczą w Polsce, stanowiła wieloaspektowy problem, między innymi społeczny (wzrost liczby bezrobotnych, zmniejszający się poziom życia mieszkańców w regionach, gdzie funkcjonowały huty), finansowy (Hutniczy Pakiet Socjalny), edukacyjny (zmiana profilu kształcenia kadr dla branży), organizacyjny (zatrudnienie dotychczasowych pracowników huty w spółkach zależnych).

3. Zatrudnienie w sektorze hutniczym przed transformacją gospodarczą

W gospodarce centralnego planowania dominował sektor publiczny (państwowy). Przemysł hutniczy należał do sektorów strategicznych gospodarki (ważne znaczenie dla państwa). Do kluczowych zakładów należały: Huta Katowice, Huta im. Lenina w Krakowie. W zakładach tych zatrudnionych było ponad 36% ogółu. W tabeli 1 zestawiono produkcję stali i zatrudnienie w zakładach hutniczych w 1980 roku.

⁴ Restrukturyzacja i rozwój hutnictwa żelaza i stali w Polsce do 2006 r., 10 stycznia 2003 r. ze zmianami zaakceptowanymi w dniu 25 marca 2003 r.

⁵ Polski przemysł stalowy. Raport 2013. Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Katowice 2014, s. 24.

⁶ Gospodarka „Rynek pracy”. Z hut odeszło 127 tysięcy pracowników. 23 maja 2013; www.ostrowiecka.pl/gospodarka/rynek-pracy/5713-z-hut-odeszlo-127-tysiecy-pracownikow, dostęp 20.05.2015.

⁷ Sytuacja sektora stalowego w Polsce. Biuletyn Akademii Górniczo-Hutniczej, nr 77, maj 2014, s. 3; www.biuletynagh.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1565:5&caid=121:maj-214-nr-77, dostęp 22.05.2015.

⁸ Ibidem.

Tabela 1

Produkcja stali i zatrudnienie w hutach w 1980 roku

Huty	Aktualne nazewnictwo/właściciel	Produkcja stali		Zatrudnienie	
		(tys. ton)	(%)	(osób)	(%)
Huta im. Lenina	ArcelorMittal Poland S.A. Oddział w Krakowie/kapitał zagraniczny – grupa ArcelorMittal	6 181	31,73	38 390	20,87
Huta Katowice	ArcelorMittal Poland S.A. Oddział w Dąbrowie Górniczej/ kapitał zagraniczny – grupa ArcelorMittal	4 502	23,10	28 614*	15,59
Huta Zawiercie	CMC Zawiercie/kapitał zagraniczny, amerykański	1 195	6,13	6 859	3,72
Huta im. Bieruta	ISD Huta Częstochowa Sp. z o.o. /kapitał zagraniczny, IS Donbas, Ukraina	908	4,66	13 370	7,27
Huta im. Nowotki	Celsa Huta Ostrowiec Sp. z o.o. /kapitał zagraniczny, hiszpański	773	3,96	17 448	9,48
Huta Warszawa	Arcelor Huta Warszawa Sp. z o.o. / kapitał zagraniczny – grupa Arcelor	750	3,85	9 608	5,22
Pozostali producenci		5 176	26,57	69 611	37,85
Łącznie		19 485	100	183 900	100

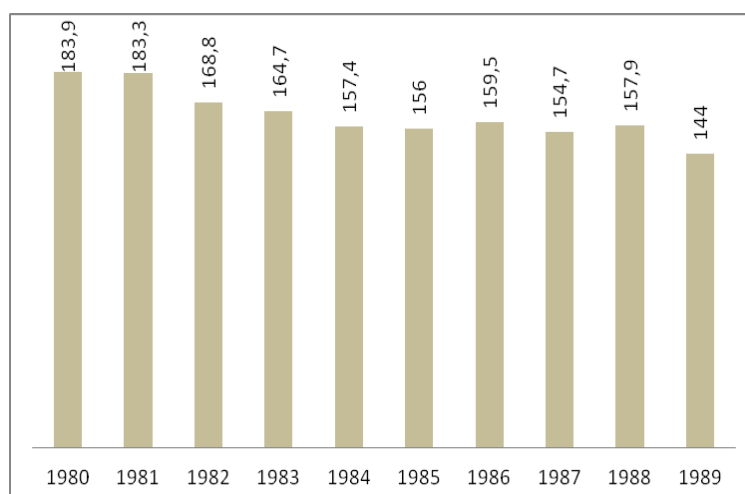
* z Zakładami Koksowniczymi Zdzeszowice zatrudniającymi 4 363 osoby.

Źródło: Opracowano na podstawie: Kierunkowa koncepcja programu modernizacji i perspektyw hutnictwa żelaza do 1990 roku. Biuro Projektów Przemysłu Hutniczego, Gliwice 1983, s. 120-121, załącznik 13.

W latach 80. liczba pracujących w hutnictwie zmieniała się. Najwyższy poziom odnotowano w 1980 roku – 183 900 osób, najniższy w 1989 roku – 144 tys. zatrudnionych w zakładach hutniczych⁹. Uwzględniając, że do sektora hutniczego należały również zakłady koksownicze, zakłady remontowe hut i koksowni oraz zakłady elektrod węglowych, łączne zatrudnienie wyniosło 218 tys. osób. Na rys. 1 przedstawiono zmiany w poziomie zatrudnienia w hutach w latach 80.

Prawie 1/3 spośród zakładów hutniczych odnotowała spadek zatrudnienia w wysokości 10%. Pracownicy odchodzili na wcześniejsze emerytury. Fluktuacja w latach 80. sięgała 40%. Z hut odchodzili pracownicy z długoletnim stażem pracy o wysokim doświadczeniu zawodowym (wykwalifikowani fachowcy). Sytuację kadrową pogarszała wysoka absencja, przekraczająca 10% nominalnego czasu pracy.

⁹ Kierunkowa..., op.cit., załącznik 13.



Rys. 1. Zmiany w poziomie zatrudnienia w krajowym hutnictwie w latach 1980-1989 (tys. osób)

Fig. 1. Changes in employment level in Polish steel industry in period 1980-1989 (thousand persons)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Koncentracja produkcji przemysłowej w 1989 roku. GUS, Warszawa 1990, s. 46-47; Roczniki statystyczne przemysłu: 1983-1991. GUS; zobacz: Gajdzik B.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw hutniczych w zestawieniach statystycznych i badaniach empirycznych. Politechnika Śląska, Gliwice 2013, s. 95-96.

Pod koniec lat 80. oszacowano niedobór kadrowy w wysokości 10 tys. pracowników, w tym przede wszystkim na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych. Udział stanowisk robotniczych w stanowiskach ogółem wynosił 77,3%. Udział ten ulegał wahaniom. Najwyższy poziom udziału stanowisk robotniczych w stanowiskach ogółem odnotowano w 1982 roku – 79,1%, a najniższy wynoszący 67,6% w 1985 roku. Praca w hutach odbywała się w ruchu 4-brygadowym. Ruch ten obejmował ponad 70% zatrudnionych w hutnictwie. Zdecydowana większość pracowników posiadała wykształcenie zawodowe (prawie wszyscy pracownicy na stanowiskach robotniczych). Struktura wiekowa pracowników była zróżnicowana. Ponad 60% zatrudnionych stanowili pracownicy w wieku od 31 do 50 lat ¹⁰.

¹⁰ Kierunkowa..., op.cit., s. 120-121 i zał. 13.

4. Zatrudnienie w sektorze hutniczym po transformacji gospodarczej

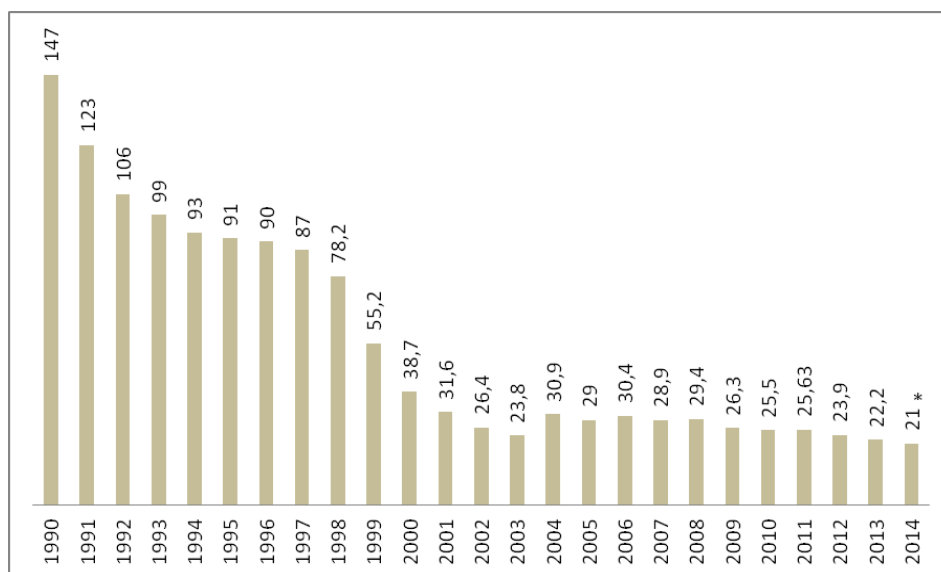
W 1989 roku rząd opracował zestaw reform, aby stworzyć podstawy gospodarki rynkowej. Pojęcie „transformacja” używane jest po roku 1989 i oznacza¹¹:

- przekształcenie statusu własnościowego przedsiębiorstw (najczęściej prywatyzację),
- restrukturyzację jako proces przywracania sprawności działania przedsiębiorstwom we wszystkich obszarach biznesowych (*core-business*) oraz pozabiznesowych (*non core-business*)¹²
- modernizację technologiczno-produkcyjną,
- reorientację rynkową, czyli poszukiwanie nowych rynków zbytu oraz zmiany w strukturze asortymentowej wyrobów i ich jakości.

Stan polskich przedsiębiorstw hutniczych, w momencie rozpoczęcia wolnorynkowej reformy gospodarczej, wymagał wielkoobszarowych przekształceń. Zmianami objęto między innymi dotychczasową politykę zatrudnienia. W ujęciu makro wystąpiło bezrobocie. Pracę przymusową, która obowiązywała w gospodarce socjalistycznej, urynkowiono (rynek pracy). Przedsiębiorstwa zmagaly się z nadmiernym poziomem zatrudnienia, nieadekwatnym do wielkości produkcji. Sytuacja nadmiernego zatrudnienia dotyczyła również przemysłu hutniczego. W lipcu 1990 roku Ministerstwo Przemysłu i Handlu, po uzgodnieniu z Bankiem Światowym, zdecydowało o potrzebie opracowania koncepcji restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali. Do 1992 roku działania w obszarze redukcji zatrudnienia miały charakter spontaniczny. Pierwszy program restrukturyzacji sektora przyjęto w 1992 roku (na bazie studium kanadyjskiego). Program zakładał dostosowanie produkcji do potrzeb rynku, w tym ilościowe zmniejszenie stanowisk pracy. Na restrukturyzację zatrudnienia wykorzystano środki centralne i pomocowe. W latach 1990-2014 z przemysłu hutniczego odeszło ok. 120 tys. pracowników (rys. 2).

¹¹ Gąciarz B., Pańków W.: Przekształcenia przedsiębiorstw przemysłowych. Strategie – aktorzy – efekty. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997, s. 7.

¹² Stachowicz J.K.: Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych. PWN, Warszawa 2001, s. 16; Gajdzik B.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw w warunkach destabilizacji otoczenia na przykładzie branży hutniczej. Difin, Warszawa 2012, rozdział: Restrukturyzacja w ujęciu definicyjnym, s. 9-24.



* dane niepełne

Rys. 2. Zmiany w poziomie zatrudnienia w krajowym hutnictwie w latach 1990-2014 (tys. osób)

Fig. 2. Changes in employment level in Polish steel industry in period 1990-2014 (thousand persons)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Roczników statystycznych przemysłu, 1991-2013, dział: Zatrudnienie; Polski przemysł stalowy, raporty roczne. Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa; zobacz: Gajdzik B.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw hutniczych w zestawieniach statystycznych i badaniach empirycznych. Politechnika Śląska, Gliwice 2013, s. 179.

Redukcja dotyczyła zarówno kadry produkcyjnej, jak i administracji. Kadra nieprodukcyjna stanowiła 20% ogółu zatrudnionych. Inwestując w nową technologię, ograniczano liczbę stanowisk robotniczych (stanowiska pracowników fizycznych). Udział stanowisk robotniczych w stanowiskach ogółem zmniejszył się o ponad 10% w porównaniu do stanu przed transformacją gospodarczą. Stanowiska produkcyjne stanowią ok. 65% ogółu stanowisk¹³.

W kategorii wykształcenie odnotowano spadek wykształcenia zawodowego o 20%, a wzrost wykształcenia średniego i wyższego. Pod koniec lat 80. Pracownicy z wykształceniem wyższym stanowili niecałe 5% zatrudnionych¹⁴, w 2006 roku już 12,2%¹⁵, obecnie szacuje się ten udział na poziomie 15%. Kobiety zatrudnione w hutnictwie posiadają generalnie wyższe wykształcenie niż mężczyźni (w 2003 roku około 60% kobiet posiadało wykształcenie średnie lub wyższe, podczas gdy wśród mężczyzn odsetek ten wynosi około 40%)¹⁶.

¹³ Paduch J., Kardas M., Kłós I., Sankowska-Śliwa M.: Restrukturyzacja zatrudnienia w polskim przemyśle stalowym w latach 1999-2006. „Hutnik – Wiadomości Hutnicze”, nr 11, 2007, s. 570.

¹⁴ Aktywność gospodarowania w przemyśle w latach 1985-1990. GUS, Warszawa 1990.

¹⁵ Paduch J., Kardas M., Kłós I., Sankowska-Śliwa M.: Restrukturyzacja..., op.cit., s. 572.

¹⁶ Paduch J., Kardas M., Kłós I., Sankowska M.: Przekształcenia organizacyjne i restrukturyzacja zatrudnienia w polskim hutnictwie w latach 1999-2003, www.wnp.pl/drukuj/-2134_1.html 5/, dostęp 22.04.2015.

W strukturze wiekowej pracowników odnotowano zmiany związane ze starzeniem się załogi. Grupa pracowników do 50 roku życia, która dominowała przed transformacją, zestarzała się. Pracownicy powyżej 50 lat stanowią, po transformacji, ponad 45% załogi. Redukując zatrudnienie, ograniczono przyjęcia nowej kadry. Do 2003 roku nie odnotowano tendencji wzrostowej kadr w sektorze hutniczym (odejścia wyższe niż przyjęcia). Pracownicy do 30 roku życia stanowią w przedsiębiorstwach hutniczych nieco ponad 5% załogi¹⁷.

Wsparciem dla redukcji zatrudnienia był outsourcing części działalności. Odrębnymi zakładami stały się zakłady koksownicze, zakłady remontowe hut i koksowni, zakłady elektrod węglowych, a także zakłady transportowe, spedycyjne, handlowe, biura projektowo-inwestycyjne i wiele innych. Uwzględniając trzy pierwsze kategorie zakładów, uzyskano redukcję zatrudnienia o 18%. Zakłady koksownicze zatrudniały ponad 10 tys. pracowników, w tym: Zakłady Koksownicze Zdzeszowice 4363 osoby, obecnie 1809 jako oddział ArcelorMittal Poland, Kombinat Koksowniczy Zabrze – 5521 osób, Zakłady Koksownicze Wałbrzych 2412 pracowników¹⁸ – ostatnie dwa zakłady należą do Jastrzębskiej Spółki Węglowej.

W okresie transformacji gospodarczej huty sprywatyzowano. Właścicielem największych przedsiębiorstw hutniczych jest międzynarodowy kapitał zagraniczny. Największym przedsiębiorstwem hutniczym jest ArcelorMittal Poland z 12 283 pracownikami (w liczbie pracowników ujęto Oddział Zdzeszowice – Koksownia Zdzeszowice). Dawny kombinat metalurgiczny w Krakowie i Huta Katowice są największymi oddziałami grupy kapitałowej ArcelorMittal w Polsce. Oddział w Krakowie zatrudnia 3252 osoby, a w Dąbrowie Górniczej (dawna Huta Katowice) – 3695 osób¹⁹. Huta Częstochowa przed transformacją zatrudniała 11 355 osób²⁰, w 2014 roku, jako ISD Huta Częstochowa, 1206 osób²¹. Huta Ostrowiec przed restrukturyzacją zatrudniała 17 448 osób (dane z 1992 roku). Obecnie Celsa Ostrowiec zatrudnienia poniżej 1 tys. (z zakładami okołohutniczymi zatrudnienie wynosi 2 tys.)²². Z kolei huta Zawiercie, która należy do grupy kapitałowej CMC, zatrudniała 6859 pracowników – redukcja stanowisk o ok. 5 tys. – aktualny poziom zatrudnienia to ponad 1,6 tys. pracowników²³. Na rys. 3 przedstawiono zmiany w poziomie zatrudnienia w największych przedsiębiorstwach hutniczych w Polsce.

¹⁷ Gajdzik B., Ociecek W.: Soft restructuring process in metallurgical enterprises in Poland. *Metalurgia*, Vol. 54, No. 3, 2015, p. 729-732.

¹⁸ Kierunkowa..., op.cit., zał. 13.

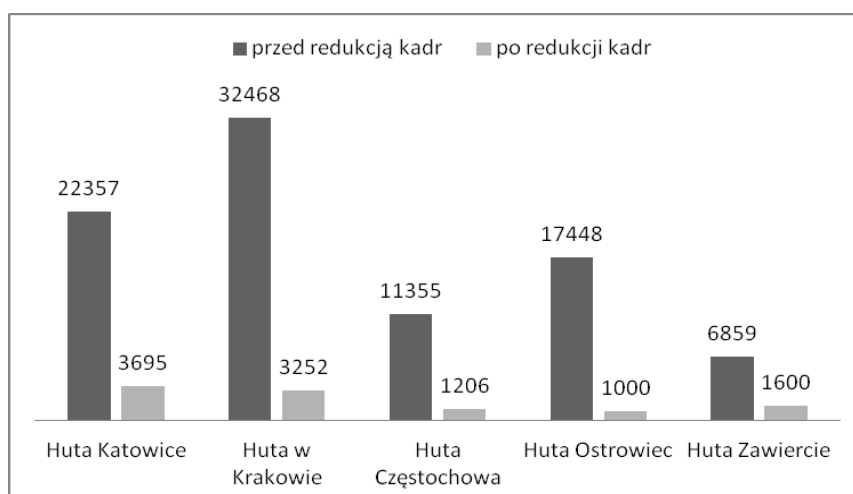
¹⁹ Odpowiedzialność biznesu, Raport 2013. ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 20.

²⁰ Koncentracja produkcji przemysłowej 1989 rok. GUS, Warszawa 1990, s. 46-47, zobacz: Gajdzik B.: *Restrukturyzacja...*, op.cit., s. 68-69.

²¹ 900 osób wybrało dobrowolne odejście z ISD Huty Częstochowa. Materiał wydrukowany z portalu www.wnp.pl; Polskie Towarzystwo Wspierania Przedsiębiorczości 1997-2015; PAP 01.07.2013, www.wnp.pl/drukuj/201314_1.html, dostęp 24.04.2014.

²² Z hut odeszło 127 tysięcy pracowników. *Gospodarka „Rynek pracy”*, 23 maja 2013, www.ostrowiecka.pl/gospodarka/rynek-pracy/5713-z-hut-odeszlo-127-tysiecy-pracownikow, dostęp 20.05.2015.

²³ *Koncentracja...*, op.cit., s. 46-47.



Rys. 3. Redukcja zatrudnienia w największych przedsiębiorstwach hutniczych w Polsce

Fig. 3. Discharge in the large metallurgical enterprises in Poland

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kierunkowa..., op.cit., załącznik 13; Z hut..., op.cit.; 900 osób wybrało dobrowolne odejście z ISD Huty Częstochowa, Materiał wydrukowany z portalu www.wnp.pl; Odpowiedzialność biznesu, Raport 2013. ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 20.

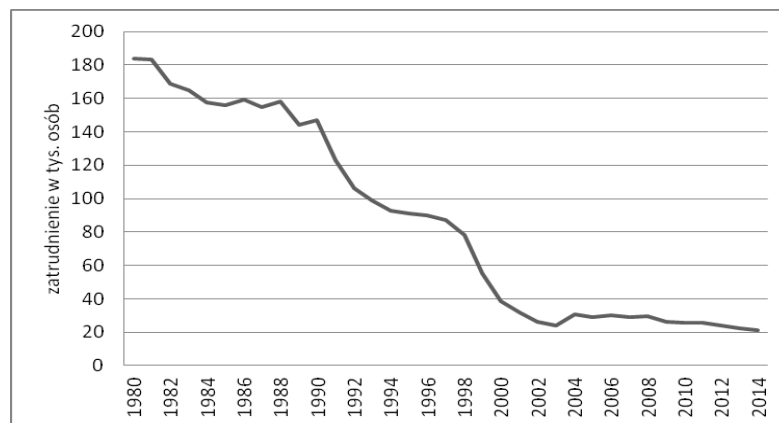
Sprywatyzowane przedsiębiorstwa hutnicze, które z sukcesem wdrożyły programy naprawcze, pierwszą dodatnią fluktuacją kadr odnotowały w 2004 roku, w tym okresie wzrasta również zapotrzebowanie na stal. W kolejnych latach wahania fluktuacji kadrowej były nieznaczne. Ostatecznie w 2014 roku zatrudnienie w sektorze hutniczym wynosi nieco 20 tys. osób.

5. Ewolucyjność w procesie zatrudnienia – etapy zmian

Od realizacji pierwszych programów racjonalizacji kadr w hutach minęły trzy dekady. Na rys. 4 przedstawiono przebieg procesu redukcji kadry w latach 1980-2014.

Dokonując analizy przebiegu procesu redukcji zatrudnienia w czasie, można potwierdzić radykalność zmian. Przyjmując założenie Ch.B. Adair, B.A. Murray za zmianę radykalną można uznać poprawę o skuteczności co najmniej 60%²⁴. Analizując przyrosty badanych wartości (rys. 5), największy poziom redukcji uzyskano w latach 1991-1993 oraz 1998-2001.

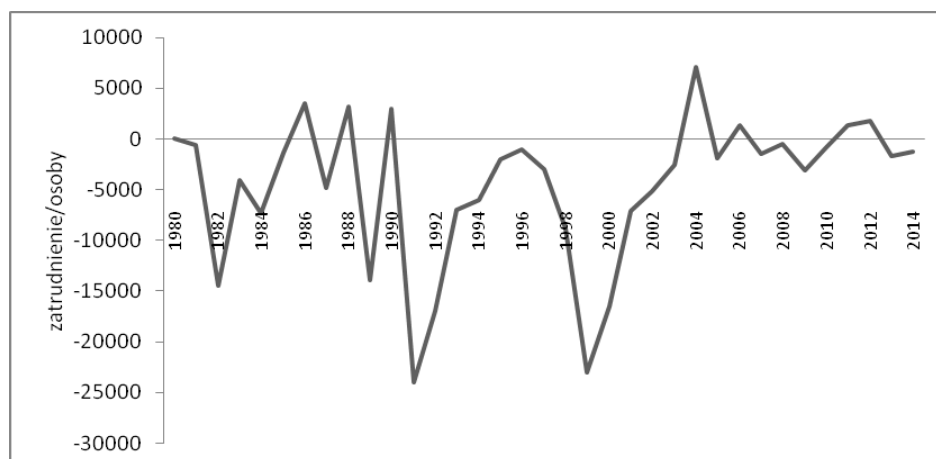
²⁴ Adair Ch.B., Murray B.A.: Breakthrough process redesign. AMACOM, Rath & Strong, 1994.



Rys. 4. Zmiany w poziomie zatrudnienia w krajowym hutnictwie w latach 1980-2014

Fig. 4. Changes in employment level in Polish steel industry in period 1980-2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji wskazanych pod rys. 1, 2.



Rys. 5. Różnice poziomu zatrudnienia w krajowym hutnictwie w poszczególnych latach

Fig. 5. Differences in the Polish steel industry employment level in particular years

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji wskazanych pod rys. 1, 2.

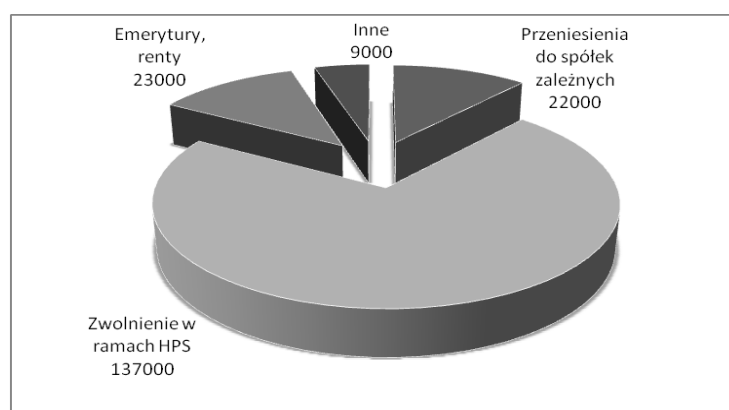
Restrukturyzację kadrową można podzielić na pięć etapów. Pierwszy obejmował lata 80., drugi – lata 1990-1998, trzeci realizowany był w okresie 1999-2001, czwarty to okres od 2002-2006, piąty obejmuje lata 2007-2014. Poszczególne okresy zmian wyodrębniono stosując kryteria form redukcji zatrudnienia.

W pierwszym okresie, przed transformacją gospodarczą, redukcja zatrudnienia była spowodowana odejściem pracowników na wcześniejsze emerytury i renty. Porównując stan zatrudnienia w 1980 roku ze stanem z 1989 roku uzyskano spadek o 39,9 tys. osób. Ten okres redukcji zatrudnienia określono jako „redukcję naturalną”.

W drugim okresie stan zatrudnienia zmniejszył się o 68,8 tys. i na koniec 1998 roku osiągnął wielkość 78,2 tys. Głównymi formami redukcji były: odejścia naturalne (emerytury,

renty), przeniesienia do spółek zależnych oraz ograniczenia przyjęć nowych pracowników. Etap ten nazwano „radykalną restrukturyzacją zatrudnienia”.

Etap trzeci był realizowany w latach 1999-2001. Z hutnictwa odeszło 46,6 tys. osób (formy redukcji zatrudnienia przedstawiono na rys. 6). W 1999 roku wdrożono Hutniczy Pakiet Socjalny, z którego skorzystało ponad 13 tys. zatrudnionych²⁵. Ponad 22 tys. pracowników zostało zatrudnionych w spółkach zależnych (outsourcing działalności). Etap ten określono jako „redukcję poprzez HPS – Hutniczy Pakiet Socjalny i outsourcing”.



Rys. 6. Główne formy redukcji zatrudnienia w krajowym hutnictwie w latach 1999-2001

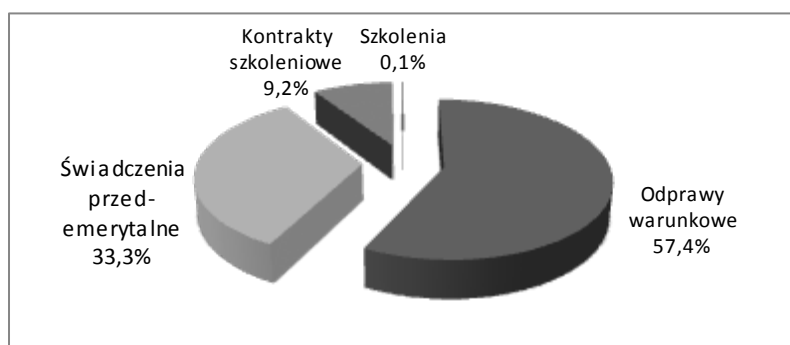
Fig. 6. Key forms of employment reduction in Polish steel industry in 1999-2001

Źródło: Opracowano na podstawie: Hutniczy pakiet aktywizujący, próba łagodzenia skutków restrukturyzacji zatrudnienia w hutnictwie, www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef./pl0310105/pl/doc, dostęp 20.05.2015.

Etap czwarty redukcji zatrudnienia realizowany był do 2006 roku. W styczniu 2003 roku rząd przyjął program restrukturyzacji i rozwoju hutnictwa do 2006 roku. W okresie tym zaplanowano redukcję o 8,3 tys. pracowników. Od stycznia 2004 roku wycofano dotacje z budżetu państwa jako formę pomocy publicznej dla przedsiębiorstw hutniczych. Po 2003 roku wprowadzono aktywne formy pomocy – świadczenia aktywizujące. Formami aktywizacji zawodowej były: kontrakty szkoleniowe, doradztwo zawodowe, szkolenia ogólne i specjalistyczne, odprawy warunkowe, refinansowanie części wynagrodzenia pracodawcom zatrudniającym pracowników z hut. Pakiet środków aktywizujących obowiązywał do 2006 roku. Strukturę udziału środków finansowych w ramach pakietu przedstawiono na rys. 7. W okresie 2003-2006 z hutnictwa odeszło 3,4 tys. osób (nie osiągnięto planowanego poziomu redukcji)²⁶. Etap czwarty redukcji zatrudnienia w hutnictwie określono jako „redukcję przez HPA – Hutniczy Pakiet Aktywizujący”.

²⁵ Hutniczy pakiet aktywizujący – próba łagodzenia skutków restrukturyzacji zatrudnienia w hutnictwie, www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef./pl0310105/pl/doc, dostęp 20.05.2015.

²⁶ Paduch J., Sankowska M.: Przebieg restrukturyzacji zatrudnienia w polskim hutnictwie żelaza i stali w 2003 roku. Prace IMŻ 56, nr 1, 2004, s. 3-5.



Rys. 7. Struktura wydatków w ramach HPA

Fig. 7. Structure of expenditures in The Activation Packet for the Metal Smelting Industry

Źródło: Opracowano na podstawie: Paduch J., Kardas M., Kłos I., Sankowska M.: Restrukturyzacja..., op.cit., s. 574.

W 2007 roku pierwsze kraje na świecie odczuwają skutki światowego kryzysu ekonomicznego. W tym roku odnotowano w hutnictwie spadek zatrudnienia o 1,5 tys. osób. Nasilenie negatywnych skutków kryzysu (spadek produkcji stali i wyrobów walcowanych wraz ze spadkiem zużycia jawnego) wystąpiło w latach 2007-2009. W tym okresie z hutnictwa odeszło ponad 5 tys. pracowników²⁷ (najwięcej, bo aż 74% zwolnionych odeszło ze stanowisk robotniczych). Do 2011 roku włącznie poziom zatrudnienia w hutnictwie utrzymywał się na poziomie powyżej 25 tys. zatrudnionych. W 2012 roku odnotowano spadek do 23,9 tys. zatrudnionych. W latach 2007-2014 uzyskano redukcję zatrudnienia o 8,9 tys. osób. Redukując zatrudnienie w hutach, zastosowano programy dobrowolnych odejść – pracownik, który zdecydował się na odejście z pracy i podpisanie stosownej umowy, za okres wypowiedzenia otrzymał odpowiednią rekompensatę. Pracownicy odchodzą przede wszystkim na zasadzie porozumienia stron. Etap piąty redukcji zatrudnienia określono jako „redukcję przez programy dobrowolnych odejść”.

6. Prognozy poziomu zatrudnienia w hutnictwie

Liczba zatrudnionych w krajowym hutnictwie wynosząca obecnie nieco ponad 20 tys. zdaniem ekspertów jest nadal za duża. Planowane docelowe zatrudnienie w hutnictwie to 15,6 tys. osób²⁸ (w przypadku dekonjunkury na rynku stali). Proces redukcji zatrudnienia nie został jeszcze zakończony. Produktywność polskiego hutnictwa, liczona jako roczna wielkość produkcji sprzedanej na jednego zatrudnionego wynosząca ponad 370 ton/osobę, jest jeszcze znacznie niższa od średniego poziomu europejskiego, który wynosi około 500

²⁷ Według niektórych statystyk – 7 tys. zobacz: Biuletyn AGH..., op.cit.

²⁸ Z hut..., op.cit.

ton/osobę²⁹. W najbliższych latach z hutnictwa (z przyczyn zakładów pracy) powinno odejść ok. 4 100 osób. W perspektywie najbliższych lat restrukturyzacja kadrowa powinna być ukierunkowana na poprawę struktury jakościowej personelu (wysokospecjalizowana kadra o różnym poziomie wykształcenia i różnych zawodach). Zmiany jakościowe to nowe umiejętności techniczne (obsługa skomputeryzowanych urządzeń), organizacyjne (doskonalenie organizacji pracy), decyzyjne (inicjowanie zmian, udział w przedsięwzięciach), koncepcyjne (rozwiązywanie problemów), interpersonalne (praca w zespołach) i inne przyczyniające się do sukcesu przedsiębiorstwa (budowanie wartości przedsiębiorstwa przez zaangażowanie pracowników)³⁰.

W odniesieniu do wieku pracowników – starzenie się załogi (duży udział pracowników starszych w strukturze kadry) należy, w najbliższych latach, dążyć do ograniczenia dysproporcji między liczbą pracowników w wieku 50+ a liczbą pracowników młodych (do 30 lat i trzydziestokilkuletnich).

W kwestii wykształcenia szczególnego znaczenia nabierają kwalifikacje specjalistyczne, branżowe. Uczelnie wyższe, przyjmując Ramy Kształcenia, przygotowują specjalistów z konkretnych dziedzin. Pracodawcy coraz częściej poszukują ekspertów w danej dziedzinie.

Wyzwaniem dla kadry hutniczej jest funkcjonowanie wielu przedsiębiorstw w międzynarodowych grupach kapitałowych. Pojawiają się nowe wskaźniki jakościowe, takie jak: umiejętności lingwistyczne, liczba lat pracy za granicą kadry kierowniczej, czasokres świadczenia pracy w zagranicznym oddziale przedsiębiorstwa, zagraniczne awanse, wdrożone innowacje wielowydziałowe³¹.

Problemem jest również struktura kadry hutniczej, która znacznie odbiega od struktury hut zachodnioeuropejskich, gdzie w administracji zatrudnionych jest tylko 8%, a w działach pomocniczych około 20% załogi. Dla przykładu, w ISD Hucie Częstochowa udział pracowników administracji w liczbie pracowników ogółem wynosi 30%³². W hutach krajów UE większość usług świadczonych przez działy pomocnicze realizują firmy zewnętrzne na zasadach rynkowych. W polskim hutnictwie w procesie restrukturyzacji większość tych działów została wydzielona w postaci spółek, nadal jednak liczebność jednostek pomocniczych przekracza standardy światowe.³³ Proces wydzielenia spółek, nasilony

²⁹ Strategiczny program badań przygotowany w oparciu o wizję rozwoju polskiego hutnictwa żelaza do roku 2030. Aktualny stan hutnictwa na tle UE i świata. Polska Platforma Technologiczna Stali, październik 2006.

³⁰ Juchnowicz M.: Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje. PWE, Warszawa 2010; Drajat S.: Management by Inspiration: Implementation of Transformational Leadership on Business at *Pondok Pesantren*, Elsevier, www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281401965X.

³¹ Gajdzik B., Ocieczek W.: Teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Politechnika Śląska, Gliwice 2015, s. 97.

³² 900 osób wybrało dobrowolne odejście z ISD Huty Częstochowa, www.wnp.pl.

³³ Paduch J., Kłos I., Sankowska M., Kardas M.: Przekształcenia organizacyjne i restrukturyzacja zatrudnienia w polskim hutnictwie w latach 1999-2003, www.wnp.pl, Polskie Towarzystwo Wspierania Przedsiębiorczości 1997-2015; www.wnp.pl/drukuj/-2134_1.html 1/5, dostęp 22.04.2015.

w latach 1999-2004,³⁴ musi narastać, aby ograniczyć funkcje pomocowe w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

7. Podsumowanie

Obecny stan poziomu zatrudnienia w krajowym przemyśle hutniczym ukształtował się w rezultacie długookresowych przemian społeczno-gospodarczych. W warunkach gospodarki socjalistycznej zatrudniano w sektorze ponad 180 tys. osób. Znaczący wpływ na przebieg redukcji zatrudnienia miały programy restrukturyzacji hutnictwa. Od 1989 roku do 2006 roku zatrudnienie w tym sektorze zmalało aż o ponad 100 tysięcy osób. Największa dynamika odejść miała miejsce w latach 1991-1993 oraz 1998-2001. Kolejnym trudnym okresem był kryzys (2007-2009), kiedy to zwolniono z hut ponad 5 tys. osób. Rosnąca konkurencja na rynku stali może nadal wymuszać konieczność redukcji kadry. Prognozy dotyczące ograniczenia zatrudnienia w krajowym hutnictwie nie muszą nastąpić, o ile poprawi się koniunktura (wzrośnie popyt na wyroby hutnicze). Nieuniknione są jednak zmiany w strukturze kadrowej, poza zmianami demograficznymi (ograniczenie luki pokoleniowej), są to przede wszystkim zmiany jakościowe, umożliwiające pracownikom angażowanie się w pracę i udział w budowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Adair Ch.B., Murray B.A.: Breakthrough process redesign. AMACOM, Rath & Strong, 1994.
2. Aktywność gospodarowania w przemyśle w latach 1985-1990. GUS, Warszawa 1990.
3. Drajat S.: Management by Inspiration: Implementation of Transformational Leadership on Business at *Pondok Pesantren*, Elsevier, www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281401965X.
4. Foltys J.: Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutniczego żelaza i stali. Uniwersytet Śląski, Katowice 2007.
5. Gajdzik B.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw hutniczych w zestawieniach statystycznych i badaniach empirycznych. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
6. Gajdzik B.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw w warunkach destabilizacji otoczenia na przykładzie branży hutniczej. Difin, Warszawa 2012.

³⁴ Foltys J.: Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutniczego żelaza i stali. Uniwersytet Śląski, Katowice 2007, s. 69.

7. Gajdzik B., Ociecek W.: Soft restructuring process in metallurgical enterprises in Poland. "Metalurgija", Vol. 54, No. 3, 20215.
8. Gajdzik B., Ociecek W.: Teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Politechnika Śląska, Gliwice 2015.
9. Gąciarz B., Pańków W.: Przekształcenia przedsiębiorstw przemysłowych. Strategie – aktorzy – efekty. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997.
10. Juchnowicz M.: Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje. PWE, Warszawa 2010.
11. Kierunkowa koncepcja programu modernizacji i perspektyw hutnictwa żelaza do 1990 roku. Biuro Projektów Przemysłu Hutniczego, Gliwice 1983.
12. Koncentracja produkcji przemysłowej 1989 rok. GUS, Warszawa 1990.
13. Odpowiedzialność biznesu, Raport 2013. ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza 2013.
14. Paduch J., Kardas M., Kłós I., Sankowska-Słiwa M.: Restrukturyzacja zatrudnienia w polskim przemyśle stalowym w latach 1999-2006. „Hutnik – Wiadomości Hutnicze” 2007, nr 11.
15. Paduch J., Sankowska M.: Przebieg restrukturyzacji zatrudnienia w polskim hutnictwie żelaza i stali w 2003 roku. Prace IMŻ 56, nr 1, 2004.
16. Polski przemysł stalowy, Raport 2013. Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Katowice 2014.
17. Restrukturyzacja i rozwój hutnictwa żelaza i stali w Polsce do 2006 r. 10 stycznia 2003 r. ze zmianami zaakceptowanymi w dniu 25 marca 2003 r.
18. Roczniki statystyczne przemysłu: 1983-1991, GUS, Warszawa, działy: Zatrudnienie.
19. Stachowicz J.K.: Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych. PWN, Warszawa 2001.
20. Strategiczny program badań przygotowany w oparciu o wizję rozwoju polskiego hutnictwa żelaza do roku 2030. Aktualny stan hutnictwa na tle UE i świata. Polska Platforma Technologiczna Stali, październik 2006.

Strony www

21. Sytuacja sektora stalowego w Polsce. Biuletyn Akademii Górniczo-Hutniczej, nr 77, maj 2014, www.biuletynagh.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1565:5&caid=121:maj-214-nr-77, dostęp 22.05.2015.
22. Z hut odeszło 127 tysięcy pracowników. Gospodarka „Rynek pracy”, 23 maja 2013, www.ostrowiecka.pl/gospodarka/rynek-pracy/5713-z-hut-odeszlo-127-tysiecy-pracownikow, dostęp: 20.05.2015.

23. Hutniczy pakiet aktywizujący próba łagodzenia skutków restrukturyzacji zatrudnienia w hutnictwie, www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef..pl0310105/pl/doc, dostęp 20.05.2015.
24. Paduch J., Kardas M., Kłos I., Sankowska M.: Przekształcenia organizacyjne i restrukturyzacja zatrudnienia w polskim hutnictwie w latach 1999-2003, www.wnp.pl/drukuj/-2134_1.html 5/, dostęp 22.04.2015.
25. 900 osób wybrało dobrowolne odejście z ISD Huty Częstochowa, www.wnp.pl, Polskie Towarzystwo Wspierania Przedsiębiorczości 1997-2015; PAP 01.07.2013, www.wnp.pl/drukuj/201314_1.html, dostęp 24.04.2014.