



Joanna Staszewska

Politechnika Śląska w Gliwicach
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji
joanna.staszewska@polsl.pl

RESTRUKTURYZACJA ZATRUDNIENIA W PROCESACH WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA ENERGETYCZNEGO PRZYSZŁOŚCI

Streszczenie: Przeobrażenia sektora energetycznego w Polsce wynikające z unijnej polityki energetycznej, priorytetów rządowych programów restrukturyzacji oraz zmian organizacyjno-własnościowych w powiązaniu z postępem techniki i informatyzacją, determinują kształt funkcji personalnej oraz zmiany w obszarze zatrudnienia. Artykuł koncentruje się na zagadnieniu nowego spojrzenia na istotę restrukturyzacji zatrudnienia w procesach budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa energetycznego przez pryzmat działań związanych w kreowaniu inteligentnego i odpowiedzialnego społecznie przedsiębiorstwa przyszłości, posiadającego unikalny kapitał ludzki cechujący się innowacyjnością i przedsiębiorczością, stanowiący o osiągnięciu przewag na konkurencyjnym rynku energii. Celem artykułu jest analiza i ocena wybranych czynników umożliwiających i będących siłą napędową restrukturyzacji oraz identyfikacja sposobów jej realizacji.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja zatrudnienia, kapitał ludzki, przedsiębiorstwo energetyczne, konkurencyjność.

Wprowadzenie

Dokonujące się w ostatnich kilkunastu latach silne przeobrażenia sektora energetycznego w Polsce, wynikające z unijnej polityki energetycznej, priorytetów rządowych programów restrukturyzacji oraz zmian w strukturze organizacyjno-funkcjonalnej i własnościowej, znajdujące odzwierciedlenie w skali i poziomie koncentracji przedsiębiorstw energetycznych, w powiązaniu z postępem technicznym i technologicznym oraz informatycznym i sieciowym paradygmatem współczesnego zarządzania, w sposób znaczący determinują kształt funkcji per-

sonalnej oraz potrzeby w zakresie zmian wielkości, struktury i jakości zatrudnienia. Polityka energetyczna, liberalizacja rynku, bezpieczeństwo energetyczne oraz zmiany otoczenia rynkowego determinują wymóg ciągłych procesów dostosowawczych, wśród których restrukturyzacja, w tym restrukturyzacja zatrudnienia, pełni kluczową rolę. Procesy te w sektorze energetyki są o tyle trudne, gdyż obciążone balastem opóźnionej transformacji w obszarze zatrudnienia na skutek silnych mechanizmów obronnych w postaci związków zawodowych, relacji z polityką, instrumentów koordynacji zatrudnienia (układy zbiorowe, pakiety socjalne, umowy społeczne) oraz modyfikacji narzędzi restrukturyzacji na potrzeby ochrony wewnętrznego status quo. W rezultacie, sektor energetyczny charakteryzuje nadal utrzymujący się potencjał do poprawy efektywności, eliminacji luki kompetencyjnej oraz słabości wewnętrznych procesów zmian w obszarze zatrudnienia [Kurtyka, 2013]. Z drugiej strony, załamanie dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania przedsiębiorstw oraz intensyfikacja oddziaływania nowej gospodarki na otaczającą rzeczywistość, rozwój globalnych sieci konstytuujących porządek społeczno-gospodarczy, informacyjno-technologiczny paradygmat działalności oraz ewolucja potrzeb i postaw społecznych powodują zmianę mechanizmów decydujących o charakterze pracy.

Artykuł koncentruje się na problematyce istoty i roli restrukturyzacji zatrudnienia w procesie budowania konkurencyjności energetycznego przedsiębiorstwa przyszłości. Celem artykułu jest określenie czynników umożliwiających i będących siłą napędową restrukturyzacji zatrudnienia przedsiębiorstwa energetycznego oraz identyfikacja sposobów jej realizacji. Wskazuje na elementy, na których powinny koncentrować się współczesne przedsiębiorstwa energetyczne, by sprostać wyzwaniom informacyjnego otoczenia.

W artykule zidentyfikowano główne motywy, korzyści i zagrożenia związane z restrukturyzacją zatrudnienia przedsiębiorstwa energetycznego. Dokonano także próby oceny zależności pomiędzy procesami zmian w obszarze zasobów ludzkich a poziomem konkurencyjności. Takie organizacje wyróżnia innowacyjność, elastyczność i przedsiębiorczość oraz umiejętność łączenia te różniejszości z przyszłością poprzez transformację skupioną wokół istoty wiedzy traktowanej jako kluczowa kompetencja. Sprostanie tym wyzwaniom jest możliwe tylko dzięki posiadaniu dostosowanych do potrzeb, unikalnych zasobów. Wzrost elastyczności i podatności na zmiany, budowanie relacji opartych na odpowiedzialności i zaufaniu wraz z ciągłym uczeniem się oraz łączeniem świadomości i inteligencji wyznaczają nową orientację pracodawcy oraz kreują unikalne źródła przewagi.

Podjęcie tematu w artykule wynika ze specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych, stanowiącej o złożoności procesów zmian w obszarze

zatrudnienia, wymagających uwzględnienia wielopłaszczyznowych aspektów zmian, realizowanych w warunkach wzrostu konkurencyjności, zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego, wymogów regulatora i wytycznych unijnej polityki energetycznej, jak i uwarunkowań historycznych transformacji oraz społeczno-kulturowych skutków zmian, rzutujących na sposoby i kierunki restrukturyzacji.

1. Reorientacja strategiczna przedsiębiorstwa energetycznego jako determinanta zmian w obszarze zatrudnienia

Zmieniające się realia regulacyjne i rynkowe oraz trendy ogólne, w tym społeczne i w obszarze zatrudnienia, w których głównymi czynnikami kształtującymi sektor są unijne i krajowe regulacje, determinowane są m.in. przez pakiet energetyczno-klimatyczny, energetyczną mapę drogową 2050, dyrektywę oraz krajową ustawę o efektywności energetycznej, pakiety polskich regulacji energetycznych, w tym Politykę energetyczną Polski do 2030 r.

Zmiany klimatu, kurczące się wydobycie paliw kopalnych, wzrost globalnego zapotrzebowania na energię i zmieniająca się geopolityka powoduje wzrost wyzwań na rynku energii. Rosnąca zależność UE od importu źródeł energii, obawy wykorzystania zasobów energetycznych jako środka nacisku politycznego, anomalie klimatyczne oraz poważne awarie systemów energetycznych – to główne podstawy do tworzenia założeń i celów polityki energetycznej dla Europy [Brzóska, Pyka, 2011, s. 5]. Istotna jest w niej koncentracja na równoległym i zbalansowanym rozwoju trzech filarów polityki energetycznej: konkurencyjności, bezpieczeństwa dostaw i zrównoważonego rozwoju.

Transformacja energetyki stanowi proces trudny, wynikający z charakterystyki branży związanej ze specyficznym charakterem produktu, jakim jest energia elektryczna, w tym koniecznością ciągłego równoważenia popytu i podaży oraz strategicznym znaczeniem dla gospodarki i państwa. Prowadzone od początku lat 90. głębokie zmiany w europejskich systemach regulacyjnych, promujące liberalizację i integrację rynków energii, jak również zmiany o charakterze strukturalnym w branży energetycznej w kraju – od demonopolizacji, poprzez komercjalizację, prywatyzację i konsolidację, powodowały kształtowanie się nowych potrzeb w zakresie potencjału ludzkiego.

Realizacja polityki energetycznej i celów UE: zmniejszenie emisji CO₂, wzrost udziału źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii oraz poprawa efektywności energetycznej, wymagają szeregu regulacji prawnych. Realizację celów warunkuje stymulowanie rozwoju energetyki rozproszonej, zmiana struktury wytwarzania oraz efektywność działań w obszarze technicznym, spo-

lęcznym i organizacyjnym. Dla polskiego rynku energii są to w m.in. wyzwania: budowy nowych mocy, które zastąpią istniejące i zaspokoją rosnący popyt, elektrowni gazowych i jądrowych, transportu elektronicznego oraz sieci (*smart grid*) i liczników (*smart metres*).

Zmiany w otoczeniu powodują konieczność reorientacji strategicznej przedsiębiorstw energetycznych oraz skutecznego reagowania na zmiany koniunktury, dynamikę wzrostu konsumpcji oraz cen energii elektrycznej. W dłuższej perspektywie przygotowanie na zaspokojenie popytu na energię oraz na rosnącą konkurencję. Transformacja wymaga różnych, często znaczących w skali i jakości zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i ich zatrudnieniu, przełamywania wielu barier oraz ograniczeń natury wewnętrznej, które utrudniają optymalizację poziomu zatrudnienia oraz wzrost jego produktywności.

Zmiany techniczno-technologiczne i organizacyjne w sektorze, w szczególności w obszarze produkcji i dystrybucji energii, nowe formy organizacji wewnętrznej oraz nowe formy współpracy konstytuują nowe potrzeby w obszarze personalnym: poziomu i struktury zatrudnienia, specyficznych i unikalnych kompetencji i umiejętności oraz kierunki zmian w zakresie systemów zarządzania ludźmi.

Wysoki poziom bezrobocia, kończące się okresy ochronne, do których zobowiązały się w pakietach socjalnych zakłady energetyczne podlegające przekształceniom, a także coraz większa luka kompetencyjna pomiędzy popytem i podażą na pewne grupy zawodów schyłkowych, wynikająca z postępu technologicznego oraz budowy nowych mocy, determinują konieczność zmian w obszarze zatrudnienia. Skalę wyzwań pokazują wnioski z przeprowadzonych badań obszaru zatrudnienia w energetyce po 1990 r., wskazujących na [Kurtyka, 2013]:

- przerosty zatrudnienia,
- przewagę kwalifikacji technicznych,
- niską motywację zwiększenia efektywności,
- rozbudowaną hierarchiczną strukturę władzy,
- rozbudowane zaplecze socjalno-administracyjne,
- centralną rolę przedsiębiorstw w kształtowaniu życia społecznego.

Współcześnie, wobec narastającej globalizacji oraz wzrostu wpływu konkurencyjności na modele biznesowe przedsiębiorstw energetycznych, rośnie świadomość konieczności dokonania przełomowych zmian, zarówno w sferze technicznej, jak i pracowniczej. W dążeniu do coraz większej wydajności, implementowane są coraz bardziej zaawansowane narzędzia oraz sposoby organizacji pracy. Przedsiębiorstwa energetyczne dostrzegają konieczność przejścia do ofensywy i zasadniczego przełomu w sektorze, które pozwolą im odpowiedzieć na wyzwania przyszłości, nie koncentrując się jedynie na przeszłości i teraźniejszości. W swoich strategiach, pozostawiając z tyłu zmiany mające charakter dostosowawczy,

charakteryzujące ostatnie lata, kluczową rolę przypisują „odmłodzeniu” energetyki zarówno w zakresie budowania nowych mocy wytwórczych, jak i zatrudniania nowych pracowników lub budowania nowych, informacyjnych kompetencji oraz nowoczesnych systemów zarządzania, a także zindywidualizowania świadczeń i wzmocnienia roli decyzyjnej menedżerów, kosztem obecnego w przeszłości egalitaryzmu. Rośnie zapotrzebowanie na wewnętrzną przedsiębiorczość i kreatywność, a także świadomość, że bez względu na postęp technologiczny i zmiany strukturalno-organizacyjne, kluczowym czynnikiem sukcesu jest kapitał ludzki. Konfrontacja tych faktów prowadzi do paradoksu: z jednej strony istnieje coraz mniejsze zapotrzebowanie na usługi pewnych grup pracowniczych, z drugiej do czynnika ludzkiego przykłada się coraz więcej uwagi [Flis, Mos, Zacharzewski, 2002].

W nowych uwarunkowaniach presji konkurencji i pragnienia współpracy – koopetycji, kluczowym staje się kreowanie umiejętności rywalizacji między przedsiębiorstwami i konstruktywnej współpracy pracowników. Współpraca w formie aliansów strategicznych, przedsiębiorstw multienegetycznych i multisługowych, wykorzystujących partnerstwo publiczno-prywatne („inteligentne miasta”) umożliwia łączenie potencjałów, wzrost zdolności innowacyjnej i konkurencyjnej. Koncentracja wysiłków na uzyskiwaniu wspólnych korzyści (synergii) poprzez kooperacje niesie wiele korzyści, ale wymaga wielu zmian, w tym zmian w obszarze zatrudnienia. Niezbędny jest nowy podział kompetencji, odpowiedzialności i ról na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści.

Ciągłość zmian w obszarze zatrudnienia jest wynikiem procesów tworzenia współczesnego modelu efektywnego przedsiębiorstwa energetycznego, w tym konsolidacji pionowej w sektorze energetyki ukierunkowanej na kreowanie podmiotów mogących sfinansować niezbędne programy modernizacji i odbudowy mocy, jak i odegrać znaczącą rolę w konkurencji europejskiej, wydzielenia procesów oraz outsourcingu [Makaruk, 2008], centralizacji procesów i zasobów (centra usług wspólnych), reorganizacji wewnętrznej (w kierunku organizacji „sieciowej” „wirtualnej”, „modularnej”), eliminacji działalności noncorowej. Osiągnięcie korzyści z realizacji strategii wzrostu wewnętrznego i zewnętrznego, wykorzystanie synergii integracyjnych oraz usprawnień zewnętrznych warunkowane jest skuteczną restrukturyzacją zatrudnienia. W strukturach kapitałowych, umożliwia ona uzyskanie korzyści w postaci współdzielenia zasobów ludzkich, transferu wiedzy ukrytej, redukcji kosztów i ryzyka rekrutacji dzięki szerokiemu wewnętrznemu rynkowi pracy. Organizację sieciową cechuje nowy układ kompetencji i decentralizacja, wysoka kultura zaufania i lojalności, heterarchiczność i ciągłe uczenie się [Dźwigoł, 2010, s. 74]. Implikuje to potrzebę zmian w obszarze zasobów ludzkich, form i zasad współpracy oraz infrastruktury informatycznej. Sukces jej

wdrożenia warunkuje odpowiedni dobór narzędzi i metod restrukturyzacji, w tym związanych z wirtualizacją miejsca pracy.

Innowacje to źródła zmian oraz czynniki warunkujące konkurencyjność. Tak jak innowacje ewolucyjne są potrzebne dla przedsiębiorstwa, lecz o kreowaniu wartości oraz osiągnięciu przewagi decydują tylko radykalne innowacje [Hamel, 2002], tak zmiany w obszarze personalnym, muszą obejmować zmiany postaw, przyjętych schematów działania i stereotypów oraz postrzegania dotychczasowych paradygmatów innowacyjności. Nowe spojrzenie wymaga krytycznej oceny stosowanych schematów działania w energetyce oraz stworzenia organizacji kreującej innowacje przełomowe. Podstawą budowy takich struktur jest kreatywność zespołowa, wspólne rozwiązywanie problemów przez ludzi o różnych kwalifikacjach i doświadczeniach, które same w sobie są cennym źródłem konkurencyjności. Otwarte innowacje wymagają budowania sieci innowacji opartych na wielości uczestników, których zasoby ludzkie, odzwierciedlające kapitał wiedzy niezbędny do kreowania innowacji, pełnią kluczową rolę.

2. Kapitał ludzki – kluczowy element konkurencyjności

Konkurencyjność jest jednym z ważniejszych wyznaczników i perspektyw oceny przedsiębiorstwa na rynku, jako umiejętność konkurowania, osiągania i utrzymywania przewagi, działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu [Gorynia, 2010, s. 77]. Jest zdolnością do zaprojektowania, wytworzenia i sprzedaży lepszych produktów niż oferta konkurencji. Potencjał konkurencyjny tworzy ogół zasobów materialnych i niematerialnych wymaganych do funkcjonowania i konkurowania na danym rynku [Stankiewicz, 2005, s. 93], które determinują osiągnięcie i utrzymanie przewagi. Jej źródłem są zasoby przedsiębiorstwa, umożliwiające mu stworzenie i wdrożenie strategii pozwalających na poprawę jego skuteczności i efektywności [Barney, 1996, s.143-144]. Źródła przewag ewoluują od prostych do skomplikowanych i unikatowych, trudnych do przywłaszczenia i naśladowania w dłuższym okresie czasu [Skawińska (red.), 2002]. Nowoczesne koncepcje do najważniejszych źródeł przewag zaliczają kapitał ludzki, kluczowe i wyróżniające kompetencje pracowników, ich innowacyjność, kreatywność i przedsiębiorczość.

Kluczowe źródła przewag przedsiębiorstw energetycznych, obok zasobów materialnych, stanowią kompetencje, wiedza i umiejętności pracowników, innowacyjność, przedsiębiorczość i reputacja. Klasyczne podejście do konkurencyjności, gdzie o wyższej pozycji firmy decyduje przewaga kosztowa oraz przewaga dyferencjacji, w obliczu priorytetów polityki klimatyczno-energetycznej osadzonej

w realiach ekonomicznych, bezpieczeństwa energetycznego oraz ochrony środowiska, stają się niewystarczające. W warunkach zmian przepisów, preferencji i oczekiwań klientów, znaczenia nabierają unikatowe kombinacje instrumentów konkurencji, które wspierając się wzajemnie zapewnią osiągnięcie efektu synergicznego.

Wprowadzenie zasad konkurencji stymuluje przedsiębiorstwa energetyczne do zmian funkcjonowania. Ich wyrazem jest budowanie konkurencyjnych strategii uwzględniających charakter zmian w polityce energetycznej, zarazem stosujących i wykorzystujących nowe regulacje prawne [Brzóska, 2007, s. 48-49]. Proces ten determinuje zmiana potrzeb i preferencji klientów, wzrost wagi pozacenowych czynników oferty, poziomu jej zindywidualizowania, jak i sposobu komunikacji oraz jakości obsługi. Strategie konkurencyjne, w tym osiągnięcie wzrostu poprzez fuzje i przejęcia, rozwój oparty na restrukturyzacji domeny energetycznej oraz restrukturyzację organizacyjną obejmującą wydzielenie ze struktur pionowych wytwarzania, przesyłu, dystrybucji i sprzedaży oraz rozdzielanie wytwarzania i sprzedaży, jak również dążenie do zmniejszenia kosztów i wzrostu rentowności poprzez optymalizację zasobów, determinują kierunki i zakres zmian w obszarze zatrudnienia.

Opisane uwarunkowania konkurencyjności na rynku energii wymagają poszukiwania i kreowania nowych źródeł przewag oraz wyróżniających je kompetencji. Stanowią one o tym, co w danej organizacji realizuje się w sposób szczególnie dobry na tle innych działań. Jest to wynik odpowiedniego układu zasobów, umiejętności i doświadczeń pracowników, który kształtuje zdolność organizacji do konkurencji. Kluczowe kompetencje przyczyniają się bardziej niż inne do tworzenia wartości dla nabywcy lub do zwiększonej efektywności ich dostarczania. Tworzą one podstawę do penetracji nowych rynków i przełomowych innowacji. Kluczowe kompetencje określają zdolności rozwijające dostęp do rynku, do tworzenia szybciej i taniej od konkurentów nowych produktów odpowiadających aktualnym i przyszłym potrzebom klientów [Sobczyk, 2006, s. 62]. Kreowanie potencjału konkurencyjnego wymaga poszukiwania efektywnych sposobów zarządzania zasobami intelektualnymi. Rola procesów restrukturyzacji zatrudnienia nabiera szczególnego znaczenia w procesach implementacji nowych podejść do rynków i strategii. Przesunięcie od śledzenia i wyprzedzania konkurencji do kreowania wartości, przestrzeni rynkowej bez konkurencji, zgodnie ze strategią „błękitnego oceanu” [Chan, Mauborgne, 2007] wymaga szczególnych, specyficznych i unikalnych umiejętności pracowników. Tylko wyróżniające się zasoby mogą przelożyć się na skuteczne wyprzedzenie konkurencji, wykorzystanie nowej przestrzeni rynkowej i wykreowanie nowego popytu.

Liberalizacja rynku intensyfikuje konkurencję, którą charakteryzuje wzrost liczby podmiotów zainteresowanych obrotem energią, zarówno wśród zagra-

nicznych grup energetycznych, jak i podmiotów spoza sektora oraz zmiany organizacyjne i procesowe ukierunkowane na implementację wiodących praktyk na zaawansowanych rynkach. Polskie przedsiębiorstwa muszą być gotowe do podjęcia skutecznej gry rynkowej z zagranicznymi koncernami.

3. Istota i kierunki restrukturyzacji zatrudnienia przedsiębiorstwa energetycznego

Restrukturyzacja jako strategia wzrostu i reorientacji [Borowiecki, Wysłocka, 2012, s. 45], gruntowne, koncepcyjne przeprojektowanie procesów i zasobów biznesowych jest złożonym procesem fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest operacyjne i strategiczne kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i potrzeb wewnętrznych. Jest określana jako systemowa przebudowa, modernizacja lub unowocześnienie struktury organizacyjnej, potencjału i zasad funkcjonowania [Borowiecki (red.), 2003, s. 73]. Skuteczna restrukturyzacja ukierunkowana na wzrost wartości przedsiębiorstwa wymaga zidentyfikowania obszarów oraz wskazania przedsięwzięć, których implementacja przełoży się na wzrost konkurencyjności. Ważnym obszarem zmian jest restrukturyzacja zasobów obejmująca obszar zatrudnienia.

Istotą restrukturyzacji zatrudnienia jest przywracanie równowagi wewnętrznej i (lub) równowagi w stosunkach z otoczeniem, poprzez zmiany w zakresie liczebności załogi, jej kwalifikacji, zakresu obowiązków i odpowiedzialności każdego pracownika, jak i pełnego wykorzystania posiadanych kadr [Grudzewski, Hejduk, 2001, s. 296]. W relacji do innych procesów zmian, restrukturyzacja zatrudnienia zajmuje ważną pozycję, albowiem warunkuje skuteczną i efektywną restrukturyzację w pozostałych jej obszarach. Jest to wynik elementarnego znaczenia czynnika ludzkiego oraz traktowania pracowników jako kluczowego elementu potencjału konkurencyjnego. Restrukturyzacja zatrudnienia, określana w literaturze jako restrukturyzacja zasobów kadrowych, personelu lub rekonwersja zawodowa pracowników, stanowi zespół działań dostosowujących wielkość, strukturę i jakość zatrudnienia do potrzeb zapewniających osiągnięcie celów w zmiennym, konkurencyjnym otoczeniu [Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska (red.), 2005].

Początki zmian w obszarze zatrudnienia w sektorze energetyki sięgają lat 90. XX w., gdy w polskiej gospodarce zachodziły przekształcenia własnościowe determinując przyszłość przedsiębiorstw sektora i ich pracowników. W całokształcie tych przemian istotne znaczenie miały procesy obejmujące zmiany w obszarze zatrudnienia.

Restrukturyzacja zatrudnienia ściśle związana była z implementacją procesów komercjalizacji, prywatyzacji i konsolidacji zapoczątkowanych ustawą

o przekształceniach własnościowych z 1993 r. Utworzono sześć skonsolidowanych grup obrotu i dystrybucji energii elektrycznej (Enea, EnergiaPro KE, Enion, PKE, WGE), sprywatyzowano dwa przedsiębiorstwa obrotu i dystrybucji energii (GZE, Stoen) i utworzono dwie grupy paliwowo-energetyczne (PGE, PKE). Zrealizowano procesy prywatyzacji łącznie kilkunastu elektrowni i elektrociepłowni. W kolejnym etapie – konsolidację czterech grup (PGE, Energetyki Południe – obecnie TAURON, Energi i Enei) oraz procesy wydzielenia OSD jako niezależnych podmiotów.

Przekształcenia sektora dotyczyły jego pracowników w różnych aspektach. Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji nadała im uprawnienia do nieodpłatnego nabycia do 15% akcji objętych przez Skarb Państwa. Wartość księgowa tych pakietów w czterech grupach energetycznych wynosiła do 2009 r. łącznie 5 823,5 mln zł [www 4].

Procesy restrukturyzacji zatrudnienia, w latach 1990-2009, charakteryzowało opóźnienie w stosunku do innych branż [Kurtyka, 2013, s. 8]. Czynnikiem ograniczającym ekonomiczne efekty restrukturyzacji spółek oraz całego sektora latach 2005-2009 [www 4], były gwarancje zatrudnienia i świadczenia socjalne na rzecz pracowników, wynikające z umów zawartych z organizacjami związkowymi. Szacunkowe koszty tych świadczeń w spółkach objętych konsolidacją wyniosły ok. 725 mln zł. Zawieranie umów ze związkami zawodowymi, zapoczątkowane w sektorze już w 1998 r. utrudniało przekształcenia całego sektora oraz restrukturyzację wewnętrzną spółek, ograniczając możliwości optymalizacji zatrudnienia. Szacunkowe koszty wypłat tzw. premii konsolidacyjnych oraz podwyżek wynagrodzeń wyniosły w latach 2005-2008 łącznie w czterech grupach energetycznych ok. 625 mln zł. Konsekwencją był wzrost kosztów pracy. Według badań w 2012 r., branża energetyczna z medianą wynagrodzenia 4,7 tys. zł, znalazła się w czołowej piątce branż o najwyższych płacach. Wyprzedziły ją technologie informatyczne (6,0 tys. zł) oraz telekomunikacja, ubezpieczenia i bankowość. Zarobki w energetyce były o 1,2 tys. zł wyższe niż w branży transportowej i logistycznej (3,5 tys. zł) i o 1,7 tys. zł wyższe od wynagrodzeń w sektorze publicznym (3,0 tys. zł) [www 8].

Według GUS w sektorze elektroenergetycznym w Polsce w I kw. 2014 r. zatrudnionych było 297,5 tys. osób. Spośród pracowników sektora, 164 tys. osób zatrudnionych jest w górnictwie i wydobywaniu, a 133,5 tys. osób pracuje przy wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę. Zatrudnienie w energetyce ulega stałemu zmniejszeniu, zwłaszcza w ramach programów dobrowolnych odejść, czy eliminacji działalności non corowej. W okresie od 1995 do I kw. 2014 r. zatrudnienie w tej branży spadło o ok. 27%, z czego w latach 2010-2014 – ok. 9%, a w 2011 r. – ok. 8% [www 6].

Zatrudnienie w czterech największych polskich grupach energetycznych (PGE, TAURON, Enea, Energa) na koniec 2013 r. wyniosło ok. 87 tys. osób. W latach 2011-2013 zatrudnienie w tych podmiotach uległo zmniejszeniu o ok. 7%, tj. o 7 tys. osób. Największy spadek zatrudniania w tym okresie wystąpił w grupie PGE i wyniósł nieco powyżej 3 tys. osób [www 2; 3; 5; 7].

Dynamika zatrudnienia w sektorze zależy w dużym stopniu od zmian w majątku wytwórczym oraz uruchomienia nowoczesnych obiektów energetycznych, wymagających mniejszych jednostkowych nakładów pracy. Wyniki porównań wielkości zatrudnienia i wielkości produkcji oraz zainstalowanej mocy, dokonane w 2011 r. wskazują na istotny potencjał ekonomiczny polskiej energetyki do zmian w tym czasie. Według danych J. Ruthovitz i A. Atherto [2009], kraje należące do OECD osiągają efektywność zatrudnienia w wytwarzaniu energii elektrycznej na poziomie 0,2 zatrudnionego na GWh, podczas gdy wskaźnik ten w polskiej energetyce sięga 0,6 zatrudnionego na GWh (przy zatrudnieniu 88 tys. pracowników i rocznej produkcji 150 TWh).

Obecny poziom płac i zatrudnienia oraz aktualne wyzwania są odzwierciedleniem wyjątkowo silnej pozycji związków zawodowych. W całym kraju średnio co siódmy pracownik sektora należy do związku zawodowego. W dużych koncernach jest to zazwyczaj ponad połowa załogi. Dla przykładu, na koniec 2013 r., w PGE działa 113 zakładowych i międzyzakładowych organizacji związkowych, do których należy ponad 24 tys. pracowników, co stanowi 58% ogółu załogi. W przypadku spółek grupy Enea – w spółce Enea Operator uzwiązkowienie wynosi 77%, w Enea Wytwarzanie – 69% [www 2].

Współcześnie, dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw sektora znaczenia nabiera restrukturyzacja rozwojowa, w szczególności dywersyfikacja źródeł wytwórczych, intensyfikacja B+R, wdrażanie osiągnięć techniki oraz wzrost efektywności. W warunkach dynamicznych przemian oraz zmiany systemów wartości, umożliwia modyfikację spojrzenia na funkcję personalną, reorientację schematów zarządzania oraz poszukiwanie kierunków efektywnego rozwoju ZZL. Przedsiębiorstwa energetyczne działające w gospodarce opartej na wiedzy dla budowy przewagi wymagają intensywnego wykorzystania efektów szybkiego rozwoju nauki, technologii, organizacji i zarządzania oraz szczególnych umiejętności i dynamicznie rozwijających się kompetencji pracowników. Złożoność technologiczna współczesnych systemów wytwarzania implikuje potrzebę posiadania wyższego poziomu wiedzy oraz zaangażowania multidyscyplinarnego pracowników, w tym kadry zarządzającej [Boyett, Boyett, 2000].

Typowe procesy restrukturyzacji zatrudnienia obejmują m.in.:

- derekrutację,
- zmiany w strukturze (zawodowej, kompetencji, wiekowej i doświadczenia),

- outsourcing personalny – głównie w obszarach działalności noncorowej lub pomocniczej,
- outplacement,
- Total Quality Leadership (TQL) – pro jakościowe kierowanie ludźmi,
- Human Relations Management (HRM) – nowe zarządzanie personelem,
- Learning Organization (LO) – organizację inteligentną, uczącą się.

Z punktu widzenia budowania trwałej przewagi, restrukturyzacja zatrudnienia wymaga rzetelnego przygotowania, m.in. z powodu konfliktów i niepewności, które wywołuje wewnątrz przedsiębiorstwa, zwłaszcza związanych z derekrutacją [Osterman, 2000]. Coraz częściej zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce wskazuje się, że zwolnienia nie są rozwiązaniem optymalnym ze względu na negatywne konsekwencje z nimi związane. Powodują spadek morale, wzrost zachorowalności, konkurencję wśród osób i zespołów, spadek produktywności i jakości, kreatywności i przedsiębiorczości. Restrukturyzacja, która pomaga osiągnąć długoterminową konkurencyjność i minimalizuje koszty społeczne jest problemem, którego znaczenie podkreśla się przez rządy państw, pracodawców i pracowników. W celu uniknięcia negatywnych skutków zwolnień mogą być wdrażane rozwiązania alternatywne: przyjęcie długoterminowej polityki zatrudnienia, zmiany jakościowe (poszerzenie zakresu zadań), zmiany w organizacji pracy (elastyczny lub skrócony czas pracy, ograniczenie nadgodzin), pośrednia derekrutacja (outsourcing pracowniczy), elastyczne formy zatrudnienia (praca na zastępstwo, tymczasowa, telepraca), anulowanie lub modyfikacja przysługujących świadczeń czy ich transformacja. Implementacja tych narzędzi w energetyce, z uwagi na wyżej opisane ograniczenia, jest szczególnie trudna. Łagodną, bardziej korzystną dla pracowników formą zwolnień są programy dobrowolnych odejść, stosowane w przeszłości i współcześnie w branży energetycznej.

W procesach restrukturyzacji istotne jest kształtowanie dobrych stosunków między przedsiębiorstwem i pracownikami oraz jego otoczeniem. Mogą one przynieść obopólne korzyści i przelożyć się na długoterminowy sukces. Takie podejście wiąże się ze stworzeniem systemu elastyczności funkcjonalnej, który będzie zawsze przygotowany na spowolnienie gospodarcze lub inne zewnętrzne wyzwania. Zakłada on ciągłą poprawę umiejętności i wiedzy pracowników poprzez szkolenia w miejscu pracy i rozwój nowych umiejętności (poprzez „pracę zegara”, wzbogacanie pracy itp.) lub tradycyjne szkolenia zawodowe, co powinno być powiązane ze zmianami systemu ZZL [Rogovsky i in., 2005]. Kapitał ludzki o odpowiednio wysokich kompetencjach i kwalifikacjach dostosowanych do zmieniającej się rzeczywistości, stanowi jeden z nieodzownych warunków szybkiego rozwoju gospodarczego [Barro, 1999]. Budowanie przewagi opartej na kapitale ludzkim może być realizowane poprzez inwestycje w rozwój kompe-

tencji, kreowanie nowej wiedzy i innowacyjności, wdrażanie najnowszych technologii informatycznych, wzmacnianie samomotywacji poprzez budowanie poczucia wartości, odpowiedzialności i zaufania.

Ludzie, posiadając zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia się, w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości, zwłaszcza w przedsiębiorstwie, gdzie czynnikiem rozwoju jest informacja, wiedza i kreatywność [Rybak, 2003]. Kluczową cechą współczesnego przedsiębiorstwa jest inteligencja, zwłaszcza inteligencja rynkowa. Jako najważniejszy zasób traktowana jest zbiorowa inteligencja osób w nim zatrudnionych. Zdolność do uczenia się organizacji jest kluczową zmienną określającą efektywność organizacyjną, ale także determinującą przetrwanie w warunkach zmian [Dźwiągół, 2010, s. 64]. Wiedza w gospodarce globalnej staje się strategicznym czynnikiem sukcesu, a w procesach restrukturyzacji kapitał wiedzy jest niezbędnym zasobem. Tak jak zmiana to ciągle usprawnianie bieżącej działalności, przy równoczesnym budowaniu przyszłości za pomocą działań zorientowanych na tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej [Bratnicki, 1998, s. 9], tak zdobywanie i generowanie nowej wiedzy, powinno stanowić ciągły proces uczenia się przedsiębiorstwa inteligentnego [Malara, 2006]. Zarządzanie wiedzą jako proces uczenia się powinien zapewnić sprawność organizacji oraz wzrost kapitału inteligentnego skupiającego stosunki międzyludzkie, kompetencje, innowacyjność, przedsiębiorczość i motywacje [Jshapara, 2006, s. 28]. Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą jako element restrukturyzacji zatrudnienia umożliwia przekształcenie aktywów intelektualnych oraz umiejętności pracowników w efekty ekonomiczne, wzrost produktywności, wartości i konkurencyjności.

Przedsiębiorstwa energetyczne powinny stale rozwijać wiedzę w stopniu większym niż istniejący i potencjalni konkurenci, poprzez tworzenie luk wiedzy, które nie będą łatwo dostępne dla konkurencji. Wymaga to zdolności do generowania wiedzy i sił innowacyjnych oraz rozwijania strategicznych zasobów intelektualnych na podstawie ciągłej restrukturyzacji. Dzięki temu nabierają cechy organizacji ukierunkowanej na ciągłe doskonalenie [Bratnicki, 1997].

Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem energetycznym wyzwala wzrost roli równości i etyki w zarządzaniu, kreując nowy wymiar – społecznie odpowiedzialną restrukturyzację (SRR) [Irving, Nevala, 2007]. O ile restrukturyzacja najczęściej postrzegana jest w kontekście krótkoterminowego zysku, SRR stanowi wkład do wartości w wymiarze długoterminowym. Przedsiębiorstwo powinno maksymalizować korzyści ekonomiczne restrukturyzacji przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów społecznych [Rogovsky i in., 2005, s. 6]. Model odpowiedzialnego przedsiębiorstwa zbudowany jest na czynnikach strategicznych związanych z zasadami zarządzania wartością oraz opartymi na

uczciwości, etyce i profesjonalizmie zachowaniami wobec pracowników [Jabłoński, 2013, s. 13]. Odpowiedzialny pracodawca, będący wyróżnikiem nowoczesnego realizowania funkcji personalnej, oferuje pracownikom odchodzącym z firmy wsparcie wykraczające poza świadczenia prawa pracy. Może ono przybierać formę outplacementu, którego celem jest znalezienie przez byłego pracownika nowej pracy [Kopeć, Piwowarczyk, 2004]. Powyższe działania powinny zostać zintegrowane ze strategiczną i operacyjną perspektywą, ponieważ wiążą się długookresowymi korzyściami dla organizacji [Werther, Chandler, 2006] i jej pracowników. Istnieje pozytywny związek między SSR i przewagą konkurencyjną [Husted, Allen, 2011, s. 61].

Przeprowadzone badania przez firmę doradczą Deloitte w 2010 r. wśród ośmiu dużych podmiotów sektora dotyczące CSR, wskazują, że pielęgnowanie relacji z pracownikami stanowi świadectwo odpowiedzialności społecznej. Według badania, 88% firm deklaruje, że ich pracownicy mają zapewniony rozwój i planują ścieżki kariery. Dodatkową opiekę medyczną pracownikom zapewnia 28% badanych firm. Tyle samo refunduje dalszą naukę, a 17% zapewnia programy emerytalne i naukę języków obcych [www 1].

Reasumując można stwierdzić, że procesy restrukturyzacji zatrudnienia, mimo że wiążą się z określonymi trudnościami i zagrożeniami, przynoszą znaczące korzyści przedsiębiorstwom sektora umożliwiając ich funkcjonowanie na konkurencyjnym rynku, a także ich rozwój oraz budowanie przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Globalizacja, liberalizacja rynku energii oraz rewolucja technologii informacyjnej powodują zmiany systemów wartości, a wiedza, informacja i kapitał intelektualny stają się istotnymi czynnikami konkurencyjności. Utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstw energetycznych, wymaga dalszych zmian w organizacji działalności oraz zatrudnieniu. Niezbędne jest nowe spojrzenie na proces ciągłej restrukturyzacji zatrudnienia, której efektem będzie przedsiębiorstwo dysponujące unikalnym potencjałem konkurencyjnym. Budowanie trwałej przewagi na rynku energii wymaga rozwoju kapitału ludzkiego i potencjału intelektualnego. Restrukturyzacja zatrudnienia powinna zapewnić warunki sprzyjające tworzeniu przedsiębiorstwa inteligentnego implementującego unikalne sposoby łączenia procesów reorientacji strategicznej z budowaniem konkurencyjności, zapewnieniem bezpieczeństwa dostaw oraz zrównoważonego rozwoju.

Literatura

- Barney J.B. (1996), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Company, New York.
- Barro R.J. (1999), *Human Capital and Growth in Cross-Country Regressions*, "Swedish Economic Policy Review", Vol. 6, No. 2.
- Borowiecki R., red. (2003), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Borowiecki R., Wysłocka E. (2012), *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Boyett J., Boyett J. (2000), *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. Wiley, New York.
- Bratnicki M. (1997), *Strategiczna reorientacja dla budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa wokół wiedzy* [w:] Borowiecki R. (red.), *Restrukturyzacja a konkurencyjność. Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej: Zakopane, 27-30 listopada 1997 roku*, WAE, Kraków.
- Bratnicki M. (1998), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, WAE, Katowice.
- Brzóska J. (2007), *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Brzóska J., Pyka J. (2011), *EU Regulations and Dynamics of Changes in Logistics System Architecture in Power Engineering*, "Total Logistic Management", No 4.
- Chan K.W., Mauborgne R. (2007), *Strategia błękitnego oceanu* [w:] Jankowski W.B., Wolna M. (red.), *Sekrety skutecznych strategii*, Harvard Business Review Polska, Warszawa.
- Dźwigoł H. (2010), *Podejście systemowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Flis A., Mos M., Zacharzewski A. (2002), *Outplacement – program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, AKADE, Kraków.
- Gorynia M. (2010), *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym* [w:] Gorynia M., Łażniewska E. (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, WN PWN, Warszawa.
- Grudzewski H., Hejduk I. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Hamel G. (2002), *Leading the Revolution*, HBSP, Boston, MA.
- Husted B.W., Allen D.B. (2011), *Toward a Model of Corporate Social Strategy Formulation*, Academy of Management Conference, Washington.
- Irving P., Nevala A.M. (2007), *The Employment Impact of Opening of Electricity and Gas Markets*, ECOTEC, Brussels.
- Jabłoński A. (2013), *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.
- Jshapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

- Kopeć J., Piwowarczyk J. (2004), *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie*, WAE, Kraków.
- Kurtyka M. (2013), *Od restrukturyzacji do modernizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., red. (2005), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, OE, Kraków.
- Makaruk P. (2008), *Stan i kierunki postępującej transformacji polskiego sektora elektroenergetycznego* [w:] Chocholski A., Krawiec F. (red.), *Zarządzanie w energetyce*, Difin, Warszawa.
- Malara Z. (2006), *Przedsiębiorstwa w globalnej gospodarce*, WN PWN, Warszawa.
- Osterman P. (2000), *Work Reorganization in an Era of Restructuring*, "Industrial and Labor Relations Review", Vol. 53, No 2.
- Rogovsky N., Ozoux P., Esser D., Marpe T., Broughton A. (2005), *Restructuring for Corporate Success: A Socially Sensitive Approach*, ILO, Geneva.
- Ruthovitz J., Atherto A. (2009), *Energy Sector Jobs to 2030: A Global Analysis*, University of Technology, Sydney.
- Rybak M. (2003), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltex, Warszawa.
- Skawińska E., red. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw, nowe podejście*, WN PWN, Warszawa-Poznań.
- Sobczyk G. (2006), *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń.
- Werther W.B., Chandler D. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility*, Thousand Oaks, London.
- [www 1] <http://www.deloitte.com> (dostęp: 9.08.2014).
- [www 2] <http://www.enea.pl> (dostęp: 26.07.2014).
- [www 3] <http://www.energa.pl> (dostęp: 26.07.2014).
- [www 4] <http://www.nik.gov.pl/plik/id,70,vp70.pdf> (dostęp: 31.07.2014).
- [www 5] <http://www.pge.pl> (dostęp: 26.07.2014).
- [www 6] <http://www.stat.gov.pl> (dostęp: 02.08.2014).
- [www 7] <http://www.tauron-pe.pl> (dostęp: 26.07.2014).
- [www 8] <http://www.wynagrodzenia.pl> (dostęp: 10.08.2014).

RESTRUCTURING OF EMPLOYMENT IN THE GROWING COMPETITIVENESS OF THE ENERGY COMPANY OF THE FUTURE

Summary: The transformation of the energy sector in Poland resulting from the EU's energy policy, priorities of the government restructuring programmes as well as organizational and ownership changes related to technological progress and increasing com-

puterization determine the shape of personal functions and changes in terms of employment. This paper focuses on a new approach to the nature and role of employment restructuring in the process of building the energy company's competitiveness through the prism of energy-related activities in creating smart and socially responsible enterprises of the future, having a unique, innovative and entrepreneurial human capital that plays a decisive role in achieving competitive advantage in the energy market. The aim of the paper is to analyze and evaluate selected factors that induce and are the driving force behind the restructuring of employment in the energy sector, and to identify ways of the implementation of the restructuring process.

Keywords: restructuring of employment, human capital, an energy company, competitiveness.