

Janusz Czekaj
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Agnieszka Zakrzewska –Bielawska
Politechnika Łódzka

Benchmarking jako metoda restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie

1. Uwagi wstępne

Współczesne przedsiębiorstwo jest podmiotem funkcjonującym w warunkach gospodarki rynkowej, a to oznacza poddawanie go ciągłym zmianom i wpływom otoczenia. Obiektywna konieczność adaptacji przedsiębiorstw do zmian generowanych przez otoczenie zewnętrzne stanowi przesłankę procesów restrukturyzacyjnych. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w tych gospodarkach, które tak jak Polska przechodzą okres transformacji systemowej [Berliński, Gralak, Sitkiewicz 2003]. Restrukturyzacja stała się fragmentem przekształceń polskiej gospodarki i jednocześnie narzędziem dostosowania przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej i konkurencyjnego otoczenia. Umożliwia przywrócenie przedsiębiorstwu, drogą radykalnych lub ewolucyjnych zmian, równowagi wewnętrznej i/lub zewnętrznej, a w konsekwencji prowadzi do podniesienia stopnia sprawności działania i wzrostu jego wartości rynkowej [Borowiecki, Nalepka 2003].

Dotychczasowe krajowe doświadczenia wykazują, że efektywność restrukturyzacji zależy z jednej strony od trafnej identyfikacji obszarów koniecznych zmian, a z drugiej od doboru najbardziej skutecznych metod ich kreowania i realizacji. Współczesne tendencje w teorii i praktyce zarządzania akcentujące rolę i konieczność racjonalnego wykorzystania potencjału ludzkiego w organizacjach gospodarczych, wskazują na potrzebę wykorzystania w restrukturyzacji zatrudnienia szeregu nowoczesnych

koncepcji i metod. Stąd celem niniejszego opracowania jest ukazanie specyfiki i podstawowych metod restrukturyzacji zatrudnienia oraz przedstawienie możliwości wykorzystania benchmarkingu wewnętrznego do optymalizacji poziomu i struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie wielozakładowym.

2. Istota i formy restrukturyzacji zatrudnienia

Restrukturyzacja zatrudnienia spełnia istotną rolę w działaniach restrukturyzacyjnych każdej organizacji. Najczęściej jest rozumiana jako zespół działań dostosowujących stan i strukturę zasobów ludzkich do warunków umożliwiających sprawną realizację celów przedsiębiorstwa, a zwłaszcza osiągnięcia korzystnych pozycji rynkowych [Lachowicz 2000]. Obserwując zmiany zachodzące w polskich organizacjach gospodarczych różnych sektorów i branż można stwierdzić, że jej istota sprowadza się zwłaszcza w niektórych przedsiębiorstwach np. przemysłu hutniczego, górnictwa, energetyki do zmiany, a ściślej mówiąc do zmniejszenia wielkości zatrudnienia. Stąd w świadomości społecznej termin restrukturyzacja kojarzy się najczęściej z redukcją zatrudnienia, a więc ze zwolnieniami z pracy [Oleksyn 2000]. W istocie rzeczy likwidacja tzw. przerostów zatrudnienia jest niezbędnym, lecz zaledwie jednym z wielu działań, jakie mogą i powinny być podjęte w ramach restrukturyzacji zatrudnienia. Oprócz dostosowania liczebności zatrudnionych do aktualnych potrzeb i strategii rozwoju firmy, do podstawowych działań tworzących obszar restrukturyzacji zatrudnienia należy zaliczyć:

- racjonalizację struktury zatrudnienia w układzie organizacyjnym i zawodowym, prowadzącą do zwiększenia sprawności funkcjonowania pionów i komórek organizacyjnych;
- zmiany poziomu i charakteru kwalifikacji, prowadzące do wzrostu kompetencji personelu lub przekwalifikowania pracowników ze względu na aktualne potrzeby organizacji;
- zmiany w strukturze zatrudnienia według wieku i stażu pracy, prowadzące często do "odmłodzenia" kadry pracowniczej lub do tworzenia preferencji dla określonego typu doświadczeń zawodowych;
- usprawnienia w funkcjonalnych obszarach zarządzania personelem takich jak rekrutacja, selekcja, dobór wewnętrzny i system szkoleń pracowniczych, szczególnie w odniesieniu do kadry kierowniczej i specjalistycznej;
- racjonalizację systemów motywacyjnych, powiązaną zazwyczaj z wprowadzeniem nowoczesnych i bardziej klarownych metod motywacji

materialnej i pozamaterialnej, związanej ze spełnianiem wymagań kwalifikacyjnych i efektywnością pracy;

- zmianę zasad gospodarowania czasem pracy personelu, prowadzącą do wyższej efektywności pracy ludzi i wyposażenia technicznego.

Można zatem uznać, że w strukturze rozpatrywanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych występują działania redukujące zatrudnienie, związane głównie ze zwolnieniami pracowników i ograniczeniem liczebności stanowisk pracy, prowadzące do zmniejszenia kosztów pracy oraz działania korygujące strukturę zatrudnienia. Opierają się także na wymianie kadr, przemieszczeniach stanowiskowych, awansach i przeszerogowaniach, przekwalifikowaniu i szkoleniu pracowników, których rezultatem jest wyższa jakość i efektywność pracy personelu.

Należy podkreślić, że ich realizacja powinna być oparta na określonych założeniach, a w szczególności koniecznym jest, aby przeprowadzane zmiany w zatrudnieniu :

- zwiększały możliwości i oryginalność działania przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności poprzez odpowiednie przemieszczenia wewnętrzne załogi, a dopiero później poprzez transfer pracowników z zewnątrz przedsiębiorstwa;
- były komplementarne do przyjętych celów strategicznych przedsiębiorstwa i zmian w innych jego obszarach;
- zapewniały nie tylko wyższą wydajność pracy, ale również odpowiedni przyrost wynagrodzeń pracownikom [Gabrusewicz, Galicki 1995, s.168].

Podobnie jak w przypadku kompleksowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa, tak i w przypadku restrukturyzacji zatrudnienia wyróżnia się – biorąc pod uwagę skalę, strukturę, czas oraz skutki ekonomiczno - społeczne - jej dwie formy: naprawczą i rozwojową. Podstawowe ich cechy zawiera tabela 1.

Tabela 1. Podstawowe formy restrukturyzacji zatrudnienia

Restrukturyzacja zatrudnienia	
naprawcza	rozwojowa
<ul style="list-style-type: none"> - doraźny charakter; - szybka i radykalna redukcja zatrudnienia; - towarzyszy innym działaniom o naprawczym charakterze (np. pozbywaniu się nadmiaru majątku, zapasów, gruntów); - kosztowność i konfliktogenność fluktuacyjnej polityki personalnej - duży opór pracowników - spodek morale personelu - pożądaný outplacement 	<ul style="list-style-type: none"> - uwzględnia długookresową prognozę wielkości i struktury potrzeb zatrudnieniowych oraz podaży czynnika pracy na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy; - zmiana treści pracy, wymagań kwalifikacyjnych; - kształtowanie zdolności przystosowawczej (adaptacyjności) pracowników do zmieniającego się wewnętrznego rynku pracy; - rekonwersja zawodowa pracowników; - określenie długookresowych planów rozwoju kapitału ludzkiego wraz z indywidualnymi ścieżkami karier

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Makowski 2002, s.172-174].

Restrukturyzacja rozwojowa zatrudnienia obejmuje bardziej kompleksowe, systematyczne i długookresowe działania, charakteryzujące się wyższą skutecznością ekonomiczną i społeczną, podczas gdy restrukturyzacja naprawcza związana jest głównie ze zwolnieniami pracowniczymi, które wywołują niepożądane skutki ekonomiczne i społeczne (duże koszty redukcji personelu, spadek wydajności i motywacji pracowników itp.).

Restrukturyzacja zatrudnienia jest znacznie trudniejsza niż restrukturyzacja innych zasobów firmy. Niesie z sobą poważne problemy społeczne, zwłaszcza gdy chodzi o duże przedsiębiorstwa. Istotne znaczenie dla rozmiarów tych zagrożeń ma wiek przedsiębiorstwa i utrwalona w przeszłości kultura organizacji [Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002 s.136]. Podejście do restrukturyzacji zasobów pracy i wielość metod jej przeprowadzenia stanowi trudny wewnętrzny problem restrukturyzowanego przedsiębiorstwa. Jego rozwiązanie wpływa w dużej mierze na efektywność przeprowadzonych działań oraz jest czynnikiem kształtującym opinie o firmie.

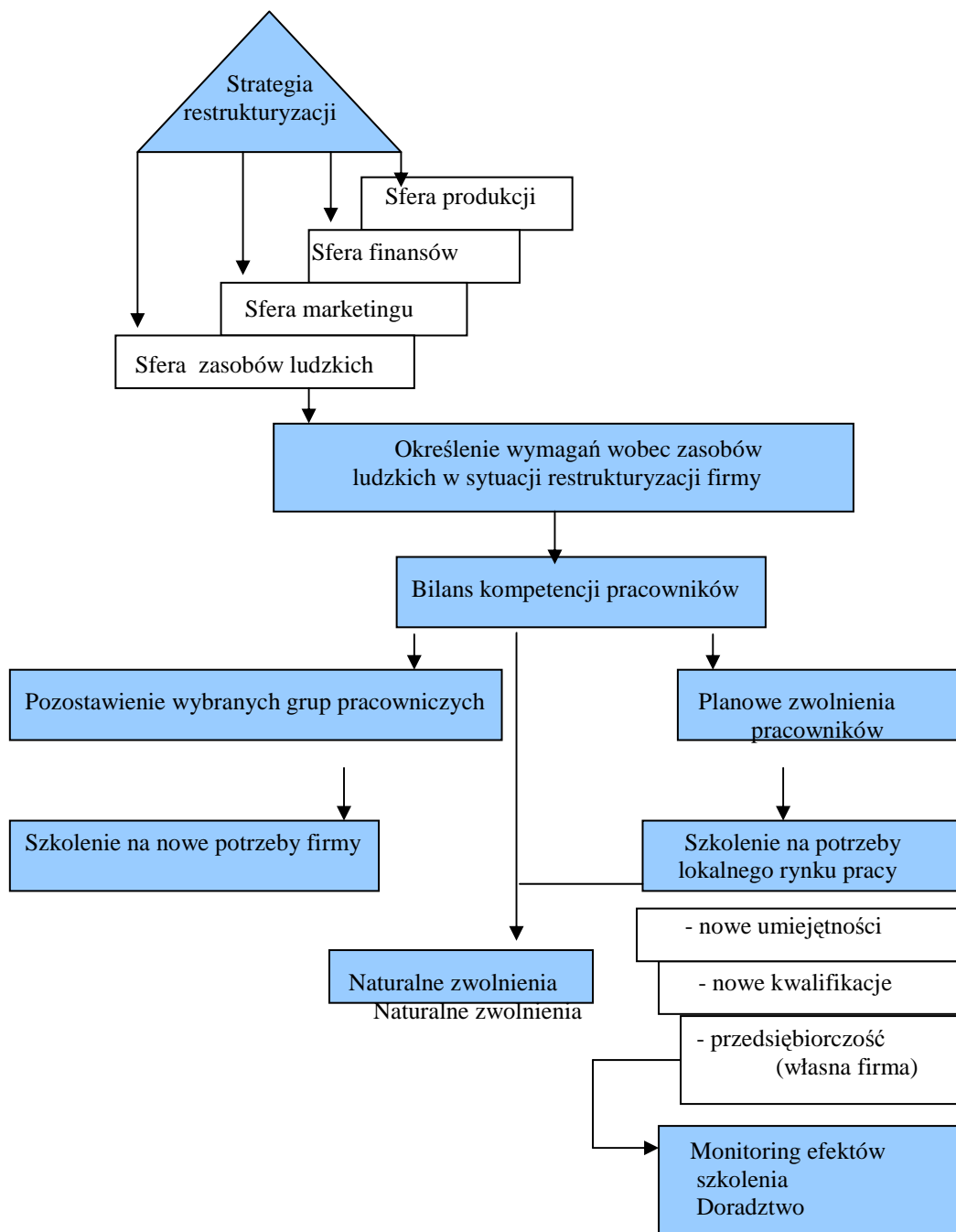
3. Proces restrukturyzacji zatrudnienia jako element strategii organizacji

Współcześnie restrukturyzację zatrudnienia prowadzi się wraz z zakrojonym na szeroką skalę kształceniem i szkoleniem pracowników oraz adaptacją opartą na silnej indywidualnej motywacji do podnoszenia kwalifikacji. Działania te stanowią integralny element kompleksowego programu restrukturyzacji, postrzeganego jako narzędzie realizacji strategii przedsiębiorstwa i trwają niekiedy kilka lat, stając się podstawą systemu permanentnego doskonalenia organizacji. Strategię restrukturyzacji organizacji ze szczególnym uwzględnieniem obszaru zasobów ludzkich prezentuje rysunek 1, natomiast ilustracją problemów decyzyjnych towarzyszących takiemu podejściu do restrukturyzacji zatrudnienia jest rysunek 2.

Kluczowym elementem procedury restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest diagnoza aktualnego stanu zatrudnienia i dotychczasowego poziomu jego sprawności. Niezbędne są również elementy prognostyczne, uwalniające od barier istniejących w dotychczasowym stanie i strukturze zatrudnionych pracowników, a uwzględniające przede wszystkim wymogi otoczenia. Rozpoznanie stanu zatrudnienia w przedsiębiorstwie i poziomu jego dotychczasowej sprawności wymaga doboru odpowiednich metod badawczych. Zastosowanie znajdują tu najczęściej następujące metody:

- analiza danych ilościowych i jakościowych, zawartych w urządzeniach ewidencyjnych i odpowiednich sprawozdaniach opisujących stan i strukturę zatrudnienia;
- badanie wykorzystania czasu pracy (fotografia dnia pracy, obserwacje migawkowe);

- badanie sprawności działania zatrudnienia na podstawie ogólnych relacji i wskaźników oraz z wykorzystaniem specjalnych kwestionariuszy;
- wywiad programowy [Thierry 1995 , s. 168].

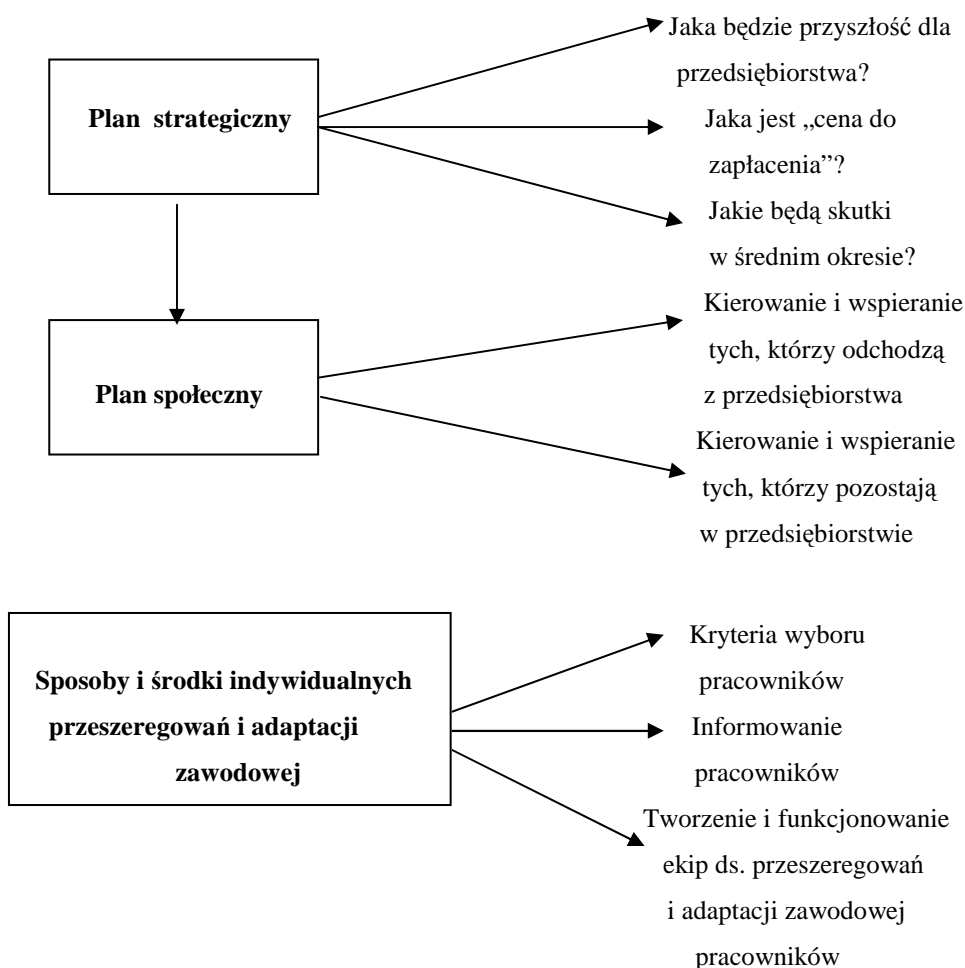


Rys. 1. Strategia restrukturyzacji organizacji a strategia zasobów ludzkich
 Źródło: [Janowska 2002, s. 49].

Dobór metod badawczych zależy od czasu przeznaczanego na rozpoznanie i ocenę stanu aktualnego, projekcję zmian zatrudnienia oraz od kwalifikacji ekspertów przygotowujących restrukturyzację zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Należy podkreślić, iż korzystanie z wielu metod

diagnostycznych pozwala pełniej i bardziej obiektywnie rozpoznać oraz ocenić stan zatrudnienia w badanym przedsiębiorstwie.

Na podstawie przeprowadzonej diagnozy stanu zatrudnienia w przedsiębiorstwie, po uwzględnieniu wymogów otoczenia oraz strategicznych celów przedsiębiorstwa, przystępuje się do formułowania propozycji przedsięwzięć restrukturyzacyjnych w sferze zasobów pracy.



Rys. 2 Etapy kierowania procesem restrukturyzacji zatrudnienia.

Źródło: [Thierry 1995, s. 22].

Restrukturyzacja zatrudnienia podobnie jak inne przedsięwzięcia organizacyjne obejmuje szereg zadań uporządkowanych w czasie. Właściwy tok postępowania ujęty w tab. 2 poprzedzają zazwyczaj dwa etapy przygotowawcze a mianowicie;

- przygotowanie i wdrożenie systemu informowania o celach i zadaniach, co łagodzi wewnętrzne napięcia i tworzy sprzyjający klimat dla przedsięwzięć restrukturyzacyjnych;
- szkolenie na temat metod i narzędzi restrukturyzacji zasobów ludzkich w związku ze strategią przekształceń jednostki organizacyjnej.

Przedstawione podejście do restrukturyzacji zatrudnienia poza dostosowaniem liczebności i kwalifikacji pracowników do potrzeb firmy, uwzględnia także zmiany metod zarządzania zasobami pracowniczymi, lepsze motywowanie do pracy i bardziej efektywny system wynagrodzeń, rozwój kadr (szkolenie), zasilanie informacyjne oraz kształtowanie nowej kultury pracy.

Tabela 2. Etapy procesu restrukturyzacji zatrudnienia

	Charakterystyka
Etap I Diagnoza stanu zatrudnienia według liczebności i kompetencji	Stanowi podstawę dla skonkretyzowania działań restrukturyzacyjnych. Należy tu określić przerosty lub niedobory w różnych odcinkach pracy oraz w kompetencjach.
Etap II Ocena stanu zatrudnienia i projekcja potrzeb kadrowych	Polega na wiarygodnej ocenie stanu i potrzeb zatrudnienia w następnych latach. Określa się tu także niezbędne zmiany liczebności i struktury kwalifikacyjnej osób zatrudnionych w dostosowaniu do wymagań przekształcanych komórek organizacyjnych i służb specjalistycznych firmy.
Etap III Określenie i pozyskanie niezbędnych środków na restrukturyzację	Należy tu określić koszty restrukturyzacji zatrudnienia i źródła ich pokrycia (np. celowy fundusz na restrukturyzację kadrową). Zapewnienie środków finansowych jest warunkiem realności dokonywanych przekształceń i akceptacji przez załogę programu restrukturyzacji.
Etap IV Dokonanie zmian w zatrudnieniu pod kątem przeobrażeń innych obszarów działalności	Wszelkie działania restrukturyzacyjne prowadzone w innych obszarach, np. technicznym, organizacyjnym czy finansowym powinny być uwzględnione przy wdrażaniu zmian w obszarze zatrudnienia. Należy tu wykorzystać przede wszystkim wewnętrzną rotację (pionową i poziomą) pracowników.
Etap V Wdrożenie funkcji strategicznego i operacyjnego planowania zatrudnienia	Należy wybrać i wdrożyć takie metody i techniki planowania personelu, które są przydatne z punktu racjonalizacji zatrudnienia, umożliwiają rozwijanie zasobów ludzkich i kształtowanie wewnętrznego rynku pracy poprzez wyodrębnienie szczególnie rozwojowej grupy pracowników, stabilizację trzonu pracowniczego, marginalnego zatrudnienia i jego okresowych nadwyżek.
Etap VI Wdrożenie nowoczesnych metod zarządzania personelem	Celem tego etapu jest dokonanie jakościowych przekształceń w gospodarowaniu zasobami pracy, koniecznych dla wewnętrznej harmonizacji wszystkich obszarów zarządzania silnym, konkurencyjnym przedsiębiorstwem. Należy wybrać i wdrożyć nowoczesne metody w zakresie rekrutacji i selekcji, oceny pracowników, motywowania wraz z systemem wynagrodzeń oraz szkolenia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Sajkiewicz, Sajkiewicz, 2002, s.137-141].

4. Podstawowe kierunki i metody restrukturyzacji zatrudnienia

Każdej z określonych faz procesu restrukturyzacji zatrudnienia towarzyszą inne problemy decyzyjne, w rozwiązaniu których wykorzystuje się różnorodne metody i techniki. Do metod najbardziej charakterystycznych i często wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach należy zaliczyć: derekrutację personelu, rekonwersję społeczną, elastyczne formy zatrudnienia.

Derekrutacja personelu obejmuje zespół działań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, które przyczyniają się do zmniejszenia zatrudnienia na określonych stanowiskach, w poszczególnych komórkach organizacyjnych lub w całej firmie, niezależnie od czynników go wywołujących. Przyczynami derekrutacji personelu mogą być zarówno niezadowolające rezultaty pracy określonych pracowników, jak również stwierdzona nadwyżka personelu w wymiarze ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym. W obu przypadkach występuje obniżenie sprawności organizacji – co uzasadnia konieczność derekrutacji personelu [Pocztowski 1998 s.91].

Derekrutacja, jeżeli jest częścią szerszego programu restrukturyzacyjnego stwarza warunki do wprowadzania w firmie nowych metod organizacji pracy i zmniejszenia biurokracji, stymulowania kreatywności pracowników i zwiększenia innowacyjności w przedsiębiorstwie, kreowania nowych możliwości komunikowania się, podniesienia efektywności działania, wzmacniania systemów motywowania, wprowadzania lepszych systemów doboru, oceniania i rozwoju pracowników [Wagar 2001,s.851].

Dostosowanie poziomu i struktury zatrudnienia, poprzez zmniejszenie zatrudnienia, do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa można realizować w zależności od jego sytuacji rynkowej i ekonomiczno - finansowej na dwa sposoby, a mianowicie:

- drogą radykalną - obniżenie poziomu zatrudnienia następuje w trybie zwolnień indywidualnych i grupowych; przedsiębiorstwo musi się liczyć z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów związanych z wypłatą odpraw dla zwalnianych pracowników;
- drogą ewolucyjną - obniżenie poziomu zatrudnienia następuje na skutek, np.: wstrzymania przyjęć z zewnątrz, wewnętrznych przepływów i przegrupowań pracowników, naturalnego odpływu wynikającego ze struktury wiekowej załogi, wykorzystania możliwości związanych z wcześniejszym odchodzeniem na emeryturę [Nalepka 1998.s.71].

W polskich przedsiębiorstwach poddawanych restrukturyzacji początkowo przeważały zwolnienia, przybierając często formę zwolnień grupowych- najbardziej drastycznego przejawu niedostosowania przedsiębiorstw do nowych warunków gospodarowania. Zwolnienia zapoczątkowały niezbędne zmiany wielkości i struktury kosztów

w przedsiębiorstwach, poszukiwanie źródeł oszczędności i konkurencyjności wzmocnione przez mechanizmy odradzającego się rynku. Bezrobocie stało się nieuniknioną ceną płaconą za lata nieefektywnej gospodarki, zaś powstanie rynku pracy stworzyło podstawy systemu dalszego racjonalizowania zatrudnienia w firmach [Suszyński 2003, s.150].

Mimo, iż derekrutacja personelu ukierunkowana jest na podniesienie efektywności organizacji i tworzy nowe możliwości na przyszłość, to jednak jest zabiegiem trudnym i może pociągać za sobą również niezamierzone skutki ujemne. I tak, np. kierownicy, liderzy zespołów pracowniczych zmuszeni są realizować nowe, często większe zadania z mniejszą liczbą pracowników. Derekrutacja może również mieć ujemny wpływ na poczucie własnej wartości, zarówno u tych osób, które tracą pracę, jak i u tych, co przetrwali okres ograniczania zatrudnienia. U tych pierwszych dlatego, że nie udało im się przewidzieć takiego rozwoju sytuacji i odpowiednio się zabezpieczyć, u tych drugich z kolei dlatego, że widzą problemy kolegów, którzy stracili pracę z przyczyn od nich niezależnych [Marks 1994, s.60]. Wśród innych ujemnych skutków procesu derekrutacji wymienia się między innymi: mniejsze przywiązanie pracowników do organizacji, spadek wydajności ich pracy, skoncentrowanie się kadry kierowniczej na procesie derekrutacji kosztem planowania długoterminowego [Suszyński 2003, s.150], a także obniżone morale (tzn. zamykanie się pracowników w sobie i wzajemna niechęć) [Tomasko 1990 s.101], wypalenie zawodowe (burnout), wzmożony stres, mniejszą satysfakcją z pracy oraz narastanie konfliktów [Ryan, Macky 1998, s.29]. Konsekwencją takiego stanu rzeczy może być obniżenie się poziomu zaufania pracowników do kierownictwa firmy [Mone 1994, s.281-298].

Przedsięwzięciom redukcji nadwyżek liczby zatrudnionych na ogół towarzyszy szeroko rozbudowany system działań adaptacyjnych, często określane mianem rekonwersji społecznej. W znaczeniu ogólnym rekonwersja społeczna pracowników jest to proces mający na celu adaptację pracowników do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i rynku pracy oraz przywrócenie do aktywności zawodowej (ponowne zatrudnienie) pracowników, którzy utracili pracę lub których zwolnienie jest zamierzone w związku z procesami restrukturyzacji. Adaptacja ta może się dokonywać wraz z odpowiednim kształceniem towarzyszącym lub też bez niego; może mieć wymiar zbiorowy (dotyczyć określonej zbiorowości, grupy pracowników) i wymiar indywidualny (dotyczyć konkretnego pracownika) [Egeman 1999 s.36].

Procesy restrukturyzacji wymagają odpowiedniej adaptacji zawodowej zarówno pracowników pozostających w przedsiębiorstwie, jak i pracowników, którzy utracili pracę w związku z tymi procesami. Jeśli chodzi o indywidualną rekonwersję zawodową konkretnego pracownika, rozróżnia się:

- przegrupowanie, tzn. adaptację zawodową polegającą na ponownym zatrudnieniu pracownika na stanowiskach pracy o treści zbliżonej do dotychczas zajmowanego;

- przekwalifikowanie, tzn. adaptację zawodową polegającą na ponownym zatrudnieniu pracownika na stanowiskach pracy o treści istotnie różniącej się od dotychczas zajmowanego, która wymaga przekształcenia dotychczasowego profilu jego kompetencji. Łączy się ono ze stopniowym wzrostem kwalifikacji i stanowi rzeczywistą odpowiedź na potrzeby wynikające z procesów restrukturyzacji.

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

Istotnym kierunkiem restrukturyzacji kadrowej w przedsiębiorstwie jest także podnoszenie elastyczności zatrudnienia. Wykorzystanie przez przedsiębiorstwa poszczególnych elementów elastyczności rynku pracy w ramach niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy może przyczynić się w znacznym stopniu do ograniczenia zwolnień pracowników, a tym samym do spadku bezrobocia. Do elastycznych form zatrudnienia zalicza się m.in.: zmniejszenie wymiaru lub zmianę organizacji czasu pracy; ograniczenie liczby godzin nadliczbowych; zmianę urlopów; wprowadzenie nowych form organizacji pracy, np. system pracy dzielonej (job sharing), zawieranie subkontraktów, stosowanie nowych technologii (pracy w domu i telepracy) i inne. W ramach przedsięwzięć uelastyczniających zasoby pracy istotne jest konsekwentne dążenie do tego, aby tylko część potencjału zatrudnionego w przedsiębiorstwie była traktowana jako „trzon załogi” i związana była z nim na stałe (umowami na czas nieokreślony)¹.

Pomocnym działaniem w dążeniu do większego uelastycznienia zasobów pracy jest również upowszechnienie stanowisk wielozawodowych, głównie drogą łączenia dotychczasowych specjalizacji. Skuteczność działań w tym zakresie uwarunkowana jest jednak koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów na szkolenie, przyuczanie się pracowników do wykonywania szerszego zakresu zadań oraz wprowadzeniem zmian w systemie wynagrodzenia w celu wzbudzenia zainteresowania podejmowaniem dodatkowego zakresu obowiązków i odpowiedzialności [Nalepka 1998,s.74].

W ostatnich latach pojawiło się wiele koncepcji i metod wspomagających restrukturyzację zatrudnienia i systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Do najważniejszych spośród nich należą koncepcja tzw. szczupłego lub odchudzonego zarządzania, nazywana w literaturze anglosaskiej „lean management” lub też zbliżony „downsizing”. Obok tego pewne korzyści w realizacji restrukturyzacji zatrudnienia może przynieść wykorzystanie takich metod outsourcingu, leasingu pracowniczego, czy outplacementu.

¹ M. Armstrong przewiduje wyróżnienie trzech grup pracowniczych, a mianowicie trzonu załogi (core group), tzw. pracowników „peryferyjnych” i pracowników zatrudnionych na zasadzie umowy zlecenia [Armstrong 2000, s.305-308].

Myślą przewodnią lean management jest uproszczenie organizacji i zarządzania poprzez tworzenie w miarę prostych i zrozumiałych struktur w przedsiębiorstwie [Zimniewicz 1999,s.62]. W rezultacie spłaszczenia struktury organizacyjnej, zmniejszenia liczby szczebli zarządzania, zwiększenia rozpiętości kierowania czy „odchudzenia” procesów pracy pojawia się możliwość zmniejszenia stanu zatrudnienia zarówno w grupie stanowisk kierowniczych i administracyjnych. Lean management preferując pracę zespołową i kolegialne podejmowanie decyzji sprzyja także wykorzystaniu i rozwojowi kompetencji pracowników [Lipecki 1998,s.12].

Systemowy charakter ma także metoda downsizingu, blisko związana z derekrutacją personelu i oznaczająca ogół działań podejmowanych przez kierownictwo firmy ukierunkowanych na podniesienie jej efektywności i konkurencyjności na rynku pracy poprzez racjonalne ukształtowanie procesów pracy, kosztów, struktury organizacyjnej i zasobów ludzkich [Cameron 1994,s.192]. K. Cameron wyróżnia trzy typy działań w ramach downsizingu w zakresie zasobów pracowniczych, a mianowicie: wymuszone ograniczenie zatrudnienia (work force reduction), stosuje się tu działania doraźne, krótkoterminowe, mające na celu zmniejszenie zasobów ludzkich w organizacji, np. zwolnienia grupowe czy indywidualne; ponowne zaplanowanie zatrudnienia (work redesign) oraz systematyczne dokonywanie zmian w zatrudnieniu (systematic change), przewidujące działania bardziej kompleksowe, nastawione na długofalowe cele organizacji. W większości przedsiębiorstw stosuje się przede wszystkim pierwszy z przedstawionych typów działań, czyli wymuszone ograniczenie zatrudnienia. Jednakże cechą wyróżniającą tego rodzaju zmiany od innych – znanych w przeszłości – jest ich powszechny charakter, co oznacza, że obejmują one praktycznie wszystkie kategorie pracowników w tym kadrę kierowniczą. Dla porównania, typowa redukcja zatrudnienia często ograniczała się do zwolnień na stanowiskach robotniczych bez większych zmian w sferze prac administracyjnych i w sferze stanowisk kierowniczych.

Istotne korzyści przynosi także metoda outsourcingu, polegająca na oddelegowaniu na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy [Kopczyński 2001,s.12]. Jej zastosowanie wymaga określenia funkcji działalności lub tych elementów zarządzania kadrami, które można przekazać do realizacji wykonawcom zewnętrznym. Przykładem mogą być procesy pomocnicze lub funkcje rekrutacji czy szkolenia pracowników. Stosowanie outsourcingu w zarządzaniu personelem pozwala kadrze kierowniczej ograniczyć czas poświęcany na prowadzenie bieżącej działalności i w większym stopniu koncentrować się na działaniach o znaczeniu strategicznym [Brown 2001, s.22]. Outsourcing jako metoda restrukturyzacji zatrudnienia często wiąże się ze zwolnieniami, jednak pozwala także pracownikom usamodzielnąć się i w dalszym ciągu pracować na rzecz byłego zakładu na zasadach kooperacji. Rozwiązaniem w tym przypadku może być samozatrudnienie.

Pewną odmianą outsourcingu jest leasing pracowniczy. Jest to forma odstąpienia lub wypożyczenia pracowników, występująca szczególnie przy krótkoterminowym zapotrzebowaniu w przedsiębiorstwie na określone rodzaje prac czy specjalności zawodowe. Ten rodzaj usług jest szczególnie pożądany, gdy wykwalifikowany pracownik jest nieobecny przez dłuższy czas, wtedy przedsiębiorstwo kontaktuje się z firmą leasingową, odpłatnie wypożycza zastępcę na czas określony, oszczędzając w ten sposób na rekrutacji i selekcji, a także na innych kosztach pracy, np. emeryturze. Przedsiębiorstwa z nadwyżką zatrudnienia mogą zastosować to rozwiązanie na podobnych zasadach, tzn. mogą czasowo oddelegować lub wypożyczyć swoich pracowników. Porozumienie takie ma charakter trójstronny i wyraża się zawarciem umowy - subkontraktu między aktualnym pracodawcą, pracownikiem i przedsiębiorstwem wypożyczającym.

Restrukturyzacja zatrudnienia wiąże się zwykle z koniecznością znacznych zwolnień pracowników, a proces ten może być wspierany przez zespół działań mieszczących się w metodzie outplacementu, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza zwolnienia monitorowane. Outplacement jest procesem aktywnego wspierania osób zwalnianych z dotychczasowego miejsca zatrudnienia poprzez udzielanie pomocy w znalezieniu nowej pracy, szkolenie i informacje na temat lokalnych rynków pracy, pomoc w przekwalifikowaniu się i zdobywaniu nowych umiejętności, a także wsparcie psychologiczne i prawne [Doherty 1997, s.30]. Program pomocy zwalnianym pracownikom staje się dla pracodawcy opłacalną inwestycją, gwarantującą porozumienie społeczne a jego wdrożenie obniża lub likwiduje niektóre z kosztów zwolnień np.. koszty odpraw zwalnianych pracowników, koszty należnego urlopu, koszt ewentualnych strajków i akcji protestacyjnych. Program ten obniża także koszty społeczne związane z utratą pracy i sprzyja likwidacji napięć psychicznych związanych z bezrobociem. Pracownik objęty takim programem pozostaje w dalszym ciągu w kręgu zainteresowań pracodawcy. Dzięki prowadzonym działaniom nie czuje się zagubiony i nie traci poczucia przydatności społecznej [Janowska 2002, s.48-50], a firma tworzy swój pozytywny wizerunek na rynku pracy.

Zaprezentowany przegląd kierunków i podstawowych metod restrukturyzacji zatrudnienia nie wyczerpuje pełnego ich zbioru. Rodzinę tych metod należałoby uzupełnić o metodę benchmarkingu, która może okazać się szczególnie przydatna w analizie poziomu i struktury zatrudnienia. Wymaga to jednak odpowiedniej operacjonizacji ogólnej metodyki benchmarkingu i doprowadzenia jej do postaci techniki.

5. Technika benchmarkingowej analizy poziomu i struktury zatrudnienia przedsiębiorstwa

Uczenie się od innych, porównywanie się z innymi i kopiowanie dobrych pomysłów nie jest zjawiskiem nowym. Jednakże w warunkach narastającej konkurencji sięganie po metodę "benchmarkingu" rozumianej jako porównywanie z najlepszymi i uczenie się od nich staje się skutecznym, a co najważniejsze korzystnym sposobem rozwiązywania problemów organizacyjnych.

W bogatej krajowej i zagranicznej literaturze prezentującej ideę benchmarkingu odnaleźć można szereg różnych jego definicji. I tak R. C. Camp uważa, że „...benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną” [Camp 1992, s. 28]. Bardziej precyzyjne ujęcie tej metody proponuje G. J. Balm przyjmując, że benchmarking to "ciągłe porównywanie procesów, produktów lub usług z ich odpowiednikami u najlepszych dla ustalenia celów i działań ulepszających, ambitnych, lecz realistycznych, prowadzących do stania się i pozostania najlepszym z najlepszych w rozsądnym czasie" [Balm 1994, s. 16].

Z przytoczonych definicji wynika, że benchmarking jest metodą usprawniania różnych obszarów działalności gospodarczej, polegającą na porównywaniu własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia. Kluczowym czynnikiem jej skuteczności jest umiejętność znajdowania wzorcowych rozwiązań i formułowanie sposobów ich osiągnięcia.

Ewolucja benchmarkingu jaka dokonała się w ostatnich kilkunastu latach przyniosła obok rozwinięcia jego metodyki także znaczne poszerzenie dotychczasowych, tradycyjnych obszarów zastosowań. O ile pierwsze zastosowania metody, tak jak to miało miejsce w firmie Xerox w latach 80-tych ubiegłego stulecia dotyczyły sfery wytwórczości i zorientowane były na doskonalenie produktów czy procesów, to obecnie przedmiotem badań benchmarkingowych są nieomal wszystkie elementy i funkcje organizacji różnych sektorów i branż. Coraz częściej przedmiotem analiz benchmarkingowych są poszczególne kategorie zasobów organizacji, w szczególności te, które decydują o jej konkurencyjności np. zasoby informacyjne czy zasoby ludzkie.

Szczególnie interesującym i efektywnym obszarem zastosowań benchmarkingu jest restrukturyzacja zatrudnienia, stanowiąca jedną z najbardziej aktualnych płaszczyzn zarządzania zasobami ludzkimi. Praktycznie można ją z powodzeniem zastosować zarówno w odniesieniu do zmian w poziomie i strukturze zatrudnienia, jak również w realizacji szczegółowych funkcji zarządzania personelem takich, jak rekrutacja, szkolenie, wynagradzanie czy rozwój kompetencji pracowniczych [Bramham 2004, s.33 i dalsze].

Analiza krajowych doświadczeń w zakresie restrukturyzacji zatrudnienia wskazuje, że priorytetowym jej celem jest optymalizacja poziomu i

struktury zasobów ludzkich zarówno w podsystemie administracyjno zarządczym, jak i w sferze wytwórczości, a dopiero w dalszej kolejności kształtowanie zmian w poziomie kompetencji pracowników czy reorganizacja procedur w zakresie rekrutacji, szkolenia, i rozwoju personelu. O ile jednak projektowanie zmian w kompetencjach pracowników czy procesach zarządzania personelem nie sprawiają większych trudności, to projektowanie zmian w poziomie i strukturze zatrudnienia napotyka na szereg barier, z których za najistotniejsze uważa się brak zaktualizowanych norm pracy i normatywów obsady stanowisk pracy oraz doświadczeń specjalistów z przedsiębiorstw w zakresie stosowania metod organizatorskich.

Niestety zaniedbania w zakresie normowania pracy, etatyzacji czy rozwoju systemów zarządzania kadrami w polskich przedsiębiorstwach sprawiają, iż klasyczne podejście zorientowane na optymalizację poziomu i struktury zatrudnienia wymagałoby znacznych nakładów związanych z wykorzystaniem odpowiednich, klasycznych metod organizatorskich, takich jak fotografia dnia pracy, obserwacje migawkowe czy analiza pracochłonności funkcji. Nawet gdyby rozważyć ich zastosowanie, to istotną barierą jest brak w wielu przedsiębiorstwach służb organizatorskich, które podjęłyby trud przeprowadzenia odpowiednich badań.

W związku z powyższym zasadnym wydaje się rozważenie propozycji wykorzystania benchmarkingu jako instrumentu wspomagającego proces restrukturyzacji zatrudnienia. Prezentowana technika benchmarkingowej analizy poziomu i struktury zatrudnienia powstała na bazie doświadczeń praktycznych w zakresie etatyzacji w przedsiębiorstwach wielozakładowych². Głównym jej celem jest identyfikacja wzorcowej ze względu na etatyzację jednostki organizacyjnej oraz wykorzystanie tzw. benchmarku etatyzacyjnego do ustalenia poziomu i struktury zatrudnienia w innych porównywalnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Benchmark etatyzacyjny oznacza optymalny poziom i strukturę zatrudnienia, a jest reprezentowany przez najlepszą ze względu na koszty pracy jednostkę organizacyjną. Stanowi on podstawę do odwzorowania struktury zatrudnienia w innych jednostkach organizacyjnych poddanych analizie.

Proponowany tok postępowania badawczego w benchmarkingowej analizie poziomu i struktury zatrudnienia przedsiębiorstwa ujęty ramowo w tablicy przewiduje niezależnie od doboru rodzaju benchmarkingu (wewnętrznego lub zewnętrznego) cztery zasadnicze fazy, a mianowicie;

- badania wstępne,
- budowa systemu ocen do analizy benchmarkingowej,
- analiza benchmarkingowa,
- projektowanie zmian w poziomie i strukturze zatrudnienia.

² Oryginalne ujęcie benchmarkingowej analizy poziomu i struktury zatrudnienia zawiera opracowanie zespołu autorskiego J. Czekał J. Teczek pt. Projekt etatyzacji ilościowej stanowisk organizacyjnych MPEC S.A. w Krakowie, Kraków 2004 (maszynopis).

Jak można zauważyć dwie pierwsze fazy odpowiadają w zasadzie fazie planowania w klasycznej metodyce benchmarkingu, faza trzecia to typowa analiza benchmarkingowa, natomiast faza projektowania ma charakter wnioskowania. Brak fazy wdrożenia znajduje wy tłumaczenie z jednej strony w przyjętym celu techniki, a z drugiej wynika z długofalowego charakteru zmian w zatrudnieniu, wymagających podjęcia odrębnego przedsięwzięcia, w którym wykorzystuje szereg metod restrukturyzacji zatrudnienia zaprezentowanych w pierwszej części opracowania.

Badania wstępne rozpoczyna identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz ustalenie poziomu zatrudnienia w przekroju jednostek i stanowisk organizacyjnych. Chodzi w szczególności o określenie funkcjonujących w przedsiębiorstwie jednostek i komórek organizacyjnych, zakresu realizowanych funkcji, ich spójności, rozłączności i zupełności. Identyfikacja rozczłonkowania organizacji zostaje uzupełniona o analizę etatyzacyjną, umożliwiającą ustalenie planowanej i rzeczywistej struktury zatrudnienia. Szczególnie ważnym jest określenie struktury zatrudnienia w podsystemie zarządzania, jak i podsystemie wytwórczym w przekroju stanowisk ujętych w obowiązującym systemie taryfowym. Dopełnieniem etapu identyfikacji jest obliczenie kosztów pracy i wskaźników ich kształtowania się w poszczególnych jednostkach organizacyjnych i grupach stanowisk (stanowiska kierownicze, administracyjne, wykonawcze i robotnicze – bezpośrednio produkcyjne). Już na tym etapie można przeprowadzić analizę umożliwiającą określenie obszarów i potencjalnych efektów restrukturyzacji zatrudnienia. Etap rejestracji funkcji jednostek i komórek organizacyjnych niezbędny dla stworzenia obiektywnej podstawy do określenia obiektów do porównań polega na szczegółowej analizie zakresów działania komórek i stanowisk organizacyjnych, uzupełnianej wywiadami z kadrą kierowniczą i/lub z wykonawcami. Opracowane na tej podstawie drzewa klasyfikacyjne określają funkcjonalne obszary działalności poszczególnych komórek, a macierze sprzężeń informacyjnych (SPIN) umożliwiają analizę związków występujących pomiędzy nimi. Niejednokrotnie okazuje się, że rezultaty tego etapu stanowią podstawę do zmian organizacyjnych niezbędnych dla uzyskania spójności i rozłączności komórek organizacyjnych. Przy budowie drzew klasyfikacyjnych zaleca się przyjęcie odpowiedniego stopnia szczegółowości procesu klasyfikacji. Za wystarczającą uznaje się dekompozycję funkcji głównej komórek do funkcji cząstkowych drugiego stopnia.

Tabela 3. Ramowe ujęcie toku postępowania w benchmarkingowej analizie poziomu i struktury zatrudnienia przedsiębiorstwa

Faza	Etap	Źródła informacji	Techniki pomocnicze	Rezultaty
Badania wstępne	Identyfikacja struktury organizacyjnej, poziomu zatrudnienia i kosztów pracy	Regulamin organizacyjny, plany etatów, normatywy obsady, taryfikatory pracy, sprawozdawczość kadrowa i płacowa	Analiza i studiowanie dokumentacji,	Wykaz komórek organizacyjnych, planowana i rzeczywista struktura zatrudnienia, wskaźniki kosztu pracy
	Rejestracja funkcji jednostek i komórek organizacyjnych	Księga służb, karty zakresów czynności stanowisk pracy, wykonawcy	Analiza i studiowanie dokumentacji, techniki interwju	drzewa klasyfikacyjne, macierze SPIN
	Klasyfikacja jednostek i komórek organizacyjnych	Księga służb, karty zakresów czynności stanowisk pracy, wykonawcy	Metoda klasyfikacji	Typologia obiektów do porównań, określenie struktury grup
Budowa systemu ocen obiektów	Dobór i rangowanie kryteriów syntetycznych i elementarnych do analizy benchmarkingowej	Dokumentacja techniczno – ekonomiczna, zespół ekspertów	Analiza i studiowanie dokumentacji, analiza par, metoda szacunku ekspertów	Model(e) kryteriów analizy i oceny grup jednostek organizacyjnych
	Określenie mierników oceny w analizie benchmarkingowej	Dokumentacja techniczno – ekonomiczna, produkcyjna, eksploatacyjna	Analiza strukturalna, analiza wskaźnikowa, metody statystyczne	Zbiór mierników i skal oceny
	Ustalenie formuły oceny syntetycznej	Zespół ekspertów	Metody matematyczne,	Matematyczny model oceny syntetycznej
Analiza benchmarkingowa	Rejestracja stanów parametrów badanych jednostek organizacyjnych	Dokumentacja techniczno – ekonomiczna, produkcyjna, eksploatacyjna	Analiza i studiowanie dokumentacji	Techniczno – organizacyjna parametryzacja jednostek organizacyjnych
	Syntetyczna ocena złożoności funkcji badanych jednostek organizacyjnych	Zespół ekspertów	Metody statystyczne	Wyznaczniki punktowe techniczno organizacyjnej złożoności funkcji jednostek organizacyjnych
	Ustalenie benchmarku etatyzacyjnego	Zespół ekspertów	Analiza porównawcza, analiza wskaźnikowa	Wzorzec etatyzacji dla badanych jednostek
Projektowanie zmian	Ustalenie odchyłeń od wzorca i określenie pożądanych zmian w zatrudnieniu	Zespół ekspertów	Metody statystyczne	Struktura zmian w poziomie zatrudniania badanych jednostek
	Obliczenie docelowej struktury zatrudniania	Zespół ekspertów	Metody statystyczne	Wzorce planu etatów dla jednostek organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czekaj, Teczka 2004]

Klasyfikacja rodzajowa funkcji jednostek i komórek organizacyjnych, zamykająca pierwszą fazę badań, stanowi podstawę do przeprowadzenia typologii obiektów do porównań. Zgodnie bowiem z obowiązującą zasadą benchmarkingu może być on prowadzony jedynie w odniesieniu do obiektów porównywalnych. Kryterium funkcjonalne sprawdza się w zasadzie do jednostek produkcyjnych, które tworzą względnie jednorodną grupę obiektów benchmarkingowych. Znacznie trudniej dokonać typologii komórek sfery zarządzania, gdzie obok istotnych różnic funkcjonalnych, występują różnice związane z charakterem i złożonością realizowanych zadań. Stąd w tym przypadku koniecznym jest pogłębienie analizy zakresu działania komórek organizacyjnych o stopień trudności realizowanych funkcji. Pomocne w tym względzie mogą okazać się metody wartościowania pracy, a do podstawowych kryteriów oceny można zaliczyć m.in. typ i strukturę zadań, wyposażenie techniczne, forma opracowania informacji, stopień informatyzacji itp.

Dru ga faza postępowania ma charakter metodyczny i obejmuje projektowanie systemu ocen obiektów dla wyróżnionych uprzednio typów. A zatem zadaniem zespołu ekspertów, w skład którego wchodzi specjalista z przedsiębiorstwa i doradcy zewnętrzni jest opracowanie modeli subsystemów parametrycznej oceny złożoności techniczno-organizacyjnej funkcji poszczególnych grup jednostek i komórek organizacyjnych. Praktycznie opracowuje się model systemu ocen komórek administracyjnych i model systemu ocen jednostek (zakładów, wydziałów) produkcyjnych (eksploatacyjnych). W pierwszym etapie tej fazy określa się kryteria syntetyczne i elementarne analizy benchmarkingowej, zwracając uwagę na ich rozłączność. Chodzi o to, aby wyeliminować przypadki zbyt wysokiej korelacji pomiędzy kryteriami elementarnymi. Już na tym etapie należy ustalić standardową liczbę stanów kryteriów, określić formułę ich parametryzacji i możliwości pomiaru. W wielu przypadkach okazuje się, że mają one charakter jakościowy i winny zostać przekształcone w skalę punktową. W procesie rangowania kryteriów elementarnych zaleca się skorzystać z metody Stiegers-Reeda lub metody szacunku ekspertów. Kryteria oceny i ich stany powinny w jak największym stopniu odzwierciedlać specyfikę wyróżnionych grup obiektów analizy benchmarkingowej.

Etap określenia mierników oceny w analizie benchmarkingowej polega na konstruowaniu podobnie, jak ma to miejsce w analityczno-punktowych metodach wartościowania pracy, kluczy analitycznych w formie tabelarycznej lub macierzowej do każdego z wyróżnionych kryteriów elementarnych. Przyjęte stopnie oceny i ich opisy powinny wypełniać

przestrzeń potencjalnych stanów kryteriów w danej grupie benchmarkingowej. Projekt systemu ocen zawiera również formułę ustalania oceny syntetycznej w postaci stosunkowo prostego modelu matematycznego w następującej postaci:

$$W_{pf} = \sum (K_i * R_i * O_i), \quad (1)$$

gdzie:

W_{pf} - wyznacznik względnej złożoności techniczno-organizacyjnej funkcji komórki,

K_i - kryterium oceny poziomu techniczno - organizacyjnego ze zbioru $i=1, 2, \dots, n$,

R_i - ranga kryterium z przedziału 0, 1,

O_i - ustalony dla każdej jednostki organizacyjnej parametr faktycznej oceny poziomu złożoności techniczno - organizacyjnej w wystandaryzowanej skali punktowej 0,1,3,5.

Ocena syntetyczna jest zatem umownym wyznacznikiem względnej pracochłonności funkcji analizowanej komórki organizacyjnej. Stanowi ona podstawę do wyznaczenia benchmarku etatyzacyjnego w ramach danej grupy obiektów.

Faza trzecia analizy benchmarkingowej realizowana jest oddzielnie, co nie wyklucza równoległości tego procesu w odniesieniu do wyróżnionych grup obiektów. W pierwszym etapie tej fazy przeprowadza się na podstawie analizy dokumentacji techniczno-ekonomicznej, organizacyjnej, produkcyjnej (eksploatacyjnej), identyfikację i rejestrację stanów parametrów kryteriów oceny dla poszczególnych jednostek organizacyjnych. Niekiedy wiąże się to jednak z koniecznością przeprowadzenia pogłębionych analiz i agregacji danych źródłowych. Przykładowo ustalenie stopnia informatyzacji funkcji komórek organizacyjnych wymaga analizy wykorzystania czasu pracy stanowisk organizacyjnych, określenie intensywności uzgodnień z innymi stanowiskami lub komórkami i wiąże się z koniecznością zastosowania metod mierzenia czasu pracy czy przeprowadzenia wywiadów. Z kolei ustalenie wielkości produkcji w przekroju grup asortymentowych wymaga analizy sprawozdawczości.

Wyznaczenie syntetycznej oceny złożoności funkcji badanych jednostek organizacyjnych dokonuje się według zaproponowanej formuły (wzór 1). Natomiast znacznie więcej operacji statystycznych wymaga ustalenie benchmarku etatyzacyjnego. Etap ten w pierwszej kolejności wymaga obliczenia tzw. współczynnika etatowego, który jest ilorazem punktowej

oceny syntetycznej i liczby etatów w danej jednostce organizacyjnej. Następnie w zbiorze współczynników etatowych określa się wartość maksymalną i dzieląc ją przez współczynniki etatowe poszczególnych jednostek etatyzacyjnych oblicza się wskaźniki benchmarkingowe. Jak łatwo zauważyć benchmark etatyzacyjny odpowiada poziomowi i strukturze zatrudnienia tej jednostki organizacyjnej, dla której wskaźnik benchmarkingowy wynosi 1,0. Można go uznać za wzorzec bezwzględny, a więc rozwiązanie etatyzacyjne zakładające jednakowy poziom trudności realizowanych funkcji wszystkich obiektów analizy benchmarkingowej. Wyznaczone uprzednio punktowe oceny syntetyczne ilustrują także stopień utrudnień w realizacji funkcji. Inaczej mówiąc im wyższa ocena syntetyczna, tym wyższy poziom trudności realizowanych zadań. Stąd bezwzględne wskaźniki benchmarkingowe podlegają odpowiedniej korekcie, przy czym współczynnik korekty jest ilorazem oceny syntetycznej danej jednostki do najniższej z wyznaczonych. Korekta ta istotnie zmienia proponowany poziom zatrudnienia w poszczególnych jednostkach organizacyjnych.

W ostatniej fazie postępowania badawczego następuje projektowanie zmian w poziomie i strukturze zatrudnienia analizowanych jednostek organizacyjnych. I tak w pierwszym etapie ustala się odchylenia od wzorca, najpierw od benchmarku bezwzględnego, a następnie benchmarku uwzględniającego trudność zadań jednostek. Natomiast etap drugi polega na obliczeniu docelowej struktury zatrudnienia w poszczególnych jednostkach w przekroju stanowisk taryfikacyjnych. Podstawą jest w tym względzie struktura zatrudnienia w jednostce uznanej za benchmark, którą odwzorowuje się w pozostałych obiektach analizy benchmarkingowej.

Istotne znaczenie dla osiągnięcia zasadniczego celu porównań mają określenie obiektów benchmarkingu oraz wyznaczenie aktualnej pozycji przedsiębiorstwa. Obiektami badań mogą być w zasadzie wszystkie elementy organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa, a więc procesy, struktury, stanowiska pracy, itp. Z tego chociażby powodu koniecznym staje się ich sprecyzowanie. Z drugiej zaś strony nie sposób dokonywać porównań bez ustalenia stanów parametrów, odnoszących się do istniejących i stosowanych w danym przedsiębiorstwie rozwiązań. Z tego względu koniecznym warunkiem skuteczności metody benchmarkingu staje się dokonywanie bieżących pomiarów własnych parametrów, wyraźnie ukazujących słabe i silne strony przedsiębiorstwa, ale wskazujących także na dokonujący się w nim postęp.

6. Przykład zastosowanie benchmarkingu w racjonalizacji zatrudnienia przedsiębiorstwa wielozakładowego

Prezentację zastosowania przedstawionej techniki oparto na wynikach badań empirycznych zrealizowanych w Miejskim Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej S.A. w Krakowie. Jest ono przedsiębiorstwem wielozakładowym, którego struktura organizacyjna przewiduje funkcjonowanie w podsystemie działalności podstawowej 4 zakładów eksploatacyjno-produkcyjnych i 25 komórek organizacyjnych podsystemu zarządzania, uporządkowanych w trzy pionory organizacyjne. Ze względu na ograniczoną objętość w niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki zastosowania opracowanej techniki w odniesieniu do jednostek organizacyjnych działalności podstawowej. Podobne badania przeprowadzono w sferze komórek administracyjnych, które stanowiły drugą grupę obiektów benchmarkingu i oparto je na idei benchmarkingu wewnętrznego. Decyzja ta podyktowana była przede wszystkim łatwością w pozyskiwaniu danych do porównań, co nie wyklucza możliwości skorzystania z pozostałych rodzajów benchmarkingu, w szczególności benchmarkingu konkurencyjnego. Wymagałoby to jednak zbierania danych z innych przedsiębiorstw energetyki ciepłej i zwiększyłoby istotnie pracochłonność całego przedsięwzięcia.

Zgodnie z przyjętym tokiem postępowania najpierw zidentyfikowano strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, ustalając zakresy działania funkcjonujących jednostek i komórek organizacyjnych. Na podstawie aktualnej dokumentacji kadrowej i płacowej ustalono także poziom i ogólną strukturę zatrudnienia w przekroju grup stanowisk (tab. 4).

Tabela 4. Struktura etatyzacyjna wg grup stanowisk w MPEC S.A.

Grupa stanowisk	liczba etatów	Udział %	M-czny fundusz płac zasadniczych	Średnia stawka godz. zł
Kierownicze	102,00	13,17	299 896	17,50
Administracyjne	154,25	19,91	294 119	11,35
Administracyjne specjalne	15,00	1,94	34 227	13,58
Razem stanowiska umysłowe	271,25	35,01	628 242	13,79
Eksploatacyjne	503,50	64,99	991 350	11,72
Razem	774,75	100,00	1 619 592,00	12,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czekaj, Teczek 2004]

Analiza danych zawartych w tabeli 4 wskazuje, iż największą grupę zatrudnionych stanowią pracownicy na stanowiskach eksploatacyjnych 503 etaty - ponad 64% ogółu zatrudnionych z czego 369 pracuje z Zakładach Produkcyjno Eksploatacyjnych. Oznacza to, że znaczna część pracowników tej grupy wypełnia zadania wspomagające proces eksploatacji. Zwraca uwagę bardzo duża liczba stanowisk kierowniczych - 102 - 13,1% co jest pochodną aktualnej struktury organizacyjnej. Znaczny jest także udział stanowisk administracyjnych wykonawczych - ogółem 169 etatów tj. 22,8 % ogółu zatrudnionych. Udział wszystkich stanowisk umysłowych wynosi aż 35 %.

Już na podstawie tego wstępnego rozpoznania struktury zatrudnienia uzasadnionym jest proces jego restrukturyzacji, zmierzający do zmniejszenia ogólnego poziomu zatrudnionych w poszczególnych grupach oraz dokonania zmian w strukturze wewnętrznej. Zbyt duży udział liczby pracowników umysłowych w stosunku do liczby zatrudnionych w sferze eksploatacji, wskazuje na występowanie przerostów zatrudnienia sfery administracyjnej i kierowniczej. Zbyt rozbudowana struktura zatrudnienia sfery kierowniczej jest pochodną aktualnego rozczłonkowania organizacji.

Sformułowane wnioski zadecydowały o konieczności przeprowadzenia bardziej szczegółowych analiz w zakresie kształtowania się poziomu zatrudnienia w przekroju stanowisk taryfikacyjnych obiektów analizy benchmarkingowej. Jej celem było określenie struktury wewnętrznej stanowisk taryfikacyjnych w układzie poszczególnych jednostek organizacyjnych. Wyniki tych badań zawierających także obliczenia miesięcznego funduszu płac zasadniczych zawiera tabela 5.

Analiza danych zawartych w tabeli ujawniła występowanie różnic w poziomie i strukturze zatrudnienia, kosztach płac zasadniczych i średnich stawek stanowiska taryfikacyjnych zakładów eksploatacyjno-produkcyjnych. Największe różnice występują w grupie takich stanowisk, jak monter I, monter II, monter sieci urządzeń grzewczych. Na tym etapie badań trudno jednak przesądzić na ile różnice w ogólnym poziomie zatrudnienia i jego strukturze są uzasadnione. Można natomiast stwierdzić, iż nie znajdują one uzasadnienia w przedmiocie prowadzonej działalności, albowiem identyfikacja funkcji zakładów wykazała, że wszystkie zakłady realizują takie same zadania (tab. 6).

Można natomiast przypuszczać, że zróżnicowanie wielkości i struktury zatrudnienia w tych jednostkach jest pochodną techniczno-organizacyjnej złożoności prowadzonej działalności. Stąd druga faza postępowania została ukierunkowana na opracowanie odpowiedniego systemu oceny tej złożoności jako kryterium wyznaczania benchmarku etatyzacyjnego.

Tworzenie tego systemu oparto na podejściu obiektowym. Dobór czynników, jak też ich rang jest wynikiem prac członków Zespołu Zakładowego i ekspertów zewnętrznych oraz uwzględnia opinie kierownictwa poszczególnych jednostek.

Tabela 5. Struktura zatrudnienia i koszty płac zasadniczych w zakładach eksploatacyjno-produkcyjnych MPEC S.A. w przekroju stanowisk taryfikacyjnych wg stanu na 30.04.2004 r.

Nazwa stanowiska	ZEP Zachód			ZEP Wschód			ZEP Północ			ZEP Południe			razem etaty	razem m-czny fundusz płac zasadniczych
	Etaty	m-czny fundusz płac zasadniczych zł	Średnia stawka godz. zł	Etaty	m-czny fundusz płac zasadniczych zł	Średnia stawka godz. zł	Etaty	m-czny fundusz płac zasadniczych zł	Średnia stawka godz. zł.	Etaty	m-czny fundusz płac zasadniczych zł	Średnia stawka godz. zł.		
Brygadzista eksploatacji	17,0	44 691	15,65	24,0	59 487	14,75	19,0	47 711	14,95	14,0	34 734	14,77	74,0	186 623
Brygadzista zaplecza	1,0	2 324	13,83	0,0	0x		0,0	0x		0,0	0x		1,0	2 324
Dozorca	1,0	1 150	6,85	0,0	0x		1,0	1 380	8,21	2,0	2 274	6,77	4,0	4 804
Elektromonter	7,0	13 930	11,85	0,0	0x		7,0	13 610	11,57	3,0	6 120	12,14	17,0	33 660
Inkasent-agent obsługi klienta	0,0	0	x	0,0	0x		1,0	1 353	8,05	1,0	1 488	8,86	2,0	2 841
Kierowca pojazdów samochodowych	0,0	0	x	0,0	0x		2,0	3 688	10,98	1,0	1 878	11,18	3,0	5 566
Maszynista maszyn i urządzeń	10,0	13 794	8,21	9,0	11 234	7,43	1,0	1 375	8,18	0,0	0x		20,0	26 403
Monter akp	7,0	14 104	11,99	8,0	16 734	12,45	4,0	7 549	11,23	5,0	9 586	11,41	24,0	47 973
Monter I	6,0	10 427	10,34	5,0	8 789	10,46	12,0	20 492	10,16	3,0	5 805	11,52	26,0	45 513
Monter II	11,0	23 619	12,78	7,0	14 937	12,70	17,0	36 739	12,86	8,0	17 031	12,67	43,0	92 326

Monter sieci i urządzeń grzewczych	35,0	67 679	11,51	44,0	85 381	11,55	24,0	48 688	12,08	15,0	28 308	11,23	118,0	230 056
Palacz wysokotemperaturowy	0,0	0	x	5,0	8 423	10,03	6,0	10 480	10,40	15,0	24 453	9,70	26,0	43 356
Pracownik budowlany	0,5	657	7,82	0,0	0	x	0,0	0	x	0,0	0	x	0,5	657
Pracownik magazynowy	3,0	4 655	9,24	0,0	0	x	1,0	1 266	7,54	1,0	1 260	7,50	5,0	7 181
Spawacz	0,0	0	x	0,0	0	x	0,0	0	x	2,0	3 798	11,30	2,0	3 798
razem	98,5	197 030	11,91	102,0	204 985	11,96	95,0	194 331	12,18	70,0	136 735	11,63	365,5	733 081
Średnia stawka godz. zł	x	11,91	x		11,96	x		12,18	x		11,63	x		11,94

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czekaj, Teczek 2004]

Tabela 6. Katalog funkcji Zakładów Eksploatacyjno-Produkcyjnych MPEC S.A. Kraków

Funkcja główna	Funkcje cząstkowe
Prowadzenie prawidłowej gospodarki energią cieplną	Eksploatacja, obsługa i bieżąca konserwacja sieci ciepłej, urządzeń i węzłów c.o.,
	Eksploatacja i konserwacja urządzeń AKPiA ,
	Eksploatacja urządzeń elektroenergetycznych,
	Gospodarka układami rozliczeniowo-pomiarowymi
	Produkcja energii ciepłej w kotłowniach
	Przygotowanie i realizacja inwestycji i remontów własnych i obcych
	Prowadzenie gospodarki materiałowej i magazynowej
	Przyjmowanie i załatwianie reklamacji odbiorców ciepła oraz usuwanie awarii eksploatowanej sieci ciepłej, urządzeń, węzłów c.o. oraz kotłowni
	Świadczenie usług zewnętrznych
	Prowadzenie obsługi biurowo-administracyjnej jednostki

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czekaj, Teczek 2004]

Ostatecznie wypracowane w tym względzie propozycje zawiera tabela 7. Należy dodać, że proces operacjonizacji kryteriów wymagał ustalenia ich stanów i nadania im odpowiednich not. I tak przyjęto, że w odniesieniu do każdego kryterium występować będą cztery stany opisujące złożoność techniczno-organizacyjną realizacji zadań zakładów, a mianowicie: nieznaczny o notie punktowej 0, przeciętny o notie punktowej 1, znaczny o notie punktowej 3 i duży o notie punktowej 5. Stany te zostały skonkretyzowane poprzez podanie ich cech ilościowych lub jakościowych w zależności od charakteru kryterium tak, by oddawały specyfikę warunków działalności (zob. tab.8).

Tabela 7. Kryteria systemu oceny złożoności techniczno-organizacyjnej realizacji funkcji Zakładów Produkcyjno –Eksploatacyjnych

Kryterium syntetyczne	Ranga %	Kryterium elementarne	Ranga %	Ranga wynikowa
Warunki eksploatacji sieci (A)	35	Długość sieci ciepłej (A1)	30	10,50
		Wiek sieci (A2)	30	10,50
		Liczba komór sieci (A3)	20	7,00
		Przestrzenne rozmieszczenie sieci (A4)	20	7,00
Warunki eksploatacji węzłów (B)	45	Własność węzłów (B1)	10	4,50
		Wiek węzłów (B2)	30	13,50
		Struktura technologiczna węzłów (B3)	60	27,00

Warunki eksploatacji kotłowni (C)	10	Ilość eksploatowanych kotłowni (C1)	55	5,50
		Wiek eksploatowanych kotłowni (C2)	15	1,50
		Przestrzenne rozmieszczenie kotłowni (C3)	30	3,00
Struktura odbiorców ciepła (D)	10	Ilość odbiorców przemysłowych(D1)	10	1,00
		Ilość dużych zarządców i SM(D2)	15	1,50
		Ilość wspólnot mieszkaniowych(D3)	30	3,00
		Ilość odbiorców prywatnych(D4)	45	4,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czekaj, Teczek 2004]

Realizację trzeciej fazy postępowania badawczego rozpoczęto od rejestracji danych niezbędnych dla przeprowadzenia oceny faktycznej złożoności techniczno-organizacyjnej działalności poszczególnych zakładów. Wymagało to przeprowadzenia szczegółowej analizy infrastruktury i warunków funkcjonowania każdego z zakładów. Polegało to na precyzyjnym określeniu stanów poszczególnych kryteriów i ustaleniu struktury ich występowania w poszczególnych jednostkach. Przykładowo identyfikacja stanu kryterium A1 – długość sieci, wymagało obliczenia długości sieci danego typu i jej udziału procentowego w łącznej długości sieci eksploatowanych przez określony zakład eksploatacyjno-produkcyjny. Rezultatem końcowym takiej analizy było wyznaczenie wskaźników udziału stanów wyróżnionych dla określonego kryterium elementarnego. Dla ułatwienia procesu rejestracji posłużono się specjalnie do tego celu opracowanym formularzem. Fragment tego formularza zawiera poniższa tabela (tab. 8).

Tabela 8. Fragment formularza identyfikacyjnego do identyfikacji stanu parametrów w systemie oceny Zakładów Produkcyjno –Eksploatacyjnych

Kryterium	Kryteria i ich stany	Stopień złożoności	Nota pkt.	Stan faktyczny	Wskaźnik udziału
Warunki eksploatacji sieci (A)	A.1.Długość sieci cieplnej				
	A11. preizolowanej	Nieznaczny	0		
	A12. naziemnej ,napowietrznej	Przeciętny	1		
	A13. tradycyjnej kanałowej	Znaczny	3		
	A14. nietypowej	Duży	5		
	Suma	x	x		1,00
	A.2.Wiek sieci				
	A21. od 1 do 10 lat	Nieznaczny	0		
	A22. od 11 do 20 lat	Przeciętny	1		
	A23. od 21 do 30 lat	Znaczny	3		
	A24. ponad 30 lat	Duży	5		
	Suma	x	x		1,00
				

Warunki eksploatacji węzłów (B)	B.1. Własność węzłów				
	B11. obce	Nieznaczny	0		
	B12. mieszane	Przeciętny	1		
	B13. własne lokalne	Znaczny	3		
	B14. własne grupowe	Duży	5		
	Suma	x	x		1,00
.....					
Warunki eksploatacji kotłowni (C)	C.1. Ilość eksploatowanych kotłowni				
	C11. lokalnych co	Nieznaczny	0		
	C12. lokalnych co+cwu	Przeciętny	1		
	C13. grupowych i technologicznych	Znaczny	3		
	C14. wysokoprężnych	Duży	5		
	Suma	x	x		1,00
.....					
Struktura odbiorców (D)	D. Ilość odbiorców				
	D1. przemysłowych	Nieznaczny	0		
	D2. dużych zarządców i spółdzielni (SM)	Przeciętny	1		
	D3. wspólnot mieszkaniowych	Znaczny	3		
	D4. prywatnych	Duży	5		
	Suma	x	x		1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czekaj, Teczek 2004]

Wyniki przeprowadzonej rejestracji stały się podstawą do dokonania syntetycznej oceny złożoności techniczno-organizacyjnej obiektów analizy benchmarkingowej. Znalazła ona swój wyraz w zestawieniach końcowych, z których jedno zawiera tabela 9.

Podobne obliczenia przeprowadzono dla pozostałych zakładów objętych analizą benchmarkingową. Uzyskane wyniki zestawiono w tablicy pomocniczej do wyznaczenia benchmarku etatyzacyjnego. Stąd w tabeli 10 obok ocen końcowych znalazły się dane określające wielkość zatrudnienia w przekroju grup stanowisk.

Tabela 9. Wycena Zakładu Produkcyjno-Eksploatacyjnego Wschód

Kryterium syntetyczne	Ranga kryterium syntetycznego %	Kryterium elementarne	Ranga kryterium elementarnego %	Ranga wynikowa	Noty pkt. dla stanów kryterium				suma wazona
					0	1	3	5	
1	2	3	4	5(2*4)	6	7	8	9	10
Warunki eksploatacji sieci	35	Długość sieci cieplnej	30	10,50	0,25	0,03	0,61	0,11	25,31
	35	Wiek sieci	30	10,50	0,29	0,16	0,12	0,43	28,04
	35	Liczba komór sieci	20	7,00	0,18	0,63	0,19	0,00	8,40
	35	Przestrzenne rozmieszczenie sieci	20	7,00	0,15	0,27	0,33	0,25	17,57
Warunki eksploatacji węzłów	45	Własność węzłów	10	4,50	0,15	0,00	0,83	0,02	11,66
	45	Wiek węzłów	30	13,50	0,05	0,01	0,01	0,93	63,32
	45	Struktura technologiczna węzłów	60	27,00	0,66	0,08	0,16	0,10	28,62
Warunki eksploatacji kotłowni	10	Ilość eksploatowanych kotłowni	55	5,50	0,29	0,43	0,14	0,14	8,53
	10	Wiek eksploatowanych kotłowni	15	1,50	0,29	0,71	0,00	0,00	1,07
	10	Przestrzenne kotłowni	30	3,00	0,57	0,29	0,14	0,00	2,13

Kryterium syntetyczne	Ranga kryterium syntetycznego %	Kryterium elementarne	Ranga kryterium elementarnego %	Ranga wynikowa	Noty pkt. dla stanów kryterium				suma ważona
Struktura odbiorców ciepła	10	Ilość odbiorców przemysłowych	10	1,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00
	10	Ilość dużych zarządców i SM	15	1,50	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
	10	Ilość wspólnot mieszkaniowych	30	3,00	0,51	0,00	0,00	0,00	0,00
	10	Ilość odbiorców prywatnych	45	4,50	0,36	0,00	0,00	0,00	0,00
Razem									194,62

Uwaga : suma ważona jest sumą iloczynów rangi wynikowej kryterium elementarnego, ustalonego wskaźnika udziału stanu kryterium i przyjętej dla tego stanu noty punktowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czekaj, Teczek 2004]

Tabela 10. Zestawienie wycen zakładów i obliczenie wielkości potencjalnych rezerw kadrowych (bez uwzględnienia etatów tzw. stałej obsady)

Zakład	Wycena	Liczba etatów kierowniczych	Liczba etatów administracyjnych	Liczba etatów eksploatacyjnych	Razem etatów	Współczynnik etatowy	Benchmarkingowe wskaźniki etatyzacyjne	liczba etatów wg bezwzględnego benchmarku	Wskaźniki korygujące benchmark bezwzględny	liczba etatów uwzględniająca złożoność działalności	Redukcja etatów	liczba etatów eksploatacyjnych
ZEP Wschód	194,6200	11	6	102	119	1,635462	0,677	81	1	81	38	69
ZEP Zachód	222,6700	12	4	100	116	1,919569	0,795	92	1,1441	106	10	91
ZEP Północ	200,7250	13	4	97	114	1,760746	0,729	83	1,0314	86	28	74
ZEP Południe	195,5603	8	3	70	81	2,41432	1,000	81	1,0048	81	0	70
Razem	813,5753	44	17	369	430	x	x	337	x	353	77	304

Uwaga: w trzech ostatnich kolumnach tabeli podano wartości całkowite zaokrąglone komputerowo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czekaj, Teczek 2004].

Uzyskane wyniki poddano analizie porównawczej i wyznaczono benchmark wewnętrzny, najpierw bezwzględny, następnie względny, który uwzględnia trudność realizacji funkcji zakładów wynikającą z złożoności techniczno-organizacyjnej. Przy wyznaczaniu bezwzględnego benchmarku wewnętrznego posłużono się współczynnikiem etatyzacyjnym, który jest stosunkiem syntetycznej oceny złożoności techniczno-organizacyjnej do liczby etatów. Ponieważ maksymalna jego wartość reprezentowana jest przez Zakład Eksploatacyjno-Produkcyjny Południe, stąd wielkość i struktura zatrudnienia w tym zakładzie może być uznana za wzorcową. Ustalono także, że wskaźnik udziału zatrudnionych na stanowiskach eksploatacyjnych w tej jednostce organizacyjnej wynoszący 85,7% będzie traktowany jako wyznacznik do ustalenia proponowanej struktury zatrudnienia w innych jednostkach.

Dla ustalenia pożądanego poziomu zatrudnienia posłużono się benchmarkingowym wskaźnikiem etatyzacyjnym, określającym stosunek współczynnika etatowego benchmarku bezwzględnego do współczynników etatyzacyjnych pozostałych zakładów. Przykładowo benchmarkingowy wskaźnik etatyzacyjny dla ZEP Wschód wynosi 0,677, co oznacza, że optymalny poziom zatrudnienia w tym zakładzie stanowi 67,7 % poziomu zatrudnienia jednostki benchmarkingowej i powinien wynosić 81 etatów.

Zważywszy zróżnicowany poziom techniczno-organizacyjny złożoności działalności poszczególnych zakładów dokonano następnie odpowiedniej korekty pożądanego poziomu zatrudnienia wyznaczonych benchmarkiem bezwzględnym. Z przyjętego systemu ocen wynika, że najwyższy poziom złożoności techniczno-organizacyjnej występuje w działalności ZEP Zachód, gdyż uzyskana przez niego ocena jest najwyższa w grupie obiektów benchmarkingowych. Z tego też względu proponowaną wielkość zatrudnienia dla tego zakładu ustaloną z punktu widzenia benchmarku bezwzględnego należy skorygować o współczynnik złożoności wynoszący 1,1441. W rezultacie optymalny poziom zatrudnienia dla tego zakładu wynosi 106 etatów. Podobne korekty zastosowano w odniesieniu do ZEP Północ i ZEP Południe, a po ich uwzględnieniu obliczono poziom niezbędnej redukcji zatrudnienia i optymalną wielkość etatów na stanowiskach eksploatacyjnych (tab. 10).

Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że optymalna wielkość zatrudnienia w zakładach produkcyjno-eksploatacyjnych badanego przedsiębiorstwa wynosi 353 etatów, a więc istnieje konieczność zmniejszenia aktualnego stanu zatrudnienia o 77 etatów. Największa redukcja zatrudnienia powinna nastąpić w ZEP Wschód - 38 etatów i ZEP Północ - 28 etatów.

Analiza danych zawartych w tablicy 11 wskazuje również na konieczność odpowiedniego zmniejszenia stanu zatrudnienia na stanowiskach umysłowych. Przyjmując, że ZEP Południe jest benchmarkiem etatyzacyjnym, co potwierdziły przeprowadzone obliczenia można dokonać dla potrzeb projektowania zatrudnienia w pozostałych jednostkach odwzorowania występującej w nim struktury etatyzacyjnej stanowisk taryfikacyjnych. Wyniki przeprowadzonych w tym celu obliczeń

zawarto w tabelicy 11. Wskazują one optymalny poziom zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach eksploatacyjnych oraz wielkość koniecznych redukcji.

Tabela 11. Proponowana struktura etatyzacyjna w przekroju zakładów i stanowisk eksploatacyjnych

Nazwa stanowiska	Liczba etatów				
	ZEP Zachód	ZEP Wschód	ZEP Północ	ZEP Południe	Razem
Brygadzysta eksploatacji	16	16	15	14	61
Brygadzysta zaplecza	1	0	0	0	1
Dozorca	1	0	1	2	4
Elektromonter	6	0	5	3	15
Inkasent-agent obsługi klienta	0	0	1	1	2
Kierowca pojazdów samochodowych	0	0	2	1	3
Maszynista maszyn i urządzeń	9	6	1	0	16
Monter akp	6	5	3	5	20
Monter I	6	3	9	3	21
Monter II	10	5	13	8	36
Monter sieci i urządzeń grzewczych	32	30	19	15	96
Palacz wysokotemperaturowy	0	3	5	15	23
Pracownik budowlany	0	0	0	0	0
Pracownik magazynowy	3	0	1	1	5
Spawacz	0	0	0	2	2
Razem	91	69	74	70	304

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czekaj, Teczke 2004]

7. Uwagi końcowe

Zaprezentowana koncepcja wykorzystania benchmarkingu w restrukturyzacji zatrudnienia stanowi jedną z pierwszych prób operacjonizacji tej metody do projektowania zmian w poziomie i strukturze zasobów pracy. Eksperymentalne wdrożenie techniki benchmarkingowej analizy poziomu i struktury zatrudnienia, zrealizowane w wybranym przedsiębiorstwie potwierdziło znaczne korzyści, jakie można uzyskać w rezultacie benchmarkingu wewnętrznego. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim skrócenie czasu realizacji procesu analizy benchmarkingowej, eliminację pracochłonnych badań wykorzystania czasu pracy, analiz pracochłonności funkcji czy normowania pracy. Operowanie prawidłowo skonstruowanym systemem ocen złożoności techniczno - organizacyjnej jednostek i komórek organizacyjnych oraz metodami statystycznymi pozwala, bez dodatkowych analiz organizacyjnych, na dokonanie ich wartościowania i precyzyjne wyznaczenia wzorcowej, ze względu na wielkość i strukturę zatrudnienia jednostki organizacyjnej.

Proponowana technika opierając się na idei benchmarkingu wewnętrznego może znaleźć zastosowanie w zasadzie w przedsiębiorstwach wielozakładowych. Tym niemniej możliwym jest jej rozwinięcie i zorientowanie na benchmarking zewnętrzny, co wymagałoby nieznacznej modyfikacji niektórych etapów postępowania i rozszerzenia źródeł oraz technik zbierania informacji.

Wydaje się, że wyniki pilotażowego zastosowania techniki benchmarkingowej analizy poziomu i struktury zatrudnienia są na tyle przekonujące i użyteczne, aby zachęcić do jej stosowania w przedsiębiorstwach różnych branż. Należy też przypuszczać, że aplikacje opracowanej metody w przedsiębiorstwach przemysłowych, handlowych czy usługowych mogą przynieść rozwinięcie toku postępowania badawczego i wzbogacenia go o szereg technik pomocniczych.

Literatura

- Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna , Kraków 2000
- Balm , Evaluer et ameliorer ses performances. Le Benchmarking, AFNOR, Paris 1994
- Bramham J., Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna , Kraków 2004
- Berliński L., Gralak H., Sitkiewicz F., Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami, tom I, AJG, Bydgoszcz 2003
- Borowiecki R., Nalepka A., Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, w: Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno - praktyczny, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, Difin, Warszawa 2003
- Brown D., Outsourcing key to HR strategic role, Canadian HR Reporter Vol. 14 / 2001
- Cameron K. S., Strategies for Successful Organizational Downsizing, Human Resource Management, 1994 nr 2
- Camp R., Learning from the Best Leads to Superior Performance "Journal of Business Strategy, 1992 nr 4,
- Cascio W., Downsizing. What Do We Know? What Have We Learned?, Academy of management Executive Vol. 7 / 1993
- Czekaj J., Teczek J., Projekt etatyzacji ilościowej stanowisk organizacyjnych MPEC S.A. w Krakowie, Kraków 2004 (maszynopis)
- Doherty N., Downsizing: The Practice of Human Resources Strategy, Edited by Shaun Tyson, Pitman Publishing 1997
- Egeman E.M., Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem, POLTEXT, Warszawa 1999
- Gabrusewicz W., Galicki J., Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie, w: Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej, Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji

- Naukowej, Krynica 1994, praca zbiorowa. pod red. R. Borowieckiego, AE, TNOiK, Kraków 1995
- Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2002
- Kopczyński T., Outsourcing i ludzie, Personel 11/2001
- Lachiewicz S., Restrukturyzacja czy redukcja zatrudnienia?, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 35, Łódź 2000
- Lipecki J., Lean management jako metoda restrukturyzacji zarządzania, EiOP 8 / 1998
- Makowski K. [red.], Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej, Poltext, Warszawa 2002
- Marks M.L., From Turmoil to Triumph: New Life After Mergers, Acquisitions and Downsizing, Lexington Books, New York 1994
- Mone M., Relationships between Self – concepts, Aspirations, Emotional Responses and Intent to Leave a Downsizing Organization, Human Resource Management Vol. 33 /1994
- Nalepka A., Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Antykwa, Kraków 1998
- Oleksyn T., Restrukturyzacja zatrudnienia. Cele i formy, procesy, kontrowersje, Praca i Zabezpieczenie Społeczne nr 7-8/2000
- Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Antykwa, Kraków 1998
- Ryan L., Macky K., Downsizing Organizations: Uses, Outcomes and Strategies, Journal of Human Resources Vol. 36 / 1998
- Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych, Poltext, Warszawa 2002
- Suszyński C., Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003
- Thierry D., Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian, Poltext, Warszawa 1995
- Tomasko R., Downsizing: Reshaping the Corporation of the Future, New York, Amacon 1990
- Wagar T.H., Consequences of work force reduction: Some employer and union evidence, Journal of Labour Research Vol. 22 / 2001
- Zbiegeń – Maciąg L., Zarządzanie kadrami w koncepcji marketingu personalnego, w: Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami pracy, AE Kraków 1997
- Zimniewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999