

*erzy Choroszczak**

ŹRÓDŁA OPORU WOBEC ZMIAN RESTRUKTURYZACYJNYCH NA PRZYKŁADZIE SEKTORA GÓRNICTWA WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE

THE SOURCES OF THE RESISTANCE AGAINST CHANGES USING THE EXAMPLE OF THE COAL MINING SECTOR IN POLAND

Summary

In spite of spending over 40 mld. zł. on state aid for the coal mining sector, the reform of mines has not ended yet. The restructuring of the coal mining sector began in 1989 and it has been continued since then. The changes in mines are going very slowly and very often have a backward and superficial character.

The results of changes in mines are very slow because the reactions of workers towards changes in mines are very strong. The main goal of this article was to show why there is such a great resistance of miners against changes in mines and why it takes so long. The author of this work tried to identify the sources of the resistance against changes in the coal mining sector and how can then be minimized.

1. Uwagi wstępne

Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce, mimo iż trwa od początku transformacji gospodarczej, wciąż nie może doczekać się pełnego zakończenia, a główny cel programów restrukturyzacyjnych – osiągnięcie trwałej rentowności przez podmioty górnicze wciąż nie jest w pełni zrealizowany,

* dr, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

mimo osiągniętych w tej materii znacznych postępów. Przyczyn tego stanu rzeczy można doszukiwać się między innymi w bardzo silnym oporze górników wobec zmian restrukturyzacyjnych.

Dlaczego opór wobec zmian w górnictwie jest silniejszy aniżeli w innych sektorach wrażliwych? Jakimi przesłankami może on być podyktowany? W jaki sposób można zmniejszyć lub wyeliminować poszczególne źródła tego oporu? Na te - ważne z punktu widzenia procesów restrukturyzacji górnictwa - pytania próbuje znaleźć autor niniejszego artykułu.

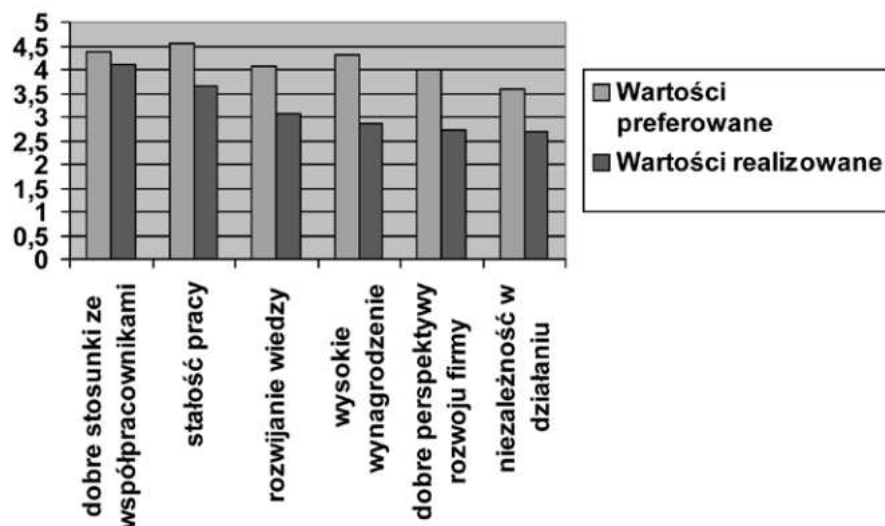
2. Wewnętrzne źródła oporu w kopalniach

Przystępując do analizy czynników wewnętrznych związanych z postawami górników i kulturą organizacyjną kopalń można stwierdzić, iż głównym źródłem oporu wobec zmian restrukturyzacyjnych w górnictwie jest, podobnie zresztą jak w innych sektorach, przede wszystkim naturalna obawa górników przed nieznanym, lęk przed nowym. To poczucie zagrożenia wśród górników będą potęgowały ich negatywne doświadczenia z przeszłości. Restrukturyzacja górnictwa w oczach górników kojarzona jest wybitnie negatywnie, o czym mogą świadczyć badania prowadzone przez SGH, w świetle których ponad 70% zbadanych pracowników sektora górniczego traktowało restrukturyzację jako zło konieczne i naciskało na związki zawodowe, aby te walczyły o pakiety socjalne. Zbadani pracownicy czuli się oszukani i porzuceni przez władze [Dryll 2003, s.22]. Oczywiście frustracji i obawie górników przed zmianami trudno się dziwić, analizując charakter prowadzonej odgórnie restrukturyzacji. Programy restrukturyzacyjne w górnictwie w obliczu spadku popytu na węgiel zakładały ograniczanie zdolności produkcyjnych kopalń, ich fizyczną likwidację i redukcję zatrudnienia, ograniczanie przywilejów branżowych [Szlązak, Zagórowski 2001, s.45]. Tego typu działania rodziły niepewność i obawę górników o przyszłość, pomimo tego, że potrzeba takich zmian wydawała się w obliczu dekoniunktury na węgiel oczywista i konieczna. Według D. Connera strach, niepewność i utrata kontroli podczas procesu zmian restrukturyzacyjnych są tak silnymi odczuciami, że demobilizują większość pracowników i wstrzymują ich działania nawet wtedy, gdy perspektywy otwierające się przed nimi są dla nich w dłuższej perspektywie korzystne [Conner 1993, s.73].

Niepewność jutra i złe doświadczenia wyniesione z przeprowadzonych zmian sprawiają, że poczucie bezpieczeństwa, stałości pracy towarzyszące zawodowi górnika, kształtowane i utrwalane przez lata w gospodarce nakazowo-rozdzielczej jest obecnie bardzo niewielkie. Górnicy wciąż bardziej nawet niż wysokich wynagrodzeń oczekują od pracodawcy właśnie stałości pracy, tak bardzo zagrożonej w ich oczach przez kolejne programy restrukturyzacyjne. Jak wykazały badania przeprowadzone w górnictwie przez zespół J. Stacho-

wicza najważniejszymi potrzebami deklarowanymi przez pracowników wykonawczych kopalni, obok dobrych stosunków ze współpracownikami, jest właśnie stałość i bezpieczeństwo pracy [Stachowicz 2001, s. 88].

Rysunek 1. Wartości, potrzeby deklarowane i realizowane przez pracowników wykonawczych w kopalniach



Źródło: [Stachowicz 2001, s.88].

Silnie wykształcona potrzeba stałości pracy i przywiązania do jednego miejsca zatrudnienia prowadziła często do tego, że jedynym miejscem pracy od początku jej podjęcia przez górnika do odejścia na emeryturę była jedna kopalnia. Ten brak poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia w chwili obecnej, kontrastujący z dużym poczuciem pewności i stałości pracy jeszcze kilkanaście lat temu, w pracy górnika jest źródłem silnego oporu wobec wszelkich większych zmian organizacyjnych. W kopalniach brak jest pod tym względem, jakby to ujęła L. Clarke, „kontrolowania napięcia między bezpieczeństwem graniczącym z bezwładem i brakiem bezpieczeństwa graniczącym z ryzykiem psychologicznym” [Clarke 1997, s.57]. Górnicy nie mają poczucia bezpieczeństwa, stałości pracy, czują się permanentnie zagrożeni utratą pracy, niestałością programów rządowych i wciąż zmienianych celów restrukturyzacyjnych. To utrzymujące się w długim okresie czasu duże poczucie zagrożenia, wzmacniane swoistą „nagonką” na cały sektor górniczy ze strony otoczenia zewnętrznego doprowadziło do tego, że każdą większą zmianę traktuje się z góry jako złą zmianę, jako potencjalne zagrożenie dla górników i ich stanowisk pracy.

Opory wewnętrzne, których podłożem mogą być postawy samych górników, mogą również być podyktowane nawykami i rutyną pracowników, koniecznością wyzbycia się dotychczasowych przyzwyczajęń, wypracowanych umiejętności czy sprawdzonych wzorców. Nieraz łatwiej się jest czegoś nauczyć całkiem od początku, aniżeli pozbyć się starych przyzwyczajęń. Można stwierdzić, że siła oporów jest wprost proporcjonalna do stażu pracy i wieku pracownika. Im starszy pracownik z dłuższym stażem pracy, tym większy opór wobec zmian. W sektorze górniczym prawie 50 % pracowników to osoby mieszczące się w przedziale od 36 do 45 roku życia. Kolejne ponad 11% to pracownicy kategorii wiekowej 45 – 50 lat. Pracownicy młodzi, najbardziej elastycznie podchodzący do zmian, z najmniejszym bagażem doświadczenia zawodowego, nawyków i rutyny, w wieku od 20 do 30 lat stanowią zaledwie 13% [Karbownik, Turek 2003, s. 442]. Tego typu sytuacja jest też źródłem dużych oporów przed zmianami. Ponadto, analizując okres od roku 1999 do roku 2002, można zauważyć, iż liczba pracowników w przedziale wiekowym 21 – 30 lat zamiast się zwiększać, maleje. O ile w roku 1999 pracownicy ci stanowili ok. 20% ogółu zatrudnionych, o tyle w roku 2002 już tylko 13%. To może sugerować, że opór wobec zmian nie będzie malał, lecz jeszcze bardziej utrwał.

Negatywne postawy górników wobec zmian restrukturyzacyjnych mogą wynikać z małej elastyczności podjęcia nowej pracy, podyktowanej poziomem wykształcenia górników. Przytłaczająca większość pracowników dołowych, bo aż ok. 80%, ma wykształcenie podstawowe zasadnicze, co ogranicza możliwości podjęcia nowej pracy niezwiązanej z wyuczonym zawodem. Zawód górnika obok zawodu hutnika czy kolejarza zaliczany jest tradycyjnie do zawodów „mało elastycznych”, co może jedynie potęgować obawę o utratę pracy w wyniku procesów restrukturyzacyjnych i wzmacniać opór wobec zmian w kopalniach.

Kolejnym źródłem oporu o charakterze wewnętrznym mogą być naciski grupy współpracowników, wiara i lojalność jednostki wobec grupy, silnie rozwinięta w podmiotach górniczych, stanowiąca wręcz fundament kultury organizacyjnej kopalń. Motorem tego typu oporu wobec zmian jest obawa, że sama zmiana naruszy interes grupy jako całości lub kogoś z tej grupy. W takim przypadku solidarność z grupą czy nawet obawa przed narażeniem się grupie będą skutkowały przystąpieniem do protestu czy strajku nawet w sytuacji, gdy sama jednostka nie czuje obawy przed zmianą. To źródło jest szczególnie silne w dużych przedsiębiorstwach, takich właśnie, jak spółki węglowe, o rozbudowanej strukturze organizacyjnej i względnie dużych pod względem rozmiarów komórkach organizacyjnych. Sprzyja mu dodatkowo względnie mała rotacja pracowników i tym samym wytworzenie silnych więzi łączących tychże pracowników ze sobą, wzmacnianych dodatkowo różnymi okolicznościowymi imprezami i świętami, typu barbórka. Ważnym niewątpliwie ele-

mentem potęgującym ten rodzaj źródła oporów jest silna pozycja związków zawodowych, do których należy około 70 % górników w kopalniach. Związki te, broniące przywilejów górniczych i dążące do utrzymania *status quo* oraz powstrzymania prywatyzacji, są istotnym źródłem oporu wobec zmian restrukturyzacyjnych. Ich siła oddziaływania na podmioty górnicze jest bardzo duża, czego przykładem może być Kompania Węglowa, w której w 23 czynnych kopalniach funkcjonowały w 2003 r. 204 organizacje związkowe – średnio około 9 organizacji na jedną kopalnię. Wskaźnik uzwiązkowania w Kompanii jest szczególnie wysoki i wyniósł przykładowo w 2005 r. około 80%, co wskazuje na faktyczną rolę, jaką odgrywają związki zawodowe w górnictwie.

Źródłem oporu o charakterze wewnętrznym jest również sprzeczność zmian z obowiązującymi normami czy kulturowymi wartościami wyznawanymi przez dłuższy okres czasu przez grupę w przedsiębiorstwie, obawa o to, że zmiana zniszczy te wartości, normy. Jak słusznie zauważył P. Senge, normy te - wyznawane przez grupę - są często wplecione w strukturę istniejącej wcześniej mapy wpływów i wzajemnych powiązań i dlatego budzą często taki opór wobec zmian [Senge 1990, s.87]. W kopalniach istnieje bardzo silna kultura organizacyjna, oparta na etosie ciężkiej pracy, uczciwości i poszanowaniu swojego miejsca pracy oraz bardzo silne przywiązanie do zakładu pracy, wzmocnione kulturowaniem zawodu górnika z ojca na syna i pochodzeniem większości górników ze Śląska, regionu o dużych tradycjach górniczych, odrębnego pod względem etnicznym. Górnicy obawiają się, że te monokulturowe wartości poprzez wdrażanie zmian restrukturyzacyjnych, redukcję zatrudnienia, proces łączenia kopalń czy procesy prywatyzacyjne zostaną zniszczone. Stąd też opierają się tym zmianom.

3. Zewnętrzne źródła oporu w kopalniach

Z kolei do źródeł oporu o charakterze zewnętrznym można zaliczyć przede wszystkim sam charakter zmian restrukturyzacyjnych – zmian opracowanych odgórnie bez dostatecznej konsultacji z górnikami, zmian często nieprzynoszących widocznych efektów. Każda głębsza zmiana organizacyjna, kompleksowa, bardziej rewolucyjna aniżeli ewolucyjna będzie budzić większe obawy i niezadowolenie. Ponadto opór przeciw zmianom będzie tym większy, im zmiana ta w mniejszym stopniu będzie uwzględniać interesy samych pracowników i zaspokajać ich potrzeby. Tak jest w przypadku zmian restrukturyzacyjnych w górnictwie, które - jeżeli mają być efektywne - muszą być zakrojone na szeroką skalę i głębokie. Muszą one też zerwać do pewnego stopnia z balastem przeszłości, a zatem mieć charakter rewolucyjny, co jest w ogóle istotą restrukturyzacji rozumianej jako zmiany radykalne i szybkie. Niestety tego typu zmia-

ny napotykają na szczególnie silny opór pracowników i tak jest w sektorze górniczym.

Wszystkie do tej pory realizowane programy restrukturyzacyjne opierały się w mniejszej bądź większej mierze na restrukturyzacji zatrudnienia [Karbownik 2001, s. 22-25]. Redukcje pracowników w kopalniach miały być podstawowym sposobem na zwiększenie wydajności pracy i dostosowanie zdolności produkcyjnych do rzeczywistego popytu na węgiel. Ponadto programy te w zakresie restrukturyzacji majątkowej zakładały zmniejszenie kosztów działalności podmiotów górniczych poprzez pozbycie się znacznej części majątku nieprodukcyjnego w postaci obiektów mieszkalno - socjalnych, co też musiało spotkać się z dezaprobatą ze strony górników [Choroszczak, Fornalczyk, Mikulec 2008, s.36].

Wdrażane programy restrukturyzacyjne, często na domiar złego zmieniane i modyfikowane w trakcie ich realizacji, nie doprowadziły do głównego celu restrukturyzacji, jakim było osiągnięcie pełnej rentowności przez kopalnie. Brak pozytywnych, wymiernych rezultatów wdrażanych programów restrukturyzacyjnych i zaakcentowanie w nich kwestii redukcji zatrudnienia potęguje jedynie opór wobec zmian. Górnicy są przeciwni zmianom, bo nie widzą wymiernych korzyści dla siebie z tych zmian płynących.

Opór wobec zmian restrukturyzacyjnych potęgowany był dodatkowo samym systemem opracowywania i zarządzania kierunkiem zmian w górnictwie. W całym okresie rynkowej transformacji do kolejnych rządów należały kwestie opracowywania zmian i zarządzania ogromnym sektorem, jakim było i wciąż jest górnictwo. System odgórnego, scentralizowanego opracowywania zmian dla wszystkich kopalń eliminował samodzielne próby opracowywania zmian przez podmioty górnicze i sprzyjał ugruntowaniu postaw biernego oczekiwania na zmiany. Jednocześnie utrudniał wdrażanie narzuconych, „obcych” zmian w organizacji, w której pracownicy nie utożsamiali się ze zmianami z racji tego, że nie uczestniczyli w procesie ich opracowywania. To wszystko powodowało postrzeganie zmian w aspekcie „ich zmiany”, a nie w relacjach „nasze zmiany” i budziło naturalny opór przed ich wdrażaniem. Bardzo często cele reform, zmian w kopalniach nie były i wciąż nie są należycie konsultowane i wyjaśniane samym górnikom. Bardzo słaby jest przepływ informacji na temat konieczności przeprowadzania restrukturyzacji. Brak jest szerszej debaty na temat korzyści, jakie mogą wynieść górnicy chociażby z prywatyzacji podmiotów górniczych.

Następnym ważnym zewnętrznym czynnikiem, sprzyjającym powstawaniu oporu wobec zmian restrukturyzacyjnych, było roztoczenie swoistego parasola ochronnego w postaci hojnie udzielanej pomocy publicznej podmiotom górniczym. Ulgowe, specjalne traktowanie przez kolejne ekipy rządowe kopalń na tle innych przedsiębiorstw w postaci chociażby permanentnego umarzania

zaległości podatkowych w połączeniu z rozbudowanymi przywilejami branżowymi utrwaliło jedynie opór wobec wszelkich zmian, które mogłyby naruszyć ten pożądaný *status quo* i przyczyniło się do wykształcenia postaw oportunistycznych wobec wszelkich prób przeprowadzenia prywatyzacji w górnictwie, mogącej ukrócić te patologiczne zachowania. Kolejne plebiscyty czy referenda w sprawie prywatyzacji w górnictwie przeprowadzane wśród górników z inicjatywy związków zawodowych miały na celu pokazanie ekipom rządzącym jak bardzo górnicy są przeciwni sprywatyzowaniu kopalń. W obliczu zainicjowania takich procesów szczególnie rozbudowane w górnictwie różnorodne przywileje branżowe typu pensje barbórkowe, znaczne ekwiwalenty węglowe, wyprawki szkolne czy posiłki regeneracyjne zarówno dla pracowników „dołowych”, jak i „powierzchniowych” musiałyby zostać znacznie ukrócone, a na to związki zawodowe i górnicy się nie godzą.

Kolejnym czynnikiem będącym źródłem oporu wobec zmian o charakterze zewnętrznym może być samo środowisko, w którym operują kopalnie. Słaby rozwój regionu, w którym pracują górnicy, wieloletnie tradycje Śląska jako regionu przede wszystkim górniczego, umacniać będą jedynie opór wobec wszelkich propozycji likwidacji kopalń i restrukturyzacji zatrudnienia. Bardzo często kopalnia w danej miejscowości jest jedynym większym pracodawcą. Opór w takiej sytuacji będzie tym większy, im z mniejszej miejscowości będą pochodzić górnicy.

4. Uwagi końcowe

Zastanawiając się nad sposobami zminimalizowania oporu wobec zmian restrukturyzacyjnych w górnictwie można zauważyć, iż w dużej mierze może przyczynić się do tego zmiana sposobu zarządzania zmianami, prowadzenia restrukturyzacji przez rząd.

Sektor górniczy, bardziej niż jakakolwiek inna branża, wymaga spokoju i racjonalnych, przemyślanych posunięć decydentów rządowych. Swoiste eksperymentowanie na kopalniach przez kolejne ekipy rządowe, odgórne narzucanie i zmienianie programów rządowych, stawianie często sprawy na „ostrzu noża”, bez pytania się o zdanie strony przeciwnej, czyli samych górników potęgować będzie opór wobec koniecznych zmian, a nie go eliminować.

Sposobem na ograniczenie oporu wobec zmian może być sprawna i rzetelna komunikacja pomiędzy decydentami a kierownikami i pracownikami kopalń, komunikacja, która będzie budować zaufanie górników wobec decydentów. Bez rozbicia „ściany” wzajemnej nieufności, bez rzetelnego wyjaśnienia konieczności i sensu przeprowadzania zmian w kopalniach, trudno będzie przełamać opór wobec zmian. Górnicy muszą zrozumieć, że zmiany przeprowadza się w ich interesie, a nie w interesie kierownictwa spółki czy władz rzą-

dowych. Władze z kolei muszą traktować górników jako podmioty całej operacji restrukturyzacji, którym należy się szacunek za ciężko wykonywaną pracę, a nie lekceważenie.

Sposobem na minimalizowanie oporu w podmiotach sektora górnictwa węgla kamiennego jest również jasna, konsekwentnie realizowana strategia rozwoju oraz udział w procesie jej budowania, modyfikowania i wdrażania nie tylko kierownictwa czy decydentów zewnętrznych, ale przede wszystkim samych pracowników. W organizacji idealnie przystosowanej do zmieniających się czasów zarząd powinien mieć nie tylko przejrzystą wizję, dokąd chce doprowadzić firmę, ale również dobrze przemyślaną strategię, jak chce to osiągnąć, pracownicy zaś powinni być aktywnymi i zaangażowanymi uczestnikami całego przedsięwzięcia. Doświadczenie wskazuje, że im większe jest zaangażowanie pracowników w zmiany, tym częstsze są pozytywne reakcje i zrozumienie konieczności ich wdrożenia, a co za tym idzie wiara w powodzenie całej misji.

Eksperti od zarządzania zmianami sugerują, że w procesie minimalizowania oporu należy dać pracownikom poczucie bezpieczeństwa i czas na uczenie się w momencie wprowadzania nowych metod pracy, bez jednoczesnej groźby kary. Kiedy ich porażka nie jest karana, lecz traktowana jako niezbędna część procesu uczenia się, ludzie czują się bezpieczni, podejmując odważne kroki poza obszarem ich wąskich specjalizacji, a więc dopiero wtedy, gdy następują właściwe zmiany. Komunikacja, niekończące się programy szkoleń i podsumowania, które dają ogólny obraz o poziomie świadomości zasobów ludzkich firmy na którymkolwiek etapie wprowadzania zmian, pozwalają na wprowadzanie korekt i są pożytecznymi narzędziami służącymi do uświadomienia pracownikom, że ich zainteresowanie i zaangażowanie w przyszłość firmy przekraczają zainteresowanie jedynie własną przyszłością. Takich posunięć brakuje szczególnie w przypadku kopalń węgla kamiennego.

Przy minimalizowaniu czy likwidowaniu oporu górników można posłużyć się metodą MBO - zarządzania przez cele. Przy wykorzystaniu tej metody pracownicy kopalń zostaliby włączeni w proces opracowywania i kontrolowania celów związanych ze zmianami organizacyjnymi na poszczególnych poziomach organizacyjnych. Ponadto ścisłe współdziałanie kierowników wyższego szczebla z kadrą kierowniczą niższego szczebla oraz kierowników niższego szczebla z podległymi im pracownikami poprawiłoby komunikację pomiędzy szczeblami struktury organizacyjnej. Pracownicy czuliby się bardziej odpowiedzialni za realizowane zmiany oraz lepiej by je rozumieli, co niewątpliwie przyczyniłoby się do osłabienia oporu wobec zmian w sektorze górnictwem.

Literatura

1. Carr D. K., Hard K. J., Trahand W. J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
2. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997.
3. Conner D. R., *Managing at the Speed of Change*, Villard Books, New York 1993.
4. Choroszczak J., Fornalczyk A., Mikulec M., *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego – programy, bariery, efektywność, pomoc publiczna*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008.
5. Dryll I., *Restrukturyzacja w „spec-sektorach”. Zbawienie czy przekleństwo*, „Nowe Życie Gospodarcze” nr 9/2003.
6. *Informacja o wynikach kontroli restrukturyzacji finansowej i organizacyjnej górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–2001*, Raport nr 178/2002/P/01/146-LKA Najwyższej Izby Kontroli, Katowice 2002.
7. Karbownik A., *Realizacja reformy górnictwa węgla kamiennego w latach 1998–2000*, „Wiadomości Górnicze” nr 5/2001.
8. Karbownik A., Turek M., *Restrukturyzacja zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego w latach 1998-2002*, „Wiadomości Górnicze” nr 10/2003.
9. Senge P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York 1990.
10. Stachowicz J. K., *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
11. Szlązak J., Zagórowski J., *Analiza realizowanych dotychczas programów reformowania polskiego górnictwa węgla kamiennego*, „Wiadomości Górnicze” nr 10/2001.