



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport końcowy

KWALIFIKACJE ZAWODOWE DZIŚ I JUTRO – ADAPTACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW I PRACOWNIKÓW W SEKTORZE HUTNICTWA STALI

Umowa nr UDA-POKL-02.01.02.-00-033/09

Anna Kwiatkiewicz (BPI Polska /SGH)

Warszawa, styczeń 2011

ISBN: 978-83-85610-08-3



Spis treści

Raport i badania empiryczne	6
I. Charakterystyka sektora hutnictwa stali w Polsce	10
a. Polski sektor hutnictwa stali w kontekście europejskim.....	10
b. Miejsce sektora hutnictwa stali w polityce gospodarczej Polski.....	10
c. Sektor hutnictwa stali w Polsce	12
d. Charakterystyka produkcji	13
e. Zużycie jawne.....	14
f. Struktura własnościowa sektora hutnictwa stali.....	15
g. Uwarunkowania rozwoju polskiego hutnictwa.....	16
II. Zasoby ludzkie sektora hutnictwa stali i ich kwalifikacje zawodowe	20
a. Charakterystyka zatrudnienia w sektorze	23
b. Zmiany w zatrudnieniu i w kwalifikacjach zawodowych.....	30
c. Kwalifikacje zawodowe a adaptacyjność przedsiębiorstw i pracowników	36
d. Wyzwania stojące przed hutnictwem w kontekście ich zasobów ludzkich	39
e. Szkolenia zawodowe z sektorze hutnictwa stali	40
f. Wyzwania związane z rozwijaniem kwalifikacji zawodowych	50
g. System edukacji zawodowej	52
III. Doskonalenie kwalifikacji zawodowych w miejscu pracy – rozważania o roli pracodawców i związków zawodowych.....	59
a. Rola i sposób zaangażowania partnerów społecznych	61
b. Praktyka partnerów społecznych i poruszane	62
c. Najważniejsze wyzwania stojące przed partnerami społecznymi w odniesieniu do kwalifikacji zawodowych pracowników	64
IV. Wnioski i rekomendacje	65
Spis tabel	69
Spis wykresów.....	69
Bibliografia	70

Tytułem wstępu

Hutnictwo stali w Polsce stawało w minionych latach przed wieloma wyzwaniami, które niosła ze sobą transformacja społeczno-gospodarcza naszego kraju. Restrukturyzacja zatrudnienia, modernizacja technologiczna, prywatyzacja z udziałem koncernów ponadnarodowych – to procesy które zmieniły diametralnie obraz tej branży. Ważne jest, że zawsze obecne były przy tych przemianach związki zawodowe i w sposób odpowiedzialny dbały o interes pracowników. Przykładem ich inicjatyw mogą być utworzenie Zespołu Trójstronnego ds. Społecznych Warunków Restrukturyzacji Hutnictwa, wynegocjowane w nim Hutniczy Pakiet Socjalny i Hutniczy Pakiet Aktywizujący oraz Koksowniczy pakiet Socjalny, które zapewniły niezbędny pokój społeczny.

Jedyną stałą cechą gospodarki w obecnej dobie jest permanentna zmiana. Dotyczy to także polskiego przemysłu stalowego i jego zdolności sprostania wyzwaniom globalizacyjnym. Po ilościowej restrukturyzacji zatrudnienia nadeszła pora na skupienie się na mądrym wykorzystaniu potencjału ludzkiego. Polskie hutnictwo, aby liczyć się na arenie międzynarodowej powinno inwestować we wzrost kwalifikacji i umiejętności pracowników – kończy się epoka prostego konkurowania niskimi kosztami pracy.

Trzeba także spojrzeć na statystykę, a ta jest nieubłagana. Rozszerza się luka pokoleniowa. W 2009 r. pracownicy poniżej 30 roku życia stanowili zaledwie 6,6% ogółu zatrudnionych w hutnictwie, podczas gdy odsetek pracowników w wieku 50 + przekroczył już 30%. Analiza struktury wieku pracowników sektora hutniczego w ujęciu czasowym pokazuje systematyczne „starzenie się” siły roboczej. Trend ten będzie pogłębiał się w najbliższych latach. Trzeba zatem proces aktualizacji kwalifikacji dostosowywać do potrzeb pracowników starszych, gdyż to oni właśnie zaczynają dominować w tym sektorze. Należy również szukać skutecznych sposobów zapewnienia dopływu młodych, kwalifikowanych pracowników.

Rolą nowoczesnego związku zawodowego powinno być m.in. przewidywanie tego typu wyzwań i proponowanie rozwiązań korzystnych dla firm i pracowników. Dlatego też Sekretariat Metalowców NSZZ „Solidarność”, wspierany przez firmę doradczą BPI Polska postanowił przeprowadzić badania mające na celu ocenę obecnego stanu rzeczy oraz zdolności głównych interesariuszy do prowadzenia dialogu wokół kwalifikacji zawodowych.

Projekt pod nazwą „Kwalifikacje zawodowe dziś i jutro – adaptacyjność przedsiębiorstw i pracowników w sektorze hutnictwa stali” został zrealizowany ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Niniejszy raport oparty jest na badaniach przeprowadzonych wśród osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach hutniczych oraz wśród liderów związków zawodowych.

Obraz sytuacji, który wyłania się z badań jest dość niepokojący. Powszechne jest niezadowolenie z systemu edukacji i artykułowana potrzeba zwiększenia współpracy polskich hut ze szkolnictwem wyższym, średnim i zawodowym. Nie podejmuje się jednak systemowych działań na rzecz podnoszenia kompetencji pracowników wewnątrz samych przedsiębiorstw. Z rzadka wykorzystywane są do zaspokajania potrzeb szkoleniowych fundusze zewnętrzne (zwłaszcza europejskie). Kuleje współpraca pracodawców i związków zawodowych w obszarze podnoszenia kwalifikacji. Brakuje tej tematyki w rokovaniach układów zbiorowych. Świadomość potrzeby szukania skutecznych rozwiązań mimo, że obecna w wypowiedziach respondentów, nie przekłada się na współpracę na poziomie

dotyczące zmian profilu produkcji, limitów emisji dwutlenku węgla czy sprostania konkurencji ze strony państw pozaeuropejskich, potrzebują skoordynowanych działań odnoszących się do kwalifikacji siły roboczej. Tak jak to dzieje się na poziomie europejskim. Inicjatywa Komisji Europejskiej na rzecz tworzenia sektorowych rad do spraw zatrudnienia i kwalifikacji spotkała się z pozytywnym odzewem ze strony partnerów społecznych w przemyśle stalowym. Wspólne działania Europejskiej Federacji Metalowców oraz organizacji pracodawców EUROFER być może już niebawem doprowadzą do stworzenia takiego ciała o wymiarze wspólnotowym.

Warto, aby także w Polsce partnerzy społeczni w sektorze hutniczym wsparci przez środowisko naukowe pokusili się o instytucjonalizację i koordynację własnych działań w obszarze kwalifikacji i zwiększania adaptacyjności pracowników poprzez podnoszenie ich kompetencji zawodowych.

Europejska Federacja Metalowców w 2005 r. celem swojego pierwszego wspólnego wezwania związków zawodowych dotyczącego rokowań zbiorowych uczyniła zapewnienie pracownikom indywidualnego prawa do szkoleń w wymiarze co najmniej 5 dni rocznie oraz uczestnictwo związków w ustalaniu planów szkoleniowych. Promocja idei kształcenia przez całe życie (*lifelong learning*) staje się kluczowym elementem podnoszenia zdolności pracowników do zatrudnienia w warunkach coraz bardziej nieprzewidywalnego rynku pracy. Dotyczy to także branży hutniczej w Polsce. A włączenie się związków zawodowych w te działania jest pożądane i powinno spotkać się ze wsparciem ze strony władz publicznych.

Zachęcam zatem do wnikliwego przeanalizowania zarówno całego raportu jak też wniosków i rekomendacji przedstawionych przez jego autorów.

Chciałbym w tym miejscu serdecznie podziękować za życzliwe wsparcie, którego udzielili: Sławomir Adamczyk, Bogdan Biś, Krzysztof Dośła, Prof. Adam Hernas, Kamila Hernik, Małgorzata Jastrzębska, Maciej Jankowski, Jerzy Jaworski, Stefan Kubowicz, Krzysztof Kutzmann, Michał Kurtyka, dr Anna Kwiatkiewicz, Dorota Mikłos, Katarzyna Preuss, dr Izabela Rybka, dr inż. Romuald Talarek, Barbara Surdykowska, Monika Wojtasińska.



Adam Ditmer

Kierownik Projektu

Przewodniczący Sekcji Krajowej Hutnictwa NSZZ „Solidarność”

Raport i badania empiryczne

Niniejszy raport powstał na podstawie analizy dostępnych dokumentów oraz badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu badawczo-szkoleniowego „Kwalifikacje zawodowe dziś i jutro – badanie adaptacyjności przedsiębiorstw i pracowników w sektorze hutnictwa stali”. Liderem projektu jest Sekretariat Metalowców NSZZ Solidarność, a BPI Polska - partnerem. Projekt jest realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet II, Działanie 2.1. i jest całkowicie finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Cel projektu był dwójaki. Po pierwsze zdecydowano się określić poziom kwalifikacji zawodowych i wyzwań związanych z ich kształtowaniem w odpowiedzi na zmiany zachodzące w sektorze hutnictwa stali i wskazać kierunki przyszłych zmian. Po drugie, planowano wykorzystać tę diagnozę do podniesienia świadomości przedstawicieli związków zawodowych w zakresie wyzwań związanych z kształtowaniem kwalifikacji zawodowych, jak też zdiagnozować ich obecne zaangażowanie w działania związane z szeroko pojmowanym podnoszeniem kwalifikacji zawodowych.

Komponent badawczy składał się z trzech etapów: analizy dostępnej literatury i dokumentów, badania ilościowego oraz badania jakościowego.

Badanie ilościowe zostało zrealizowane przez eksperta z ramienia NSZZ Solidarność w okresie lipiec-wrzesień 2010. Ankieta wykorzystana w badaniu ilościowym otrzymała pozytywną recenzję. Celem badania ilościowego było dostarczenie wiedzy o strukturze zatrudnienia w poszczególnych przedsiębiorstwach, o zapotrzebowaniu na określone kwalifikacje zawodowe oraz realizowanych programach szkoleniowych.

Badanie jakościowe zostało zrealizowane w okresie wrzesień - listopad 2010. Celem jego było dokonanie diagnozy podaży i popytu na kwalifikacje pracowników sektora hutnictwa stali z uwzględnieniem zachodzących zmian oraz wskazanie kierunków tych zmian w przyszłości. Starano się ocenić w jakim stopniu działania szkoleniowe realizowane w przedsiębiorstwach hutniczych przygotowują pracowników do aktualnych i przyszłych wymagań względem kwalifikacji zawodowych. Wnioski z analizy materiału zebranego w trakcie badań jakościowych posłużyły do sformułowania rekomendacji co do pożądanych działań w obszarze rozwoju kwalifikacji zawodowych, jak też propozycji efektywnego angażowania się związków zawodowych na rzecz rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników.

Narzędzia badawcze

Badanie jakościowe zostało przeprowadzone w oparciu o indywidualne wywiady pogłębione (IDI). Technika ta pozwoliła na pozyskanie maksymalnej ilości informacji z poszczególnych przedsiębiorstw, a na tej podstawie opracowanie syntetycznego obrazu sektora hutnictwa stali. Zapewniła ona także anonimowość respondentom (raportyn z poszczególnych wywiadów znajdują się do wglądu u partnera odpowiedzialnego za badanie jakościowe – BPI Polska).

Badacze posługiwali się szczegółowymi dyspozycjami do wywiadów. Narzędzie badawcze zostało opracowane w trzech podstawowych wersjach - dla trzech kategorii respondentów. Wywiady były przeprowadzane z:

- pracownikami odpowiedzialnymi za zarządzanie zasobami ludzkimi;
- przedstawicielami związków zawodowych;
- niezależnymi ekspertami.

Dyspozycje do wywiadów były recenzowane i uzyskały pozytywną opinię recenzenta. Podczas wywiadów – w trosce o komfort respondentów i stosownie do stanu ich wiedzy – niektóre zagadnienia były pomijane, zaś inne omawiane szerzej niż przewidywały

dyspozycje do wywiadu. Dyspozycje w wersji opracowanej na potrzeby wywiadów z ekspertami miały zastosowanie przede wszystkim w wywiadach z przedstawicielami związków zawodowych, którzy wchodzi w skład Komisji Trójstronnej ds. Społecznych Warunków Restrukturyzacji Hutnictwa. Natomiast wywiady z pozostałymi ekspertami miały węższy zakres i koncentrowały się na zagadnieniach związanych z rolą zawodową lub funkcją sprawowaną przez danego eksperta.

Dobór próby badawczej i charakterystyka respondentów

Przy wyborze przedsiębiorstw hutniczych zastosowano kryterium struktury własnościowej w krajowym hutnictwie stali. W Polsce funkcjonują 22 przedsiębiorstwa hutnicze - w tym 9 zakładów produkujących stal - z których 8 należy do Grupy ArcelorMittal, w tym 6 tworzy razem spółkę akcyjną ArcelorMittal Poland i skupia ok.70% mocy produkcyjnych stali. Zdecydowano, że wywiady powinny być przeprowadzone we wszystkich zakładach hutniczych nie należących do ArcelorMittal (10) oraz w pięciu wybranych zakładach koncernu ArcelorMittal. Ostatecznie wybrano cztery oddziały ArcelorMittal Poland S.A.:

- Oddział w Dąbrowie Górniczej – dawna Huta Katowice;
- Oddział w Krakowie – dawna Huta im. Sendzimira;
- Oddział w Świętochłowicach – dawna Huta Florian;
- Oddział w Chorzowie – dawna Huta Królewska

oraz spółkę

- ArcelorMittal Warszawa Spółka z o.o.

Pozostałe 10 przedsiębiorstw to wszystkie zakłady hutnicze należące do różnych właścicieli (kapitał zagraniczny, polski czy też Spółka Skarbu Państwa). Były to odpowiednio:

- CMC Zawiercie SA (amerykańska firma Commercial Metals Company);
- Celsa Huta Ostrowiec w Ostrowcu Świętokrzyskim (hiszpańska Grupy Celsa);
- ISD Huta Częstochowa (ukraińska korporacja ISD);
- HSW Huta Stali Jakościowych w Stalowej Woli (grupa kapitałowa Złomrex S.A., kapitał polski);
- Huta Łabędy w Gliwicach (należąca do Skarbu Państwa);
- Huta „Łaziska” S.A. w Łaziskach Górnych (zakład w stanie upadłości);
- Huta Pokój S.A. w Rudzie Śląskiej (kapitał zagraniczny, udział Skarbu Państwa);
- BGH Polska (dawna Huta Baildon) w Katowicach (niemiecka Grupa BGH);
- Severstallat Silesia Sp. z o.o. (dawna Huta Buczek) w Sosnowcu (łotewski Severstallat S.A., należący do międzynarodowej grupy Severstal)
- Zakład Walcowniczy Profil S.A. w Krakowie, który wyodrębnił się z huty im. Sendzimira.

Wybór zakładów do badania został zatwierdzony przez Lidera Projektu – NSZZ Solidarność oraz członków Komitetu Sterującego. W każdym z wyżej wymienionych przedsiębiorstw – z wyjątkiem oddziałów ArcelorMittal Poland S.A. – zostały przeprowadzone wywiady z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie zasobami ludzkimi; w niektórych przedsiębiorstwach informacji dodatkowo udzielali specjaliści ds. szkoleń. Ze względu na scentralizowaną strukturę organizacyjną ArcelorMittal Poland S.A., wywiady zostały przeprowadzone z dyrektorem personalnym całej spółki akcyjnej, który jest zarazem Członkiem Zarządu i któremu podlegają cztery biura (Kadr i Relacji Społecznych, Rekrutacji i Szkoleń, Planowania Zatrudnienia i Organizacji Zarządzania, Administracji), a ponadto z szefem oraz głównym specjalistą w Biurze Rekrutacji i Szkoleń. Z kolei w poszczególnych oddziałach ArcelorMittal

Poland S.A. respondentami byli kierownicy wydziałów jako osoby odpowiedzialne za proces rozwoju swoich zespołów i wdrażanie polityki szkoleniowej opracowanej na poziomie Grupy.

Drugą kategorię respondentów stanowili przedstawiciele związków zawodowych działających na terenie hut wybranych do badania. W większości przypadków były to osoby sprawujące funkcję przewodniczącego zakładowego (lub międzyzakładowego) związku zawodowego. Rozmawiano z przedstawicielami następujących związków: NSZZ Solidarność, Federacja Hutniczych Związków Zawodowych, Związki Zawodowe Pracowników HSW HSJ oraz Porozumienie Związków Zawodowych Kadra.

Z 30-stu zaplanowanych wywiadów indywidualnych w 15-stu przedsiębiorstwach hutniczych zostało zrealizowanych 28 wywiadów, w których łącznie uczestniczyły 33 osoby: 20 osób z działów HR oraz 13-stu reprezentantów związków zawodowych (nie doszły do skutku dwa wywiady z przedstawicielami związków zawodowych: w Hucie Celsa Ostrowiec i Profil S.A.).

Trzecią, najbardziej zróżnicowaną kategorię respondentów, stanowili eksperci. Zaplanowano przeprowadzenie 6 wywiadów, w tym 3 z przedstawicielami strony związkowej w Komisji Trójstronnej ds. Społecznych Warunków Restrukturyzacji Hutnictwa, 2 wywiady z pracownikami naukowymi zatrudnionymi na uczelniach kształcących kadry dla przemysłu hutnictwa stali oraz jeden wywiad z przedstawicielem Związku Pracodawców Przemysłu Hutniczego. W trakcie badań postanowiono przeprowadzić dodatkowe wywiady z przedstawicielami instytucji ważnych dla funkcjonowania i rozwoju sektora hutnictwa stali. Były to takie instytucje jak Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Instytut Metalurgii Żelaza, Ministerstwo Gospodarki – Wydział Polityki Przemysłowej, czy też Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach.

Łącznie zrealizowano 42 wywiady (zamiast 36 zaplanowanych), w tym 14 wywiadów z ekspertami (dwukrotnie więcej niż planowano). Badanie realizowała dr Izabela Rybka, „Przystanek Polityka Społeczna” (ekspert) oraz dr Anna Kwiatkiewicz, BPI Polska /Szkoła Główna Handlowa (główny ekspert).

Podziękowania

Badaczki pragną przekazać szczególne podziękowania prof. dr hab. Adamowi Hernasowi z Politechniki Śląskiej, dr inż. Bożenie Gajdzik z Politechniki Śląskiej, dr inż. Wojciechowi Szulcowi z Instytutu Metalurgii Żelaza i koordynatorowi Polskiej Platformy Technologicznej Stali, mgr inż. Janowi Małeckiemu z Biura Związku Pracodawców Przemysłu Hutniczego i Adamowi Szewczykowi ze Światowej Organizacji Stali. Wszystkie te osoby bardzo wsparły nas w pracy nad zbieraniem materiałów i poświęciły wiele czasu pomagając nam zrozumieć dzisiejszą kondycję sektora i wyzwania stojące przed hutnictwem w Polsce.

Wstęp

Celem strategicznym restrukturyzacji sektora hutnictwa stali w latach 90-tych i po roku 2000 było ograniczenie nadmiernych zdolności produkcyjnych i dystrybucyjnych wraz z ich gruntowną modernizacją, prowadzącą do zmian asortymentowych. Konieczne były także znaczne redukcje zatrudnienia: ok. 127 000 ludzi odeszło z pracy w hutnictwie między rokiem 1989 i 2009. W wyniku intensywnych procesów restrukturyzacyjnych w latach 1990 - 1998 oraz następujących w ich wyniku przekształceń własnościowych, sektor stalowy w Polsce charakteryzuje się postępującą koncentracją produkcji. Produkcja wyrobów stalowych odbywa się w 9 lokalizacjach. Większość z nich (8) jest częścią globalnego koncernu ArcelorMittal, który skupia prawie 70% mocy produkcyjnych stali. Poza nim przedsiębiorstwa hutnicze należą do inwestorów pochodzących z pięciu różnych krajów, właścicieli polskich i Skarbu Państwa.

Załamanie najważniejszych rynków zbytu nasilające się od IV kwartału 2008 roku w związku z globalnym kryzysem gospodarczym spowodowało skokowy spadek wielkości produkcji (spadek o 38% między sierpniem 2008 r. i 2009 r.) oraz cen na wyroby stalowe. W ślad za tym w części zakładów hutniczych przystąpiono do redukcji zatrudnienia. Pod koniec 2010 roku zatrudnienie w sektorze wynosiło ok. 26,5 tys. pracowników i po okresie „zamrożenia” rekrutacji, a potem kolejnej fali zwolnień związanych z kryzysem 2008 roku, powoli zaczyna rosnąć.

Według prognoz międzynarodowych instytucji analitycznych od 2010 roku oczekiwane jest przywrócenie tendencji wzrostowych produkcji w skali globalnej¹. Dotyczy to także Polski, gdzie perspektywy sektora determinuje przede wszystkim wysokość zamówień wewnętrznych. Według oczekiwań Hutniczej Izby Przemysłowo-Handlowej (HIPH) do 2012 roku wielkość produkcji stali w Polsce powinna osiągnąć (lub przekroczyć) poziom z 2007 roku, a kołem napędowym powinny się stać oczekiwane inwestycje infrastrukturalne, np. te związane z organizacją EURO 2012 oraz te finansowane z funduszy strukturalnych.

W strukturze wymiany handlowej z zagranicą dominuje import zarówno w ujęciu ilościowym, jak i wartościowym. Uwarunkowane jest to dominacją produktów nisko przetworzonych w ofercie polskich hut. Podejmowane przez niektóre podmioty działania proeksportowe jak na razie nie przyniosły większych efektów; zwiększanie importu wymaga dalszej poprawy struktury gatunkowej produkowanej stali, zwiększanie oferty produktów przetworzonych, a także poszukiwania nowych rynków zbytu.

W chwili obecnej sektor hutnictwa stali jest na etapie restrukturyzacji funkcji (doskonalenia wewnętrznych funkcji przedsiębiorstwa takich jak B+R, zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja, marketing) oraz restrukturyzacji procesów – reengineeringu (doskonalenia takich obszarów jak jakość, serwis, obsługa, koszty)². W obszarze zasobów ludzkich zachodzi restrukturyzacja jakościowa i zaczyna się proces wymiany pokoleniowej pracowników w związku z licznymi odejściami pracowników na emerytury.

Polski sektor hutnictwa stali - całkowicie zrestrukturyzowany i sprywatyzowany - nie jest w żaden sposób subsydiowany ani też nie ma statusu sektora „strategicznego”. Inwestorom nie przysługują żadne ulgi czy też zachęty inwestycyjne, poza takimi, które byłyby dostępne dla wszystkich przedsiębiorców/inwestorów, np. z tytułu inwestowania w Specjalnej Strefie Ekonomicznej.

¹ Autorem jednej z takich prognoz jest MEPS International (<http://www.meps.co.uk/>).

² J. Stachowicz, *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, PWN, Warszawa 2001, s. 138.

I. Charakterystyka sektora hutnictwa stali w Polsce³

a. Polski sektor hutnictwa stali w kontekście europejskim

Sektor hutniczy w UE jest zdominowany przez duże, międzynarodowe koncerny, które skupiają ponad 60% produkcji i pracowników hutnictwa. Największymi firmami w Europie są ArcelorMittal, Tata Steel, ThyssenKrupp Stahl oraz Riva. Jedynie odlewnictwo charakteryzuje się przewagą małych i średnich, wyspecjalizowanych firm. Większość produkcji stali surowej ma miejsce w państwach starej UE - wytwarzają one ok. 85% europejskiej stali. Według danych EUROFER (*European Confederation of Iron and Steel Industries*) za rok 2008 liderem są Niemcy z produkcją na poziomie ponad 23% całkowitej produkcji UE27. Za nimi plasują się Włochy (ponad 14%) i Hiszpania (ponad 10%). Polska zajmuje szóste miejsce z produkcją na poziomie ponad 10,5 mln ton (ponad 5%)⁴. Osiem spośród dwunastu nowych krajów członkowskich produkuje wyroby stalowe, jednak jedynie sześć wytwarza stal na znaczącym, międzynarodowym poziomie. Są to: Bułgaria, Czechy, Węgry, Polska, Rumunia i Słowacja. Polska jest wśród nich liderem pod względem ilości produkowanej stali.

b. Miejsce sektora hutnictwa stali w polityce gospodarczej Polski

Obecnie obowiązuje *Koncepcja horyzontalnej polityki sektorowej państwa* przyjęta przez Radę Ministrów 30 lipca 2007 roku. Jest to dokument prezentujący podejście rządu do niestrategicznych sektorów gospodarki, m.in. do sektora hutnictwa stali. W chwili obecnej powstaje dziewięć dokumentów strategicznych i trwają prace nad nowym dokumentem programowym - *Strategią innowacyjności i efektywności gospodarki* (tzw. SIEG). W ramach strategii - dokumentu o podejściu horyzontalnym, funkcjonować będą różne programy. Jednym z nich ma być *Program rozwoju przemysłu*. Przewidziana jest także realizacja *foresightów* technologicznych, które mogą pozwolić określić specyfikę poszczególnych sektorów.

Zadanie polityki gospodarczej państwa względem sektora hutnictwa stali jest rozumiane jako tworzenie dogodnych warunków do funkcjonowania przedsiębiorstw. Jeden z interlokutorów stwierdził: „rolą państwa jest tworzenie warunków do tego, żeby przedsiębiorstwa chciały się rozwijać i działać w Polsce (...) Państwo i jego organy [Ministerstwo Gospodarki] nie jest w stanie wpływać na decyzje biznesowe właściciela. Właściciel firmy musi postępować racjonalnie, a nie tak, jak zasugeruje mu państwo na terenie którego działa”. Tworzenie warunków przyjaznych dla przedsiębiorstw musi się odbywać zgodnie z zasadami udzielania pomocy publicznej oraz uwzględniać różne czynniki, np. obawy Komisji Europejskiej o monopolizację rynku.

Nie należy spodziewać się specyficznych rozwiązań dla sektora hutnictwa stali w przyszłości. Jest to sektor, który jest w stanie konkurować na rynku bez pomocy publicznej - został sprywatyzowany, przeprowadzono restrukturyzację. Właściciele polskich hut to gracze globalni, więc wpływ państwa na decyzje tych firm jest nikły. Państwo może wskazywać hutom pożądaną ze swojego punktu widzenia kierunek rozwoju, ale może on nie być zgodny z zamiarami ich właścicieli. Rzeczywistość pokazała także, że firmy preferują własne badania/pozyskiwanie wiedzy eksperckiej z Grupy niż wspólne zamawianie badań w zewnętrznych jednostkach badawczych.

³ Ta część opracowania powstała na podstawie ekspertyzy Hutniczej Izby Przemysłowo-Handlowej (HIPH) zamówionej w ramach projektu *Kwalifikacje zawodowe dziś i jutro – badanie adaptacyjności przedsiębiorstw i pracowników w sektorze hutnictwa stali*, Katowice, listopad 2010.

⁴ *Eurofer Annual Report 2009*, <http://www.eurofer.org/eurofer/Publications/pdf/2009-AnnualReport.pdf>. Warto dodać, że w wyniku kryzysu w 2009 roku polska produkcja stali spadła do poziomu 7,1 mln ton.

Sytuacja sektora hutnictwa stali zmieniła się znacznie w stosunku do lat 90-tych i połowy lat 2000. Wówczas to sektor miał zagwarantowane wsparcie państwa w procesach restrukturyzacji, nie tylko organizacyjne, ale także finansowe, np. finansowanie odpraw osób odchodzących z hutnictwa. Poza wsparciem formalnym wynikającym z przyjętych i realizowanych przez rząd programów restrukturyzacyjnych sektor miał także stałych „opiekunów” – urzędników odpowiedzialnych za ten sektor w Ministerstwie Gospodarki. Były to zwykle osoby o długim stażu pracy, z wykształceniem kierunkowym, które - oprócz ciągłości zajmowania się sektorem – miały także serce dla tej pracy. Większość z tych osób w niedawnym czasie odeszła na emeryturę; niektóre zostały przesunięte do innych departamentów Ministerstwa; część z interlokutorów uważa, że w tej chwili obserwuje się dużą rotację pracowników w Ministerstwie, co nie ułatwia współpracy. Pojawiły się też kontr-opinie: wg niektórych interlokutorów rolą administracji publicznej jest nie przeszkadzać, a oczekiwanie preferencyjnego traktowania świadczy o niezrozumieniu praw wolnej konkurencji.

Ocena działania Ministerstwa Gospodarki i polityki gospodarczej jest wśród ekspertów zróżnicowana. W opinii części z nich obecnie za sektor odpowiadają kompetentni pracownicy Ministerstwa, ale z krótszą historią zatrudnienia i nie aż tak mocno związani - i merytorycznie, i „emocjonalnie” - z sektorem. Wydaje się, że wiedza instytucjonalna na temat sektora stali została częściowo zagubiona, erozji uległy także bliskie relacje między Ministerstwem Gospodarki a przedstawicielami sektora typowe dla okresu realizacji procesów restrukturyzacyjnych. Jeden z ekspertów zauważa, że *„przyjazna, przewidywalna polityka gospodarcza, zachęcająca inwestorów do rozwoju hutnictwa stali w Polsce, formalnie istnieje, ale mamy skromne instrumentarium, np. w postaci ustaw i aktów wykonawczych. Staramy się opiniować pisma dotyczące rozwiązań legislacyjnych, ale względy przemysłu nie zawsze przebijają się ponad względy ogólne”*. Niektórzy eksperci zarzucają brak polityki gospodarczej, która w sposób jednoznaczny określałaby kierunki rozwoju przemysłu. Podkreślają także, że w Ministerstwie Gospodarki brakuje widocznego lidera zajmującego się sektorem hutniczym, podobnie jak nie ma wyspecjalizowanych pracowników.

W czasie wywiadów przedstawiciele zarówno pracodawców, jak i związków zawodowych podkreślali, że w tej chwili sektor jest pozostawiony sam sobie. Jednocześnie pojawia się przekonanie, że większe wsparcie systemowe dla przemysłu w ogóle byłoby ważne, a w szczególności świadczyłoby o tym, że rząd polski docenia obecność inwestorów zagranicznych i że oferuje pewne zachęty czy ułatwienia, co może się przekładać na ich decyzje inwestycyjne. Przykładem wielokrotnie podawanym przez interlokutorów były działania rządu niemieckiego w czasie kryzysu, co nie miało miejsca w Polsce⁵. Pojawiła się także sugestia, że w tej chwili pożądana byłaby interwencja rządu polskiego i zagwarantowanie, np. korzystniejszych cen energii na potrzeby przemysłów energochłonnych, w tym hutnictwa. Zagrożeniem w przypadku przyszłych kryzysów/wahań koniunktury może okazać się brak rozwiązań wspierających przemysł w takich sytuacjach. Przedstawiciele sektora zwracają uwagę, że tego typu rozwiązania są szczególnie ważne w przypadku przedsiębiorstw będących częścią koncernów światowych, bowiem ich decyzje inwestycyjne mogą bądź to przyczynić się do rozwoju sektora hutnictwa stali w Polsce, bądź to doprowadzić do znacznego jego skurczenia się, czy wręcz delokalizacji całości produkcji. Jeden z członków Zespołu Trójstronnego ds. Społecznych Warunków Restrukturyzacji Hutnictwa (strona związkowa) stwierdził, że: *„wyzwaniem, które stoi przed sektorem hutniczym, to skojarzenie celów indywidualnych poszczególnych inwestorów ze strategiami rozwoju sektora, w co powinien się w większym*

⁵ W czasie kryzysu pojawiła się koncepcja pomocy hutom, jednak się na to nie zdecydowano. Taka pomoc spowodowałaby, że inne sektory również zaczęłyby się domagać pomocy. Poza tym trudno było oszacować w jakim stopniu gospodarka, a w niej sektor hutnictwa, potrzebowała pomocy. Byłyby to ogromne koszty, bez gwarancji powodzenia, a także naruszenie regulacji europejskich. Było ryzyko, że niektóre huty upadną, choć te, które przetrwały kryzys, są w stanie konkurować.

stopniu zaangażować rząd (...) faktyczny wpływ na kształt sektora mają obecnie właściciele i związki zawodowe”.

c. Sektor hutnictwa stali w Polsce

W wyniku udanej realizacji programu restrukturyzacji i prywatyzacji krajowe hutnictwo żelaza i stali zyskało nowe możliwości produkcyjne i nowy wizerunek jako przemysł⁶. Zlikwidowano przestarzałe technicznie (wszystkie piece OHF) i nieefektywne ekonomicznie instalacje (przestarzałe walcownie). Dzięki wielomiliardowym nakładom inwestycyjnym w nowe urządzenia i technologie wytapiania stali, jej pozapiecowej obróbki i odlewania oraz przetwórstwa na gorąco, zoptymalizowano zdolności produkcyjne na poziomie ok. 12,5 mln ton stali /rok.

Proces zmian został przeprowadzony w sposób przejrzysty, z uwzględnieniem zapisów Protokołu nr 2 do Układu Europejskiego i Protokołu nr 8 do Traktatu Akcesyjnego, ze szczególnym naciskiem na spełnianie kryteriów *viability* i reguł dotyczących udzielania pomocy publicznej. W konsekwencji doszło do znacznych redukcji zatrudnienia, zmiany asortymentu produktów i świadczonych usług, zmiany sposobu produkcji i reorganizacji łańcucha wartości, a także nastąpił outsourcing funkcji nie będących funkcjami kluczowymi dla hutnictwa stali.

Dzisiaj w Polsce, do produkcji stali surowej, stosowane są dwa procesy: konwertorowo – tlenowy i elektryczny, uzupełniające się pod względem możliwości przerobu dostępnych ilości surowki i złomu stalowego oraz wyboru gatunków stali. Dominuje stal produkowana w procesie elektrycznym (ponad 50% produkcji) .

W strukturze produkcji wyrobów gotowych, wg zdolności produkcyjnych, przeważają wyroby długie (stanowią 60%). Otwarto jednak (i stale są otwierane) nowe walcownie pozwalające poprawić w przyszłości wskaźnik udziału wyrobów płaskich - nawet do 56% całkowitej produkcji. Urządzenia i technologie hutnicze spełniają standardy BAT (ang. *Best Available Techniques*). Produkcja sektora stalowego pokrywa ok. 50% krajowego zapotrzebowania na stal. Dużym wyzwaniem jest utrzymanie konkurencyjności wobec stali importowanej. Jest to trudne z uwagi na koszty produkcji związane z wysokimi cenami prądu i innych mediów energetycznych, mimo że efektywność energetyczna w hutach jest coraz wyższa. Poprawiła się też znacząco produktywność w hutnictwie, choć stale nie osiągnięto jeszcze wskaźników notowanych w hutnictwie zachodnioeuropejskim⁷.

Reasumując, polskie hutnictwo jest przemysłem nowoczesnym⁸. Sektor hutnictwa stali nie ma statusu sektora strategicznego oraz nie korzysta z żadnych subwencji czy też specyficznych uregulowań prawnych czy podatkowych.

⁶ Według HIPH wśród efektów restrukturyzacji można wyróżnić: likwidację przestarzałych i nieefektywnych zdolności produkcyjnych oraz nieekologicznych procesów wytapiania i odlewania stali; dostosowanie urządzeń i technologii do standardów BAT, zainstalowanie nowoczesnych maszyn do ciągłego odlewania stali (COS); znaczną poprawę wskaźników ekologicznych dla sektora hutnictwa stali, istotny wzrost produktywności, ograniczenia produkcji energo- i materiałochłonnej, zapewnienie rentowności i samodzielności finansowej hut oraz prywatyzację hut.

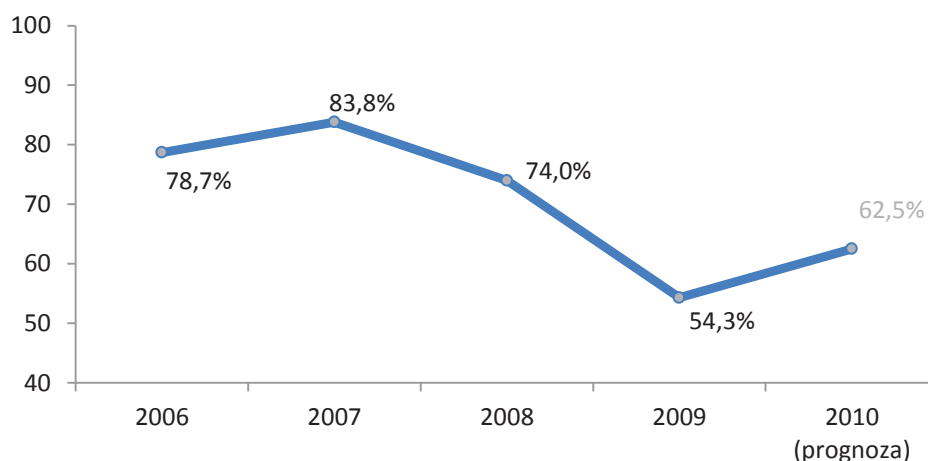
⁷ Ekspertyza HIPH przygotowana na potrzeby projektu, s. 4; B. Gajdzik, *Przedsiębiorstwo hutnicze po restrukturyzacji*, Wydawnictwo Politechnika Śląskiej, Gliwice 2009, s. 41.

⁸ Są eksperci, którzy uważają, że sektor hutnictwa stali w Polsce to sektor dwóch prędkości: nowoczesnych, zmodernizowanych hut oraz hut, które stale produkują stal w oparciu o stare technologie; te ostatnie są skazane na stopniowe zanikanie. Ekspersi ci stoją także na stanowisku, że huty tradycyjne mogą się dłużej utrzymać w przetwórstwie stali, natomiast w produkcji stali nie mają szans z wielkimi koncernami.

d. Charakterystyka produkcji

Krajowe zdolności produkcyjne stali wynoszą ok. 12,5 mln ton/rok, a wyrobów gotowych 10,7-11 mln ton/rok. W 2009 roku, podczas gdy przemysł hutniczy silnie odczuwał skutki światowego kryzysu gospodarczego, wykorzystanie zdolności produkcyjnych polskich hut sięgnęło zaledwie 54%. W pierwszym półroczu 2010 roku wykorzystanie zdolności produkcyjnych wyniosło 62% i miało się utrzymać na zbliżonym poziomie do końca 2010 roku.

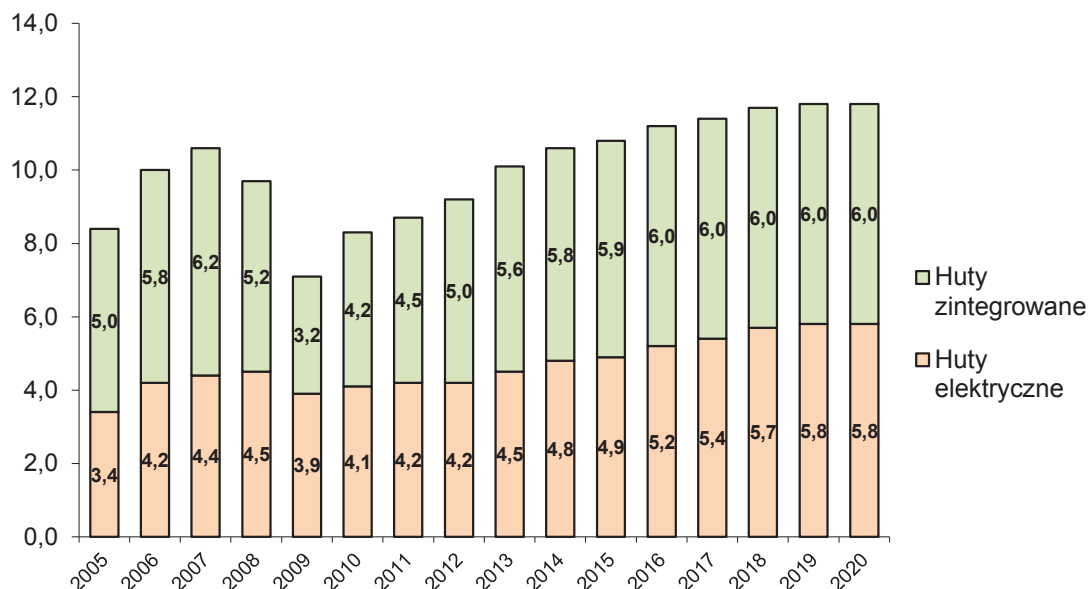
Wykres 1. Wykorzystanie zdolności produkcyjnych przez polskie huty w latach 2006-2010 [%]



Źródło: opracowanie HIPH, listopad 2010.

W 2009 roku produkcja stali surowej w Polsce wyniosła 7,1 mln ton; było to o 27% mniej niż w roku 2008. Szacuje się, że w 2010 roku produkcja osiągnie 8,3 mln ton, czyli wzrośnie o 17% względem roku poprzedniego. W związku z rozwojem polskiej gospodarki zapotrzebowanie na stal będzie rosło, a w konsekwencji jej produkcja. Według szacunków HIPH poziom produkcji stali powinien wynieść ok. 11,5 mln ton stali w Polsce w 2020 roku.

Wykres 2. Produkcja stali surowej w Polsce wg procesów [mln ton]



Źródło: opracowanie HIPH, listopad 2010.

Produktywność mierzona produkcją sprzedaną w tonach na zatrudnionego systematycznie rośnie. W 2003 roku wskaźnik ten wynosił 222 tony/zatrudnionego, w 2006 roku wzrósł do 321 ton na zatrudnionego, a w roku 2008 osiągnął poziom 502 ton na zatrudnionego. W konsekwencji kryzysu finansowego w roku 2009 odnotowano spadek produktywności do poziomu 462 ton na zatrudnionego.

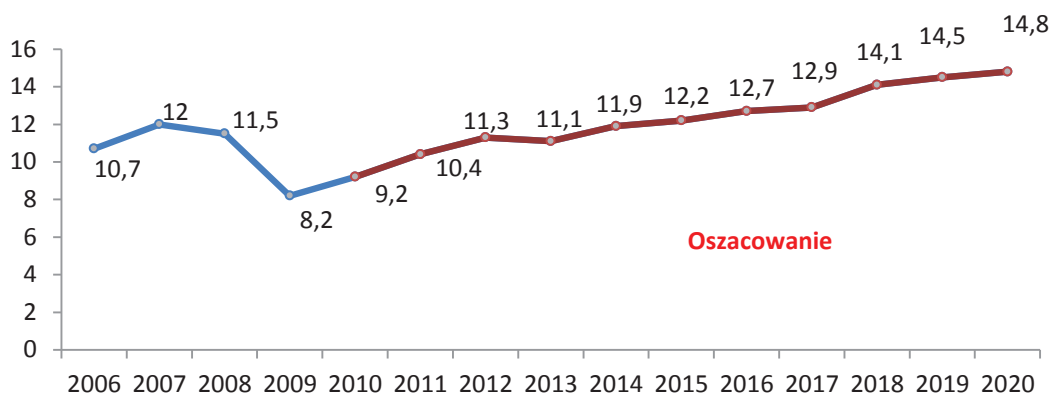
e. Zużycie jawne

Zużycie jawne w 2009 roku wyniosło 8,2 mln ton (spadek o 29% w stosunku do roku 2008). Mimo tak znacznego spadku skutki dla firm w Polsce były mniej dotkliwe niż średnia spadku dla europejskich producentów stali w 2009 roku⁹. Niemniej, ocenia się, że dochodzenie do wyników (zużycia i produkcji stali) z 2007 roku będzie procesem dłuższym niż zakładano. Wg prognoz na koniec 2010 roku zużycie stali w Polsce wyniesie 9,0 - 9,2 mln ton.

⁹ Wg prezesa zarządu ArcelorMittal Poland, Sanjaya Samaddara jest to związane z faktem, że Polska na tle innych krajów Unii Europejskiej jest stale atrakcyjnym rynkiem.



Wykres 3. Zużycie jawne stali [mln ton]



Źródło: opracowanie HIPH, listopad 2010.

Od momentu akcesji Polski do UE (2004) stalochłonność krajowej gospodarki wzrosła prawie trzykrotnie: z 4,3 mln ton w 1992 roku do ok. 12 mln ton wyrobów stalowych w 2008 roku. W strukturze zużycia stali w Polsce ponad 35% przypada na budownictwo, 14% na produkcję wyrobów z metali, 12% na produkcję maszyn i urządzeń, 7% na przemysł samochodowy, 4% na AGD, a reszta jest wykorzystana przez pozostałe przemysły.

Wg HIPH istnieją pewne przesłanki dla pozytywnych perspektyw rynku stali w Polsce. Wśród powodów tej sytuacji można wymienić:

- znaczny wzrost inwestycji infrastrukturalnych: ok. 35,5% zużycia stali;
- inwestycje z funduszy unijnych: ok. 67 mld euro;
- plany modernizacji kolei: projekty o wartości 10 mld euro;
- obecność i rozwój przemysłu samochodowego w Polsce: przewidywane są inwestycje wartości ok. 10 mld euro; w 2010 roku produkcja w sektorze samochodowym wyniosła ok. 870 tys. aut, czyli o tylko 1% mniej niż w 2009 roku;
- Polska jest liderem europejskim w branży AGD: produkcja ok. 15 mln szt. sprzętu rocznie, a prognozy dotyczące tego rynku są pozytywne¹⁰;
- dobre perspektywy dla przemysłu maszynowego: ma on więzi kooperacyjne z przemysłem niemieckim, który już zanotował wzrost i zasadne wydaje się założenie, że „pociągnie” za sobą polski przemysł maszynowy.

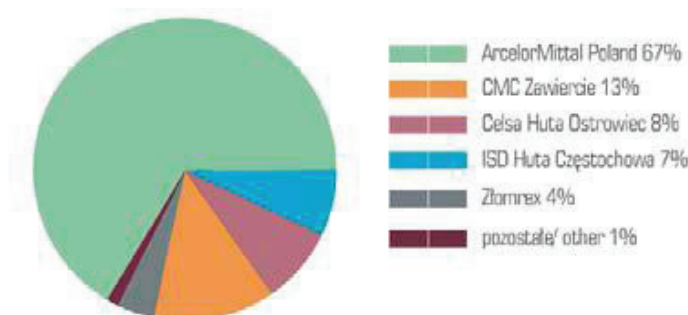
f. Struktura własnościowa sektora hutnictwa stali

Na rynku polskim funkcjonuje sześciu dużych inwestorów z różnych krajów: Arcelor-Mittal (grupa międzynarodowa, kapitał luksemburski i indyjski), CMC Zawiercie (kapitał amerykański), Celsa Huta Ostrowiec (grupa międzynarodowa, kapitał hiszpański), ISD Huta Częstochowa (kapitał rosyjsko-ukraiński) i Żłomrex (kapitał polski). Na pozostałe 10 zakładów przypada łącznie 1% mocy produkcyjnych. Są to: Huta Bankowa, Huta Buczek, Severstal Silesia, Huta Łabędy, Ferrostal Łabędy, Zakład Walcowniczy Profil, BGH Polska i Huta Pokój¹¹. Huty są skupione na południu Polski.

¹⁰ *Na przekór kryzysowi*, wypowiedź prezesa HIPH, R. Talarka, Raport Specjalny 2010, Nowy Przemysł, s. 50-51.

¹¹ B. Surdykowska, *Raport z badań ilościowych*, listopad 2010, s. 1.

Wykres 4. Struktura własnościowa hutnictwa żelaza i stali w 2009 roku



Źródło: *Polski Przemysł Stalowy 2010*, HIPH, s. 3

g. Uwarunkowania rozwoju polskiego hutnictwa

Doraźnym wyzwaniem dla kondycji sektora hutnictwa stali jest ograniczenie popytu na stal w wyniku kryzysu, który rozpoczął się w 2008 roku. Jest to sytuacja typowa dla całej Europy; wszystko wskazuje na to, że powrót do poziomu produkcji sprzed kryzysu będzie wolny. W dłuższej perspektywie rozwój sektora będzie warunkowany czynnikami, które zostały pokrótce opisane poniżej.

Konsekwencje prawne zmian w polityce klimatycznej UE

Planowane po 2012 roku zmiany w polityce klimatycznej UE bezsprzecznie wpłyną na konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych objętych systemem handlu uprawnieniami do emisji. Kluczowym dokumentem dla przyjętego w 2008 roku pakietu energetyczno-klimatycznego jest Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/29/WE (tzw. Dyrektywa EU ETS). Wprowadza ona mechanizm aukcji jako podstawowy sposób rozdziału uprawnień do emisji w okresie rozliczeniowym 2013-2020. Podstawą przydziału bezpłatnych uprawnień do emisji w tym okresie rozliczeniowym dla sektorów narażonych na wyciek emisji (ang. *carbon leakage*) mają być wskaźniki emisyjne (benchmarki). Sektor stalowy (NACE 2710) został zakwalifikowany do tych sektorów i podsektorów, które są narażone na znaczące ryzyko wycieku emisji¹². W świetle niniejszych regulacji przeniesienie niektórych rodzajów produkcji poza obszar Wspólnoty może okazać się całkiem realnym zagrożeniem. Jest to szczególnie ważka obserwacja w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach grup międzynarodowych. Dodatkowym zagrożeniem mogą być „wyśrubowane” benchmarki w EU ETS. Komisja Europejska decyzją z marca 2007 roku zmniejszyła Polsce średni roczny przydział uprawnień do emisji CO₂ na lata 2008-2012 z 284,6 mln ton wnioskowanych przez Polskę w KPRU II¹³ do 208,4 mln ton (o prawie 27% mniej). Ekspertzy uważali, że ta sytuacja może spowodować spadek produkcji stali i wyrobów hutniczych oraz wzrost cen rynkowych¹⁴. Polska zaskarżyła decyzję Komisji do Sądu Pierwszej Instancji, gdzie została ona uznana za nieważną, a w konsekwencji wydano nową decyzję regulującą kwestię emisji CO₂. Konieczność kupowania dodatkowych limitów emisji CO₂, co wpłynie na konkurencyjność polskiej stali, jest realną groźbą. Według przedstawicieli pracodawców sektor hutnictwa został potraktowany bardzo surowo w chwili przyznawania limitów emisji CO₂ – inne sektory dostały większe limity.

W kontekście zmian w polityce klimatycznej istotne jest także porozumienie ze szczytu klimatycznego w Kopenhadze z grudnia 2009 roku. Postanowiono na nim, że państwa uprzemy-

¹² HIPH, *Polski Przemysł Stalowy 2010*, Katowice 2010, s. 28.

¹³ Krajowy Plan Rozdziału Uprawnień do Emisji CO₂ w latach 2008-2012.

¹⁴ Gajdzik, op.cit., s. 42.

słowione mają wesprzeć finansowo państwa rozwijające się w ich wysiłkach dostosowywania się do zmian klimatycznych. Te ustalenia zostały utrzymane w wyniku ONZ-owskiej konferencji w sprawie powstrzymania zmian klimatycznych, która odbyła się w Cancun na przełomie listopada i grudnia 2010 roku. Nowy pakiet klimatyczny, który ma zastąpić obowiązujące do 2012 roku porozumienie z Kioto, będzie istotnym elementem warunkującym funkcjonowanie sektora stalowego.

Regulacje prawne

Wśród regulacji prawnych obowiązujących sektor hutnictwa stali można wyróżnić dwie zasadnicze grupy: uregulowania dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) oraz uregulowania w zakresie ochrony środowiska.

W zakresie BHP podstawowym obowiązującym dokumentem jest Kodeks Pracy. Ważnymi dokumentami są także wewnętrzne regulaminy BHP obowiązujące w poszczególnych przedsiębiorstwach.

W zakresie ochrony środowiska, poza bardzo istotnymi regulacjami wynikającymi z polityki klimatycznej, ważne są te regulacje, które wpływają na realizację inwestycji proekologicznych. Warto wspomnieć, że do chwili obecnej dzięki inwestycjom ekologicznym udało się zmniejszyć ilość emitowanych pyłów, pyły zatrzymane w instalacjach odpylających są utylizowane, a także zmniejszono ilość odpadów i zwiększono ich odzysk. Co do emisji gazów, to największy udział ma emisja dwutlenku węgla (CO₂) i tlenku węgla (CO). Emisja pozostałych gazów (dwutlenku azotu [NO₂], dwutlenku siarki [SO₂] oraz pyłów) ma marginalny udział w całkowitej emisji zanieczyszczeń.

Ważnym rozporządzeniem jest obowiązujące od dnia 1 czerwca 2007 roku rozporządzenie WE1907/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie rejestracji, udzielania zezwoleń i stosowania ograniczeń w zakresie chemikaliów (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals, REACH*). Regulacja ta wpływa na działalność przedsiębiorstw hutniczych i ich laboratoriów, a w szczególności zobowiązuje je do rejestracji stosowanych substancji chemicznych.

Wśród komentarzy kadry zarządzającej pojawiła się krytyka obowiązującego prawa pracy, a zwłaszcza zapisów o warunkach pracy i regulacji dotyczących emerytur pomostowych.

Polityka energetyczna

Przejrzystość polityki energetycznej, a w jej ramach długoterminowe umowy, polityka cen energii elektrycznej i gazu, gwarancje dostaw prądu itp., mają istotny wpływ na efektywność hutnictwa. Częste i wysokie podwyżki cen prądu i ograniczona swoboda wyboru dostawcy prądu (brak połączeń transgranicznych) negatywnie wpływają na konkurencyjność krajowych hut i mogą zniechęcać inwestorów do dalszych inwestycji.

Niektórzy z ekspertów wskazują, że na kwestię urynkowania cen energii należy patrzeć z perspektywy całego łańcucha powiązań: począwszy od dostawców surowców do produkcji stali poprzez producentów stali aż do odbiorców stali, czyli sektorów wykorzystujących stal do swej produkcji.

Rosnące ceny mediów i surowców

Niepokojącym zjawiskiem jest wzrost cen energii i gazu¹⁵. Cena energii może się stać niekonkurencyjna: w roku 2009 wzrosła o 40%, a 2010 roku o 7%. Według większości interlokutorów postulowane byłoby urynnowienie cen energii. Niektórzy eksperci stoją na stanowisku, że ceny mediów podlegają dyktatowi producentów i dostawców krajowych, że obowiązują sztywne zasady dostaw i że brak jakiegokolwiek elastyczności, nawet w czasie kryzysu. Jest to szczególnie problematyczne dla hutnictwa, gdzie 20% ceny wyrobu stanowią koszty energii.

Kolejnym wyzwaniem są rosnące ceny surowców, zwłaszcza rud żelaza. Wg oszacowań wzrost cen surowców z czasu ostatnich czterech miesięcy 2009 roku wyniósł ok. 30%. Dodatkowo, Chiny zaczęły blokować dostęp do surowców, które miałyby być wykorzystane do produkcji stali odbywającej się poza Chinami.

Niestabilne ceny na rynku

Kondycję sektora hutnictwa stali warunkują także ceny osiągnane przez stal. Wzrastają one w perspektywie długoterminowej, choć dodatkowo były „rozchwiane” w czasie kryzysu. Wzrostowi cen stali sprzyja także odchodzenie od umów długofalowych i zastępowanie ich umowami kwartalnymi – otwiera to możliwość częstszych zmian cen, głównie na wyższe.

Decyzje strategiczne właścicieli

Rozwój hutnictwa stali w Polsce jest w dużej mierze zależny od decyzji właścicieli zagranicznych i strategii rozwoju grup międzynarodowych - decyzje te są podejmowane poza Polską i wynikają ze strategii globalnej spółek. Realnym zagrożeniem jest relokacja produkcji do krajów o tańszych kosztach wytwarzania i/lub łatwiejszym/tańszym sposobie pozyskiwania surowców, a także bardziej permissywnych stosunkach pracy. Niektórzy eksperci negatywnie oceniają brak zachęt, np. podatkowych, dla inwestorów zagranicznych.

Wymiana handlowa z zagranicą i jej bilans

Wg danych z HIPH w 2009 roku import stali do Polski wyniósł 5,2 mln ton (60% konsumpcji stali w Polsce to stal z importu), co stanowiło spadek o 36% w stosunku do importu w roku 2008. W tym samym czasie polski eksport stali wyniósł 4 mln ton i był niższy o 26% w stosunku do roku poprzedniego. Głównym produktem importowanym są wyroby płaskie (69% importu w 2009 roku), a eksportowanym wyroby długie (55% eksportu w 2009 roku). Bilans wymiany zagranicznej kształtował się niekorzystnie pod względem ilościowym i jakościowym. W 2009 roku wyniósł on -1,2 mln ton, a według wartości -1,6 mln EUR¹⁶.

Rosnąca konkurencja

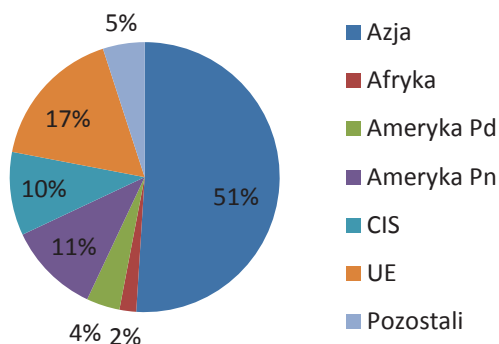
Polskie hutnictwo stalowe nieustannie musi walczyć o swoją pozycję konkurencyjną tak wobec swych konkurentów z Europy, jak i wobec krajów azjatyckich, które stały się bardzo poważnymi graczami w sektorze hutnictwa stali (ok. 65% całkowitej produkcji). Według niektórych ekspertów Polska mniej efektywnie niż inne państwa wykorzystuje surowce i swoje moce produkcyjne. Rysunek poniżej prezentuje zmiany w lokalizacji produkcji stali surowej między rokiem 2005 i 2009.

¹⁵ Prezentacja dr. inż. R. Talarka na Europejski Kongres Gospodarczy, Hutnictwo i Górnictwo, zatytułowana *Uwarunkowania zrównoważonego rozwoju hutnictwa stalowego w Polsce*, Katowice, 2 czerwca 2010 rok.

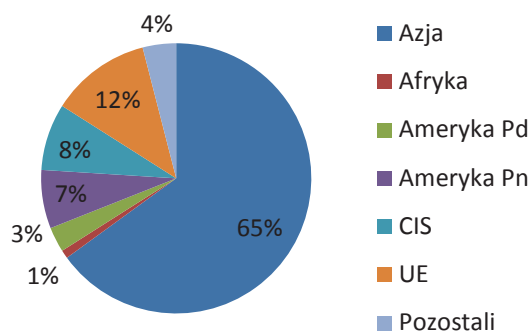
¹⁶ HIPH, *Polski przemysł Stalowy 2010*, Katowice 2010, s. 24-25.

Wykres 5. Produkcja stali surowej w roku 2005 i 2009

Produkcja stali surowej w 2005 r.



Produkcja stali surowej w 2009 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedstawionych przez Prezesa HIPH Romualda Talarka na Europejskim Kongresie Gospodarczym w dn. 31.05-2.06.2010 r. w Katowicach.

Dodatkowe zagrożenie ze strony krajów azjatyckich stanowi łatwy dostęp do surowców, niskie koszty produkcji, stosunkowo niskie koszty pracy, stosowanie nowoczesnych technologii i dobre zaplecze logistyczne¹⁷. Wśród nich szczególnie silna konkurencja jest ze strony Chin, gdzie rośnie produkcja i jakość wytwarzanej stali. W latach 2003/2004 zapotrzebowanie na stal rynku chińskiego powodowało wzrost popytu na stal polską. Nie jest to jednak tendencja stała, bo produkcja chińska wzrasta bardzo szybko, a charakter zakładów – często są to kompleksowe zakłady, z dostępem do własnych surowców, znajdujące się w bardzo dogodnej lokalizacji z łatwym dostępem do transportu morskiego - może obniżyć cenę stali oraz skracać terminy dostaw. W latach 2005-2009 Chiny zainwestowały 2,8 mld USD w integrację pionową w hutnictwie. Jest to jeden ze sposobów kontroli kosztów i rosnących cen surowców, maksymalizacji marż oraz uniezależnienia się od dostawców surowców. Dodatkowo, w Chinach obowiązują bardziej liberalne regulacje rynku pracy, a reprezentacja związkowa jest słabsza niż w Europie. Istotny jest także fakt, że Chiny nie ratyfikowały protokołu z Kioto, co powoduje, że nie muszą respektować ustaleń pro-środowiskowych.

Konkurencja rośnie także wewnątrz samych firm globalnych. W efekcie może dochodzić do „zaburzania” popytu wewnętrznego w danym kraju, np. może się okazać, że stal produkowana w Polsce wcale nie trafia na rynek polski. Podobnie może się okazać, że inwestycje infrastrukturalne nie zawsze pociągają za sobą wzrost popytu na stal krajową - mogą być one realizowane przy użyciu stali z importu.

Niejednolite przepisy podatkowe w krajach UE27

Według niektórych ekspertów obowiązujące w Polsce przepisy podatkowe są niekorzystne; uwaga ta dotyczy szczególnie podatków związanych z poborem energii.

Nowe produkty

Ekspersi stoją na stanowisku, że popyt na stal jest w miarę stały - jak dotychczas nie pojawił się żaden jej substytut, jak też nic nie wskazuje na to, że w krótkim czasie taki substytut mógłby się pojawić. Interlokutorzy są też zgodni, że przyszłe/nowe produkty powinny

¹⁷ *Na przekór kryzysowi*, Raport Specjalny 2010, Nowy Przemysł, s.52.

być wysokoprzetworzone, o wysokiej wartości dodanej, o wysokiej jakości (zielone, nowoczesne, konkurencyjne) oraz złożone.

Mimo tego że w Polsce jest produkowanych coraz więcej nowych produktów, to nadal dominuje przewaga wyrobów długich nad płaskimi. Wydaje się, że Polska produkuje za mało wyrobów płaskich, zwłaszcza tych walcowanych na zimno. Uruchomienie dodatkowych linii walcowania na zimno wydaje się pożądane; aktualna produkcja stale nie zaspakaja zapotrzebowania krajowego. Polska nie produkuje także stali nierdzewnej, choć zużywa jej ćwierć miliona ton rocznie – jest to efekt braku odpowiednich instalacji i technologii.

Sytuacja demograficzna w sektorze

Istotnym czynnikiem wpływającym na kondycję sektora stali jest struktura zatrudnienia. W związku ze stosunkowo długim okresem, kiedy huty nie prowadziły rekrutacji doszło do znacznego podwyższenia średniej wieku osób zatrudnionych w hutnictwie. Będzie to powodowało odejścia pracowników falami i konieczność mnogich rekrutacji. Wyzwaniem staje się znalezienie pracowników o odpowiednim wykształceniu i kompetencjach. Więcej na ten temat można znaleźć w części raportu poświęconej kwestiom zatrudnienia.

Inwestycje infrastrukturalne i napływ środków unijnych

Napływ środków unijnych jest bez wątpienia czynnikiem stymulującym inwestycje infrastrukturalne. Do takich należą, np. modernizacja kolei czy budowa dróg i autostrad. Oczekuje się, że regularny strumień środków napływający przez najbliższe kilka lat powinien wpływać na poziom konsumpcji stali. Jednocześnie należy pamiętać, że wzrost inwestycji infrastrukturalnych nie musi przełożyć się bezpośrednio na poziom konsumpcji stali, jeżeli inwestycje te będą realizowane z wykorzystaniem stali importowanej.

Inwestycje w sektorze hutnictwa stali

Aby dalej się rozwijać sektor polski potrzebuje dalszych inwestycji, które pozwoliłyby na produkcję bardziej przetworzoną (np. walcowanie na zimno), a także zaopatrywanie odbiorców w wyroby specjalne (np. wysokoprzetworzone, o specyficznych parametrach). Inwestycje lub ich brak zdeterminują pozycję konkurencyjną polskiego sektora hutnictwa stali.

Coraz większe znaczenie w gospodarce europejskiej odgrywa innowacyjność; jest ona także wspierana przez Unię Europejską. W tym kontekście obawę budzi to czy stale będzie miejsce na wspieranie hutnictwa, które w obecnym kształcie w Polsce trudno nazwać sektorem innowacyjnym.

Lokalizacja zakładów a plany zagospodarowania przestrzennego

Niektóre z zakładów postrzegają swoją lokalizację jako jeden z istotnych czynników kształtujących ich przyszłość. Zakłady te znajdują się na terenie miast, czasem nawet blisko ich centrum, co powoduje, że nie bardzo mogą się rozbudowywać, a ew. inwestycje są negatywnie postrzegane jako wpływające na obniżanie cen gruntów znajdujących się wokół. Drugim zagadnieniem związanym z lokalizacją przedsiębiorstw jest rozmiar terenów do nich należących i zagrożenie związane z możliwością wprowadzenia podatku katastralnego.

Promowanie sektora

Mimo że w hutnictwie stosowane są nowoczesne technologie, a sektor zmienia się i oferuje ciekawe perspektywy zawodowe, w mediach wciąż jest obecna wizja sektora zacofanego, wykorzystującego stare technologie, np. pokazywane są zdjęcia pieców martenowskich i wrzucania surówki do pieca łopata. Zmiana wizerunku sektora i popularyzowanie jego nowoczesnego oblicza będzie miało istotne znaczenie w przyciąganiu nowych inwestorów, pozyskiwaniu nowych klientów, a także kandydatów do pracy. Cytując jednego z eks-

pertów: „*Hutnictwo nie dymi, nie żąda subwencji od państwa, płaci dywidendy, daje miejsca pracy – bezpieczne miejsca pracy! – oferuje produkty nowoczesne i niezbędne, np. komponenty do produkcji samochodów. Jest to przemysł nieodzowny do budowania gospodarki kraju, grupy krajów, regionu*”.

Tabela 1. Analiza SWOT sektora hutnictwa w Polsce

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Sektor sprywatyzowany, samodzielny finansowo, stabilny - przetrwał kryzys bez żadnego wsparcia ze strony państwa; • Korzystne umiejscowienie - w centrum Europy; • Rozwijający się rynek w Polsce; • Istotne inwestycje poczynione w ostatnich latach - polskie hutnictwo stali jest sektorem nowoczesnym, z lepszymi parametrami technicznymi oraz środowiskowymi; • Obecność koncernów międzynarodowych - mają więcej możliwości absorpcji wahań koniunktury; • Firmy należące do koncernów mają łatwiejszy dostęp do funduszy koniecznych na rozwój: możliwe są pożyczki wewnętrzne i pozyskiwanie pożyczek tam, gdzie są najtańsze i najłatwiejsze do zdobycia; • Coraz większy udział bardziej przetworzonych produktów w całości polskiej produkcji stali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektor o przeważającej własności firm międzynarodowych - większe zagrożenie przeniesienia produkcji w przypadku załamania koniunktury; • Silna konkurencja między zakładami zlokalizowanymi w Polsce; • Zakłady niezrestrukturyzowane i niezmodernizowane mają bardzo niskie szanse na rynku – najprawdopodobniej nastąpi jeszcze kilka upadłości; • Zależność polskiego sektora hutnictwa stali od kapitału zagranicznego i decyzji inwestorów zagranicznych; • Polskie hutnictwo wytwarza produkty masowe (95-96%), które są przedmiotem silnej konkurencji oraz szybszych i głębszych wahań popytu; • Brak niszy/specjalizacji - konieczna ciągła walka o konkurencyjność produkcji; • Dominują wyroby długie, nie wystarczający udział wyrobów płaskich w całości produkcji; • 60% stali wykorzystywanej w Polsce to stal importowana; • Brak zaufania między producentami upośledza wszelkie potencjalne wspólne przedsięwzięcia, np. w zakresie innowacyjności czy kształcenia pracowników; • Hutnictwo nie jest ulubionym klientem banków: długie i czasochłonne inwestycje, długi okres zwrotu; • Niski poziom innowacyjności polskiego hutnictwa, brak centrów B&R; • Zbliżające się odejścia dużych grup pracowników w tym samym czasie; • Możliwe kłopoty z rekrutacjami potrzebnej liczby kandydatów z odpowiednimi kwalifikacjami; • Mało atrakcyjny wizerunek sektora, brak promocji.
Zagrożenia	Szanse
<ul style="list-style-type: none"> • B. dynamicznie rosnąca konkurencja ze strony krajów BRIC, a zwłaszcza Chin; • Światowy trend – konsolidacja pionowa: w Polsce możliwości konsolidacji są 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie wymyślono substytutu stali – w miarę stały popyt na stal; • Perspektywy inwestycji związanych z wydobyciem i transportem gazu i ropy naftowej - ożywienie na rynkach



<p>ograniczone, np. brak złóż surowców; możliwości konsolidacji poziomej także ograniczone - rynek polski pod względem własności jest ustabilizowany;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozwiązania środowiskowe w UE – wymogi znacznie trudniejsze do spełnienia w przypadku Polski; • Załamanie popytu na stal na rynkach wschodnich i konieczność szukania nowych rynków zbytu; • Brak jakichkolwiek zachęt dla inwestorów, ew. uregulowań administracyjnych dotyczących konieczności wykorzystywania stali w projektach infrastrukturalnych; • Rosnące ceny mediów i surowców; • Likwidacja przemysłu stoczniowego w Polsce – zniknięcia ważnego klienta; • Makro- zagrożenia: inflacja i niestabilny kurs złotego, co powoduje wzrost kosztów importu; • Wyhamowanie tempa inwestycji w związku z kryzysem 2008 r. i powolne wracanie do poziomów produkcji sprzed kryzysu; • Ostrożne prognozy dotyczące wydatków inwestycyjnych, w szczególności samorządów terytorialnych – w 2011 r. będą odczuwalne cięcia wydatków z budżetu centralnego; • Warunki atmosferyczne: powrót długich i śnieżnych zim oznacza skrócenie sezonu budowlanego; • Rosnące ceny stali mogą przyhamować popyt, dodatkowo wzrost VAT o 1 pkt. procentowy od 2011. 	<p>wschodnich powinno mieć przełożenie na popyt na stal;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobre rokowania dla całej gospodarki - przewidywana stabilna ścieżka wzrostu dla całego przemysłu; • Inwestycje infrastrukturalne realizowane mimo kryzysu (napływ funduszy unijnych nawet do 2015 roku) - duże zapotrzebowanie na stal w energetyce, kolejnictwie etc. – projekty już zaczęły być realizowane w 2010 roku; • Stałe zapotrzebowanie na stal - polski rynek stali nie powinien zostać zdominowany przez import stali budowlanej, ponieważ, aby zaczęło brakować stali budowlanej zapotrzebowania rynku musiałoby wzrosnąć o co najmniej 50%; • Dobre prognozy dla rynku dystrybucji stali - dotyczy to zwłaszcza zbrojeń budowlanych; • Rosnące ceny surowców mogą stymulować więcej współpracy między producentami stali; • Skutki powodzi powinny napędzać budownictwo, ale realizowane ze środków budżetowych oznacza, że są wrażliwe na przesunięcia w budżecie.
--	---

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Polski sektor hutnictwa stali można określić jako dobrze rozwinięty i o stabilnej sytuacji. Został on gruntownie zrestrukturyzowany ilościowo, w chwili obecnej realizowana jest restrukturyzacja jakościowa. Warto zauważyć, że restrukturyzacja przyniosła lepsze efekty w tych zakładach, w których nie była wyłącznie „prostą prywatyzacją”, ale „prywatyzacją plus”: została wzbogacona o inwestycje w technologie i w odpowiednie szkolenia dla pracowników. Na stabilną sytuację sektora wpływają także te inwestycje, która pozwoliły na poszerzenie oferty produktowej. Rośnie produkcja wyrobów wysoce przetworzonych o dużej wartości dodanej, jak również częstotliwość oferowania produktu połączonego z usługą, np. produkt zabezpieczony antykorozyjnie czy też taki, na który zostały naniesione kolorowe powłoki¹⁸. Jednocześnie trzeba nadmienić, że nawet w sytuacji dekoniunktury popyt na stal ulega stosunkowo niewielkim wahaniom – tę prawidłowość ilustrują wahania spowodowane kryzysem lat 2008/2009. To sprawia, że sektor hutniczy w Polsce ma dobre perspektywy pod

¹⁸ Jest to tzw. prefabrykacja, czyli dostosowanie produktu do potrzeb końcowego użytkownika.

warunkiem oferowania atrakcyjnych cen i terminów dostaw, a także towarów wysokiej jakości. Niemniej, istnieje potrzeba poszukiwania nowych rynków, w szczególności takich, które mogłyby się stać alternatywą dla utraconego rynku wschodniego.

Wyzwanie dla polskiego sektora hutnictwa stali stanowi stale niewystarczający udział produktów wysoce przetworzonych w całości produkcji, przeważający udział stali uzyskiwanej w procesie elektrycznym i wyrobów długich oraz brak ścisłej specjalizacji – niszy – która dawałaby trudną do odebrania przewagę konkurencyjną. Utrzymującą się pozytywną cechą polskiego sektora stali są relatywnie niższe koszty pracy, choć nie są one już tak znacząco niższe jak miało to miejsce w przeszłości; ponadto, udział kosztów pracy w całości kosztów produkcji sektora stalowego jest niski. Wydaje się, że w najbliższym czasie oferowany asortyment nie ulegnie zmianie. Reasumując, polski sektor stalowy może być określony jako „rzetelny średniak” wśród hutnictwa stali w innych krajach europejskich. Konkurowanie z nimi, jak też na arenie światowej, będzie wymagało dużych wysiłków. W przyszłości inwestycje w Polsce powinny być nastawione na dywersyfikację produkcji, rozwój segmentu usług oraz poszerzenie oferty produktowej. Istotne jest także zwiększanie produkcji stali wysokiej jakościowej, czystej technologicznie, ponieważ cena transportu takiej stali ma mniejsze znaczenie – jest to produkt drogi, więc cena jego transportu proporcjonalnie spada.

W świetle powyższych danych można postawić tezę, że najważniejszym wyzwaniem w tej chwili jest kwestia limitów przyznawanych na emisje CO₂ i zagrożenie „wyciekami” emisji (*carbon leakage*), a także rosnąca konkurencja z krajów azjatyckich. W obszarze zasobów ludzkich masowe odejścia na emeryturę będą stanowiły wyzwanie logistyczne i będą wymagały wzmoczonych wysiłków, aby zapewnić, że przedsiębiorstwa są w stanie zatrudnić osoby z odpowiednimi kwalifikacjami. Cytując jednego z ekspertów: „*aby stosować nowe technologie trzeba budować nowe obiekty, a nie dostosowywać stare. Zatem potrzebny jest inwestor oraz siły badawcze, tj. zaplecze eksperckie dla rozwoju sektora. Połączenie inwestora (środki finansowe) z ekspertami (wiedza) to warunki brzegowe do modernizacji infrastruktury i dostosowania jakości produktów do oczekiwań klientów*”.

II. Zasoby ludzkie sektora hutnictwa stali i ich kwalifikacje zawodowe¹⁹

a. Charakterystyka zatrudnienia w sektorze

Od początku restrukturyzacji - początku lat 90-tych - do roku 2008 poziom zatrudnienia w sektorze hutnictwa stali systematycznie spadał. Redukcja zatrudnienia była jednym z głównych celów restrukturyzacji, ponieważ sektor charakteryzowały znaczne przerosty zatrudnienia oraz niska wydajność pracy.

W wyniku masowych odejść zatrudnienie spadło o ok. 127 000 osób (!): z poziomu ok. 153 000 zatrudnionych (1989) do poziomu ok. 26 000 zatrudnionych (2009)²⁰. Pod koniec 2009 roku zatrudnienie wyniosło 26 293 osoby – zanotowano spadek o 10,7% w stosunku do roku poprzedniego²¹. Z dostępnych danych wynika, że na samym początku restrukturyzacji kryterium kwalifikacji zawodowych nie było kryterium decydującym o zwolnieniu lub zatrzymaniu pracownika. Kryteria, które były brane pod uwagę to wiek (prawo do emerytury, wcześniejszej emerytury lub świadczenia przedemerytalnego), staż pracy i warunki pracy (odejścia na wcześniejsze emerytury czy też renty). Dopiero na późniejszym etapie niektóre z hut zaczęły „blokować” możliwość korzystania z programu dobrowolnych odejść pracownikom,

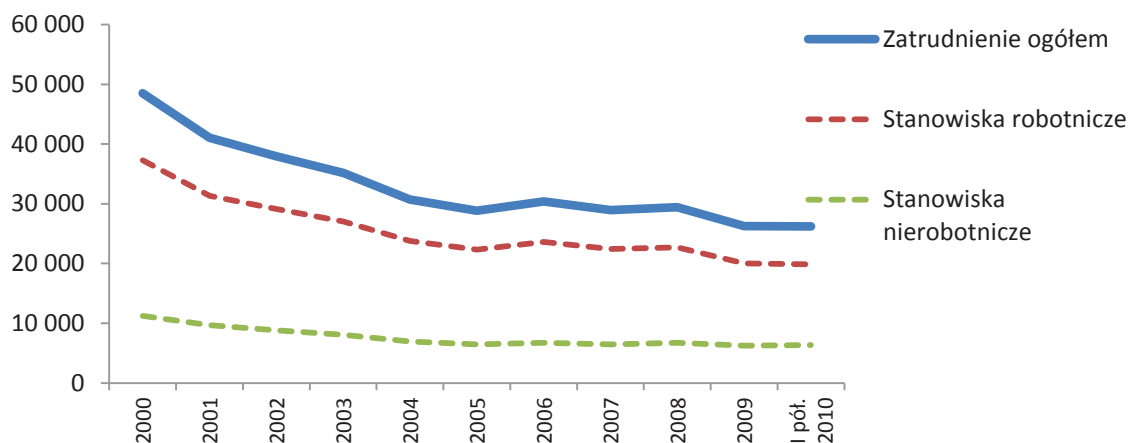
¹⁹ Ta część opracowania powstała w oparciu o wywiady przeprowadzone w okresie wrzesień-listopad 2010.

²⁰ Najdynamiczniejszy spadek odnotowano w latach 1989-2000, a największy spadek zatrudnienia zanotowano między rokiem 1998 i 1999 – 19 000 osób!

²¹ HIPH, *Polski...*, op.cit. s. 26.

którzy mieli kwalifikacje potrzebne do efektywnego funkcjonowania zakładu. Niektórzy eksperci oceniają, że w czasie pierwszej fali odejść odeszły osoby z najlepszymi kwalifikacjami i najbardziej przedsiębiorcze, ponieważ wiedziały, że nie tylko zainkasują hojne odprawy, ale także bez problemu znajdą nową pracę. Według niezależnych ekspertów aktualny poziom zatrudnienia jest optymalny – nie obserwują oni żadnych braków w zatrudnieniu. Jeden z ekspertów: *”W tej chwili zasoby ludzkie sektora to pracownicy wieloletni, osoby sprawdzone, lojalne, rozumiejące firmę, o dobrych kwalifikacjach, znające ludzi i środowisko, o wystarczającej zdolności do adaptacji. Natomiast młodzi pracownicy są przyjmowani do pracy w trybie uzupełniającym”*.

Wykres 6. Zatrudnienie w sektorze hutniczym w latach 2000- 2010 (I półrocze)

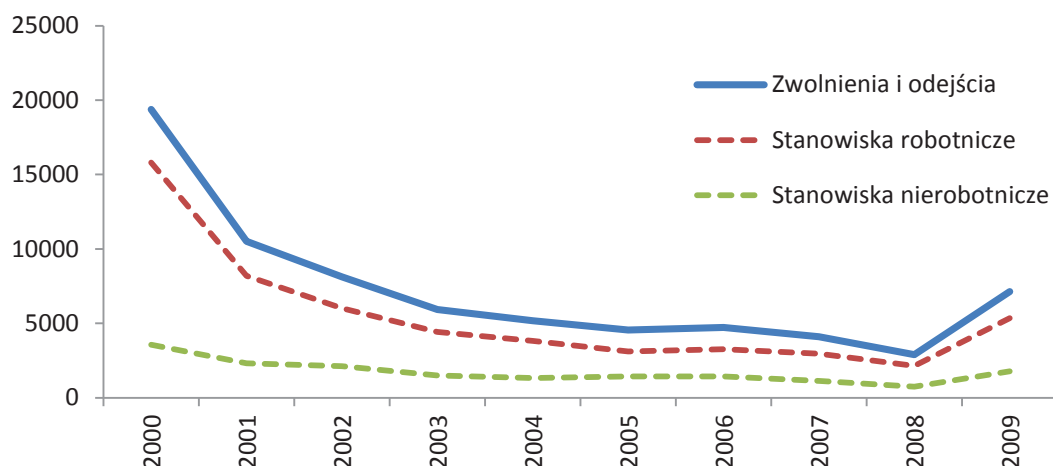


Źródło: CIBEH 2010, opracowanie HIPH.

W roku 2008 odnotowano nieznaczne przyrosty zatrudnienia, głównie w odniesieniu do stanowisk robotniczych, ale tendencja ta nie utrzymała się ze względu na kryzys. Ostrożne prognozy mówią od „odmrożeniu” rekrutacji w roku 2011, ale tylko na stanowiska, gdzie pełnoetatowa obsada jest potrzebna w sposób stały.

Analizując dynamikę odejść z sektora w ostatniej dekadzie można wysnuć wniosek, że najbardziej liczne zwolnienia i odejścia odnotowano w okresie restrukturyzacji hutnictwa w 2000 roku, kiedy to liczba odejść i zwolnień wyniosła ponad 19 000 osób. Kolejnym okresem wzrostu liczby osób zwalnianych był kryzysowy rok 2009, kiedy to zwolniono około 7 tys. osób. Warto zauważyć, że zawsze przeważały odejścia osób zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych.

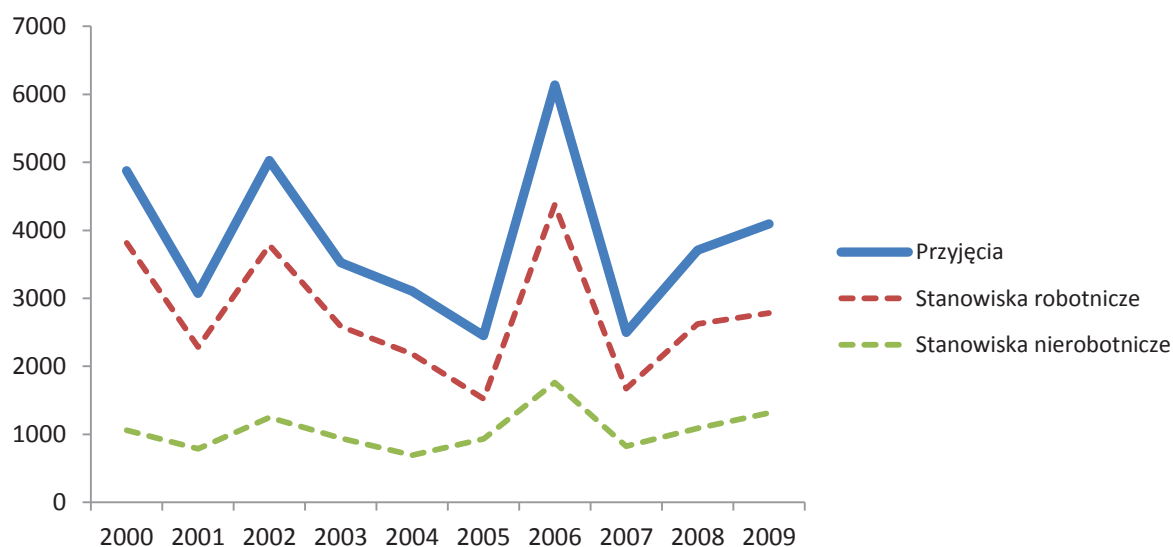
Wykres 7. Zwolnienia i odejścia w sektorze hutniczym w latach 2000-2009



Źródło: CIBEH 2010, opracowanie HIPH.

W I półroczu 2010 roku zwolniono 1 900 osób, lecz w tym samym czasie do pracy przyjęto 1 800 osób. W roku 2009 największe zmiany odbywały się w odniesieniu do pracowników na stanowiskach robotniczych. Stanowili oni 74% osób zwolnionych, ale też 71% wszystkich osób przyjętych w 2009 roku. Wydaje się, że dochodzi do dalszej „wymiany jakościowej” pracowników, a więc odchodzą osoby, na których kwalifikacje przedsiębiorstwa nie zgłaszają popytu, a są przyjmowane te z nowymi kompetencjami, które z sukcesem mogą pracować w nowoczesnych zakładach pracy i obsługiwać nowoczesne urządzenia. Prawdopodobnie byłoby więcej przyjęć, gdyby nie kryzys roku 2008.

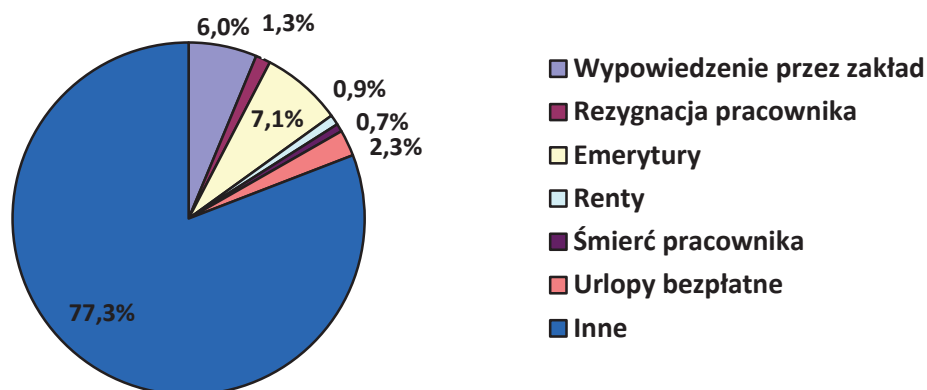
Wykres 8. Przyjęcia pracownicze w sektorze hutniczym



Źródło: CIBEH 2010, opracowanie HIPH.

Najczęstszym powodem rozstania się z pracownikiem jest inny powód niż nabycie przez niego prawa do emerytury lub renty, wypowiedzenie przez zakład pracy czy też rezygnacja pracownika. Na podstawie informacji z wywiadów można postawić tezę, że większość odejść odbywa się na zasadzie indywidualnie negocjowanego porozumienia stron. Poniższy wykres ilustruje przyczyny odejść z sektora hutniczego w 2009 roku.

Wykres 9. Przyczyny zwolnień i odejść w sektorze hutniczym w 2009 roku



Źródło: CIBEH 2010, opracowanie HIPH.

Tabela 2. Ruch zatrudnionych w pierwszym półroczu 2010 roku.

Wyszczególnienie	Zatrudnienie ogółem	z tego:	
		na stanowiskach robotniczych	na stanowiskach nierobotniczych
Pracujący według stanu na 31.12.2009 r.	26 293	20 053	6 240
Pracownicy przyjęci w okresie sprawozdawczym	1 823	1 289	534
Liczba osób zwolnionych	1 885	1 471	414
w tym z tytułu:			
a) likwidacja stanowiska	17	15	2
b) wypowiedzenie przez zakład pracy	79	57	22
c) emerytury	252	211	41
w tym: wcześniejsze emerytury	173	143	30
d) renty pochorobowe lub powypadkowe	29	29	0
e) śmierć pracownika	27	23	4
f) osoby na urlopiach bezpłatnych	295	232	63
g) inne przyczyny	1 137	872	265
Pracujący według stanu na 30.06.2010 r.	26 231	19 871	6 360

Ruch zatrudnionych obejmuje również przejścia pracowników z grupy zatrudnionych na stanowiskach robotniczych do grupy na stanowiskach nierobotniczych i odwrotnie oraz przyjęcia do spółek wydzielonych z dotychczasowych zakładów pracy.

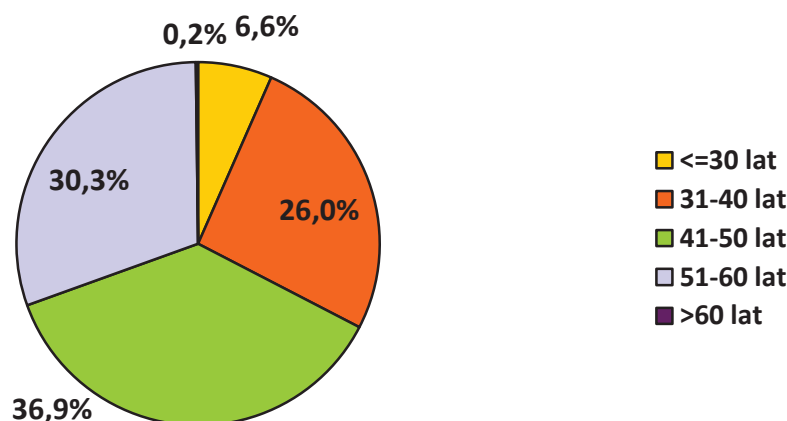
Źródło: CIBEH 2010.

Wedle niektórych źródeł docelowe zatrudnienie w sektorze hutnictwa ma wynieść 15,6 tys. pracowników²². Oznaczałoby to, że redukcje zatrudnienia będą kontynuowane w najbliższej przyszłości.

Struktura zatrudnienia pod względem wieku

Ze względu na dużą liczbę zwolnień i „zamrożenie” rekrutacji do roku 2007 znacznie powiększyła się liczba osób w wieku ok. 45-50 lat, głównie na stanowiskach robotniczych w wydziałach produkcyjnych. W 2009 roku pracownicy poniżej 30 roku życia stanowili zaledwie 6,6% ogółu zatrudnionych, a pracownicy powyżej 50 lat aż 30,5%²³.

Wykres 10. Zatrudnienie w sektorze hutniczym w 2009 r. wg wieku



Źródło: IMŻ, *Sprawozdanie z realizacji restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali za rok 2009*, Gliwice 2010.

Od połowy lat 2000 systematycznie rośnie udział pracowników w przedziale wiekowym 51-60 lat w całkowitej liczbie osób zatrudnionych: w roku 2004 wynosił on 23,2%, a w roku 2009 osiągnął poziom ponad 30%. Analizując strukturę wieku pracowników sektora hutniczego na przestrzeni czasu wyraźnie widać, że „starzeją się” oni i coraz większa liczba osób przechodzi z grupy wiekowej 41-50 lat do grupy wiekowej 51-60 lat. Ten trend będzie się utrzymywał w najbliższych latach. Problem starzejących się pracowników przemysłu jest problemem europejskim. Szacuje się, że w roku 2050 średnia wieku w przemyśle będzie wynosiła ponad 50 lat, jednakże w Polsce ma ona znacznie przewyższać i tak już wysoką średnią unijną.

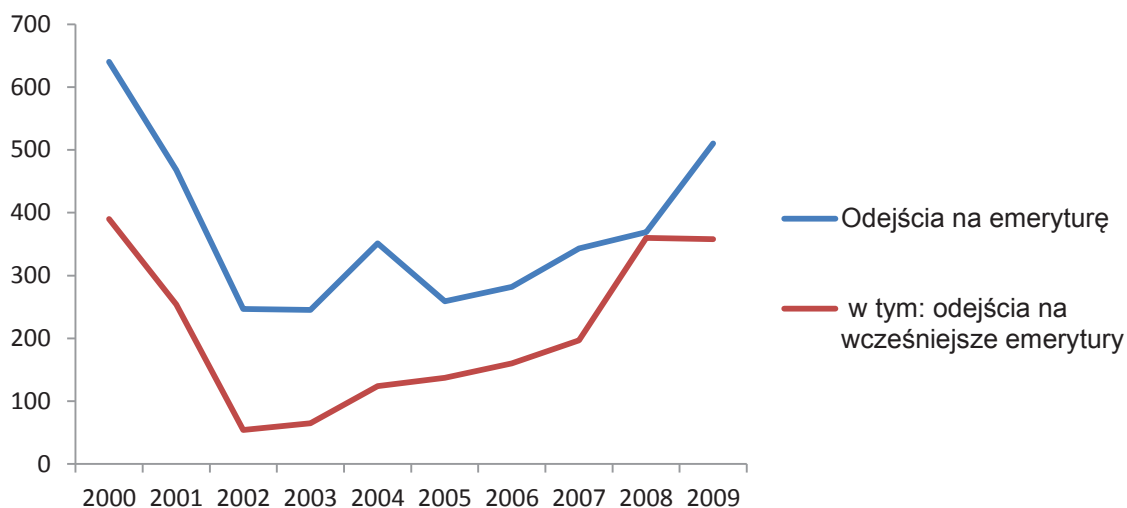
Od 2002 roku notuje się wzrost liczby osób odchodzących na emeryturę w sektorze hutniczym. W 2009 roku na emeryturę odeszło 510 pracowników hutnictwa - o 38% więcej niż w 2008 roku²⁴. Liczba odchodzących na emerytury pracowników będzie się systematycznie zwiększała w nadchodzących latach.

²² B. Gajdzik, op.cit., s. 28.

²³ HIPH, ekspertyza, op.cit., s. 9-10.

²⁴ W tym 358 skorzystało z wcześniejszych emerytur - spadek o 1% w stosunku do 2008 roku.

Wykres 11. Odejścia pracowników na emeryturę w hutnictwie



Źródło: CIBEH 2010, opracowanie HIPH.

W swych wypowiedziach respondenci wskazywali różnicę między pracownikami młodszymi i starszymi.

Tabela 3. Pracownicy młodsi i starsi okiem respondentów.

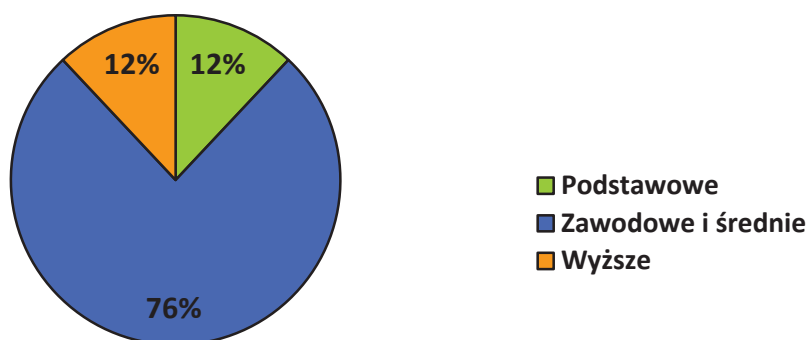
Pracownicy młodsi	Pracownicy starsi
<ul style="list-style-type: none"> • posiadają znajomość obsługi komputera i języków obcych; • szybciej adaptują się do zmian; • są rozsądni, są w stanie oszacować korzyści wynikające z oferowanych im rozwiązań, świadomie kształtują swoją karierę; • przejawiają chęć nauki, rozwoju; • chcą się ciągle rozwijać; • są kreatywni. 	<ul style="list-style-type: none"> • korzystają ze swego doświadczenia w pracy; • są lojalni, częściowo jest to lojalność dobrowolna, częściowo wymuszona obawą przed utratą pracy; • lubią swój fach; • postępują zgodnie z zasadą „min. wysiłku, max. zysku”; • często mniej chętnie uczą się nowych rzeczy; • często bardziej im zależy na utrzymaniu zatrudnienia i są bardziej związani z pracą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych, wrzesień-listopad 2010.

Struktura zatrudnienia pod względem poziomu wykształcenia

W 2009 roku w sektorze stalowym wykształcenie zawodowe i średnie posiadało 76% zatrudnionych, a 12% zatrudnionych miało wykształcenie wyższe.

Wykres 12. Struktura wykształcenia pracowników w sektorze hutniczym w 2009 r.



Źródło: IMŻ, *Sprawozdanie z realizacji restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali za rok 2009*, Gliwice 2010.

W okresie 2003-2009 struktura zatrudnionych pod względem wykształcenia praktycznie nie uległa zmianie: najwięcej osób zatrudnionych dysponowało wykształceniem zawodowym i średnim (73% w 2003 roku; 76% w 2009 roku). W tym samym okresie zmniejszyło się o ponad 3 punkty procentowe zatrudnienie osób z wykształceniem podstawowym: z poziomu 15,5% w 2003 roku do poziomu 12% w 2009 roku. Jednocześnie zaczęła nieznacznie wzrastać liczba pracowników z wykształceniem wyższym: z poziomu 11,5% w roku 2003 do poziomu 12% w roku 2009. W roku 2009 doszło do zrównania udziału osób z wykształceniem podstawowym i wyższym w całkowitej liczbie osób zatrudnionych (przedstawiciele obu grup stanowią po 12% wszystkich zatrudnionych).

Wszystkie dostępne materiały sugerują, że ta tendencja będzie utrzymana i w przyszłości – przedsiębiorstwa w sektorze hutnictwa stali będą zatrudniały coraz więcej osób z wykształceniem średnim specjalistycznym, a także z wykształceniem wyższym. Osoby te będą zatrudniane nie tylko na stanowiskach nierobotniczych, lecz także na dawnych stanowiskach robotniczych, na których praca jest coraz bardziej złożona w związku z wprowadzeniem nowych technologii, sposobów produkcji etc. Wydaje się też, że w chwili obecnej potrzeba kontynuacji restrukturyzacji jakościowej - zastępowania „starych” kwalifikacji zawodowych „nowymi” kompetencjami - jest tak samo silna jak działania nastawione na poprawę struktury wiekowej osób zatrudnionych w hutnictwie.

Struktura zatrudnienia względem płci

W sektorze hutnictwa stali przeważa zatrudnienie mężczyzn. Mężczyźni są w większości przypadków zatrudnieni na stanowiskach robotniczych, tam gdzie wymagana jest praca fizyczna, a warunki pracy są szczególnie uciążliwe. Kobiety znajdują zatrudnienie w administracji, funkcjach wsparcia, w laboratoriach, a także na niektórych stanowiskach na produkcji, np. jako technologowie. Są też takie stanowiska robotnicze jak, np. operator

sownicy czy pracownik magazynu, gdzie pracuje istotny odsetek kobiet. Wraz ze zmianami w sektorze - komputeryzacją, automatyzacją i zmniejszaniem się liczby miejsc pracy, gdzie potrzebna jest siła fizyczna - szanse na zatrudnienie kobiet rosną.

Komentarz ekspercki

Mimo zmiany charakteru pracy i postępującego procesu komputeryzacji i automatyzacji produkcji w hutnictwie pozostanie grupa stanowisk, gdzie dominować będą mężczyźni, nawet w przypadku nowego naboru. W naszej ocenie w sektorze tym zawsze będzie przeważało zatrudnienie mężczyzn, choć coraz większa liczba miejsc pracy w sektorze może być także atrakcyjna dla kobiet.

W przyszłości barierą w zatrudnianiu kobiet w hutnictwie może się stać brak kandydatek z technicznym wykształceniem średnim bądź wyższym, a nie robotniczy charakter pracy. W celu przyciągnięcia większej liczby kandydatów z odpowiednimi kwalifikacjami, w tym kobiet, konieczne jest promowanie sektora hutnictwa stali jako zmodernizowanego i nowoczesnego.

b. Zmiany w zatrudnieniu i w kwalifikacjach zawodowych

Zmiany w zakresie zawodów

Jak już to zostało zasygnalizowane, sektor hutnictwa stali jest na etapie restrukturyzacji jakościowej swoich zasobów ludzkich. Obecnie najbardziej liczne zatrudnienie występuje w wydziałach produkcyjnych i stopniowo rośnie (z poziomu 62% w roku 2003 do poziomu prawie 80% w roku 2006). Dynamika przyjęć na stanowiska w wydziałach produkcyjnych także była największa: prawie 90% przyjęć w roku 2009 były to przyjęcia na stanowiska w wydziałach produkcyjnych. Zatrudnienie w wydziałach pomocniczych systematycznie spada (z poziomu 27% w roku 2003 do poziomu ok. 16% w roku 2006); przyjęcia na stanowiska w wydziałach pomocniczych są praktycznie wstrzymane (tylko ok. 2,5% przyjęć w roku 2009 dotyczyło tych stanowisk). Podobnie ma się sytuacja ze stanowiskami administracyjnymi: udział tych stanowisk w zatrudnieniu spadł z poziomu 11% w roku 2003 do poziomu ok. 4,5% w roku 2006. Jednakże w przypadku tych stanowisk dynamika przyjęć była nieco wyższa: ponad 27% i ok. 20% w latach 2007 i 2008, a 8% w całości nowoprzyjętych w roku 2009.

Część stanowisk pracy, głównie administracyjnych, znikła ze względu na reorganizację zakładów i spłaszczanie struktury. Jeden z interlokutorów zwrócił uwagę, że wprowadzanie tych zmian było zadaniem trudnym ze względu na charakterystykę Śląska, gdzie funkcjonuje silnie zhierarchizowana struktura społeczna.

Poza zmianami w strukturze zawodowej następuje także zmiana charakteru stanowisk robotniczych i nierobotniczych. W konsekwencji różnice między nimi się zmniejszają. Jeden z interlokutorów pytał: „*Jak sklasyfikować inżyniera pracującego w walcowni? Jest to pracownik fizyczny czy umysłowy? Wraz z postępem technologicznym stare podziały się zacieśniają*”. W związku z większym poziomem automatyzacji i techniki na stanowiskach są potrzebni pracownicy z wyższym i/lub specjalistycznym wykształceniem. Poza podniesieniem poziomu wykształcenia poszukiwani zaczynają być także pracownicy z kwalifikacjami wymaganymi do obsługi całego ciągu technologicznego, a pożądanym zestawem kwalifikacji zawodowych ulega rozszerzeniu. Pewna liczba pracowników na stanowiskach robotniczych nie wymagających wysokich kwalifikacji zawsze będzie potrzebna, ale coraz częściej na te stanowiska trafiają osoby z wykształceniem średnim. Wydaje się, że potrzeba pracy zmianowej będzie stale utrzymana.

Pojawianie się nowych zawodów jest procesem mniej intensywnym niż istotne zmiany następujące w treści pracy zawodów już istniejących. Przykładem mogą być wskazane przez jednego z interlokutorów zawody takie jak walcownik czy stalownik. Jeszcze 10 lat temu musieli oni sami podejmować wiele decyzji, które miały wpływ na jakość stali (np. ile należy dodać każdego z surowców, kiedy można dokonać spustu surówki etc.). Nabycie tej wiedzy było możliwe wyłącznie przez pracę, trwało wprost proporcjonalnie do długości czasu pracy, tzn. stosunkowo długo. Dzisiaj pracownik osiąga samodzielność w o wiele krótszym czasie, bowiem wiele decyzji jest podejmowanych „za niego” dzięki zautomatyzowanej produkcji i wystandaryzowanej technologii. Jeden z interlokutorów stwierdził: „*Również w tradycyjnych hutniczych zawodach są wymagane pewne umiejętności i minimum średnie wykształcenia, np. operator na mostku musi znać podstawy IT, elektroniki, automatyki*”. Inny mówił o pojawianiu się „*nowych funkcjonalności*”.

Komentarz ekspercki

W zakładach hutniczych zachodzi proces zanikania najprostszych zawodów i wzbogacania treści pracy zawodów już istniejących. W konsekwencji zakres obowiązków czy też zadań zawodowych w przypadku sporej liczby stanowisk pracy ulega znacznemu rozszerzeniu. Nieaktualny stał się także podział na stanowiska robotnicze wymagające niskich kwalifikacji i nierobotnicze zajmowane zwykle przez osoby z wyższymi kwalifikacjami.

Wśród zawodów, na które pojawi się zapotrzebowanie w przyszłości interlokutorzy wymieniali:

- inżynierów ze znajomością metaloznawstwa, techniki badań laboratoryjnych w związku z rozwojem technologii produkcji i pojawianiem się nowych gatunków stali;
- chemików ze znajomością zagadnień związanych z badaniami laboratoryjnymi;
- energo- i elektroautomatyków;
- informatyków w związku z wdrażaniem nowoczesnych systemów IT (SAP, ORACLE i in.), z koniecznością utrzymania infrastruktury informatycznej, potrzebą tworzenia stron internetowych, obsługą e-konferencji itp.;
- księgowych ze znajomością nowoczesnych narzędzi informatycznych w księgowości (e-księgowość);
- inżynierów i specjalistów w zakresie obsługi, napraw i konserwacji nowoczesnych urządzeń i linii produkcyjnych, np. operatorów maszyn sterowanych numerycznie czy też monterów konstrukcji stalowych;
- specjalistów w zakresie ochrony środowiska (np. umiejących sporządzać raporty środowiskowe, ze znajomością technologii, z umiejętnością użytkowania elektrofiltrów, filtrów tkaninowych, etc.)
- specjalistów w zakresie handlu, marketingu i logistyki ze znajomością języków obcych;
- inżynierów w zakresie informatyki stosowanej i informatyków programistów;
- pracowników systemów jakości, np. wewnętrznych audytorów jakości;
- pracowników z umiejętnościami zarządczymi oraz sprzedażowymi, ponieważ „*odeszliśmy już od mierzenia sukcesu ilością wyprodukowanej stali na rzecz ilości stali sprzedanej*”;
- w hutach posiadających własne służby utrzymania ruchu (niektóre korzystają z firm zewnętrznych) potrzebni są wykwalifikowani pracownicy w zawodzie: ślusarzy, tokarzy, spawaczy itp.

Zapotrzebowanie na niektóre z zawodów/kwalifikacje zawodowe wynika z faktu, że przedsiębiorstwa hutnicze należą do międzynarodowych grup kapitałowych, które, np. mają swoje systemy zarządcze (wśród wskazanych przez respondentów były TQM, Six Sigma) czy też pewne wymagania dotyczące zatrudnienia wynikające ze struktury korporacji. Według interlokutorów najczęstszymi nowymi stanowiskami, na które jest zapotrzebowanie w takich przedsiębiorstwach, są stanowiska z zakresu zarządzania, logistyki i sprzedaży, a najczęstsze kwalifikacje zawodowe to znajomość języków obcych oraz umiejętności zarządcze i interpersonalne. Wyraźnie zmniejszył się popyt na pracowników działów pomocniczych, utrzymania ruchu i administracji.

Kluczowe kwalifikacje zawodowe w sektorze hutnictwa stali

Według HIPH „akcesja Polski do UE w sposób wyraźny wskazała na braki odpowiednio wysokich kwalifikacji zarówno kadr zarządzających przedsiębiorstwami, jak i pracowników niższego szczebla w porównaniu z unijnymi wzorcami wydajności pracy i kultury organizacyjnej”²⁵.

Firma konsultingowa Deloitte w swoim raporcie rocznym „2010 Global Manufacturing Competitiveness Index” stawia tezę, że na znaczeniu tracą typowe czynniki charakterystyczne dla przemysłu takie jak koszty pracy, materiałów i energii. Z tej perspektywy głównym „hamulcowym” w rozwoju konkurencyjności będzie brak odpowiednio przygotowanych kadr – ten czynnik może wpływać na osiągnięty poziom konkurencyjności dużych gospodarek europejskich i USA już w ciągu kolejnych 5 lat²⁶. W tym samym raporcie postawiono tezę, że wykwalifikowani pracownicy to klucz do konkurencyjności. Znaczenie ich kwalifikacji rośnie ze względu na zastosowanie nowoczesnego sprzętu, jak i coraz większą złożoność procesów produkcyjnych.

Kwalifikacje zawodowe dziś

Z przeprowadzonego badania ilościowego wynika, że brak jest absolwentów takich kierunków jak obróbka plastyczna, elektryka, energetyka, metalurgia i informatyka. Trudno jest także pozyskać pracowników pewnych zawodów ze specyficznymi uprawnieniami, np. dźwigowego z uprawnieniami elektroenergetycznymi czy też budowlanymi. Trudności z pozyskaniem osób o odpowiednim wykształceniu/kwalifikacjach zawodowych wynikają, m.in., z nieadekwatnego systemu kształcenia zawodowego, braku mobilności kandydatów lub też zbyt wysokich oczekiwań płacowych.

Część z interlokutorów podkreślała, że coraz częściej zwraca się uwagę nie tylko na odpowiednie kwalifikacje zawodowe, ale też na kompetencje, czyli kwalifikacje zawodowe wzbogacone o odpowiednie doświadczenie i postawy oraz motywację. Tylko dzięki kompetencjom możliwe jest podnoszenie efektywności pracy na stanowiskach robotniczych oraz stanowiskach brygadzystów, co było wskazywane jako konieczne przez interlokutorów. W tym kontekście ważne jest także wspieranie pracowników w „budowaniu” swojej specjalizacji, np. wspomaganie monterów konstrukcji stalowych do zdobycia pełnych uprawnień spawalniczych czy też zachęcenie operatorów suwnicy do zdobycia uprawnień na suwnie specjalnej, np. lejniczą czy trawersową. W chwili obecnej obserwuje się trudności z rekrutacją takich pracowników.

²⁵ HIPH, ekspertyza, op.cit., s.8.

²⁶ P. Stefaniak, *Na ścieżce wzrostów w cieniu problemów*, Raport Specjalny 2010, Nowy Przemysł, s.12.

Obserwatorium Rynku Pracy w Katowicach prowadzi ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych. W rankingu za rok 2009 zawód „technik hutnik” był jednym z zawodów najbardziej nadwyżkowych – w 2009 roku zarejestrowało się 82 techników hutnictwa poszukujących pracy, a pojawiła się tylko jedna oferta pracy. Drugim zawodem, który jest zawodem nadwyżkowym od 2007 roku jest zawód „inżyniera technika” – obserwuje się całkowity brak ofert dla osób o tym zawodzie.

Podsumowując, proces wykształcania kwalifikacji zawodowych w sektorze hutnictwa stali składa się z następujących etapów:

- podstawowego szkolenia zawodowego, wyposażającego ucznia w ogólną wiedzę, np. z zakresu matematyki, chemii, zagadnień technicznych;
- przyuczenia w miejscu pracy;
- stopniowego nabywania coraz szerszych kwalifikacji, opanowania obsługi dodatkowych urządzeń - pracownik „kształci się” wraz ze zmianami procesu produkcyjnego; dochodzenie do pełni sprawności eksperckiej/zawodowej, w drodze kombinacji szkoleń formalnych i szkoleń w miejscu pracy; niektórzy z interlokutorów stoją na stanowisku, że ten czas uległ skróceniu ze względu na procesy automatyzacji i komputeryzacji.

Bardzo trudne, jeżeli nie niemożliwe, jest znalezienie pracowników z innych sektorów/rynków zewnętrznego o potrzebnym doświadczeniu i stopniu dojrzałości zawodowej. Dla sektora typowe jest „wychowywanie” pracowników w drodze wykonywania pracy.

Kwalifikacje zawodowe jutro

W przyszłości wzrośnie zapotrzebowanie na takie kwalifikacje techniczne, które gwarantują zatrudnienie nie tylko w hucie, ale w przemyśle w ogóle. Będzie także wzrastało zapotrzebowanie na pracowników wykształconych. Wszyscy interlokutorzy podkreślali, że: *„Poziom wykształcenia będzie wzrastał, wyższe i średnie wykształcenie będzie najważniejsze. W bardzo niewielkim stopniu będzie zgłaszane zapotrzebowanie na pracowników o niskich kwalifikacjach. W związku z postępującą automatyzacją zmniejszy się zapotrzebowanie na umiejętności i kwalifikacje związane z obsługą pewnych urządzeń, np. z obsługą pieca”*. Interlokutorzy podkreślali także potrzebę zatrudniania osób o „łączonych” kwalifikacjach, np. inżynierów - elektryków, elektryków-energetyków etc. Znikną zawody proste, w ramach których wykonywało się 1-2 powtarzalne czynności, np. hakowy, kanałowy.

Trendem zauważalnym w przemyśle w ogóle - nie tylko w sektorze hutnictwa stali – jest wielozawodowość. Trend ten wynika ze skrócenia czasu produkcji, krótszych cykli produkcyjnych oraz konieczności szybkiego dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmieniającego się popytu. W konsekwencji pracownicy muszą wykazywać się większą elastycznością nie tylko w codziennej pracy, ale też muszą być gotowi na zmiany co do natury swej pracy, a czasami wręcz na zmianę zawodu. Wielozawodowość pracownika jest rozumiana jako „jego zdolność do realizowania wielu jakościowo różnych prac - kompetencje pracownika wykraczają poza wymagania jednego stanowiska”²⁷. Umożliwia ona w miarę elastyczne dostosowywanie się pracowników do zmian w zakresie zadań zawodowych, które są konsekwencją zmian na rynku i popytu na produkty/usługi okołoprojektowe. W przyszłości potrzeba wielozawodowości stanie się jeszcze wyraźniejsza. Zaspokojenie jej wymaga nabywania kwalifikacji bazowych (stanowią one solidny fundament dla nabywania nowych kwalifikacji w trakcie trwania życia zawodowego) i przenośnych (są one przydatne w wykonywaniu

²⁷ Rafał Prusak, *Optymalizacja kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach metalurgicznych*, Hutnik - Wiadomości Hutnicze, 2009/7, cytuję za B. Surdykowska, op.cit., s.13.

różnych zadań i pracy na różnych stanowiskach). Wzrosnie także znaczenie umiejętności interpersonalnych oraz ogólnie rozumianej kultury technicznej, która ma wpływ nie tylko na osiągnięte wyniki, ale także podnosi bezpieczeństwo pracy. Jedno z badanych przedsiębiorstw na potrzeby rekrutacji wykorzystuje profil kompetencyjny, który uwzględnia kompetencje twarde (wykształcenie, uprawnienia i certyfikaty) i miękkie (postawy i zachowania, predyspozycje do wykonywania pracy na danym stanowisku).

Interesujące jest także zjawisko *insourcingu* niektórych funkcji (ich powrotu do wewnątrz organizacji), które nie należą do zasadniczej działalności firmy i w czasie restrukturyzacji zostały wydzielone na zewnątrz (*outsourcing*). Do takich funkcji należy np. służba utrzymania ruchu albo zakłady remontowe. Ten trend został zaobserwowany w kilku z badanych przedsiębiorstw; pierwsze przypadki *insourcingu* miały miejsce już w 2006 roku. Wydaje się, że niektóre z badanych zakładów mają trudność we właściwym określeniu, które funkcje powinny zostać w ramach zakładu, a które powinny funkcjonować jako wydzielone na zewnątrz.

Powoli daje się też zauważać rosnące zainteresowanie zatrudnianiem osób z tytułem doktora lub bardzo dobrze wykształconych, głównie jako personelu do centrów badawczo-rozwojowych. Przed tymi osobami rysuje się światowa kariera - będą one kształtowały przyszłość przedsiębiorstwa, np. podejmując decyzje o wyborze technologii etc.

W przyszłości powinno zaniknąć myślenie o kwalifikacjach zawodowych związanych z hutnictwem jako tych „prawdziwych” i „ważniejszych” niż kwalifikacje np. w zakresie sprzedaży czy zarządcze. Niektórzy z interlokutorów już dziś mówią, że „na równi by postawili kwalifikacje techniczne z kwalifikacjami sprzedażowymi”.

Bardzo trudno jest jednoznacznie ocenić czy w przyszłości (5-7 lat) przedsiębiorstwa hutnicze będą miały trudności z naborem kadr o odpowiednich kwalifikacjach czy też nie. Część interlokutorów, głównie reprezentujących związki zawodowe, wskazuje, że luka pokoleniowa oznacza poważną wyrwę w kwalifikacjach zawodowych i zaburza naturalny proces przekazywania wiedzy stanowiskowej. Uważają oni także, że przedsiębiorstwa w niedługiej przyszłości zaczną odczuwać poważny brak pracowników. Część interlokutorów – przede wszystkim reprezentantów pracodawców - uważa, że wyzwaniem dla hut będzie przeprowadzenie mnogich rekrutacji, aby uzupełnić braki w zatrudnieniu, które pojawią się wraz z odejściami dużych grup pracowników w najbliższych latach²⁸. Jest to związane z jednym z zadań funkcji HR – planowaniem zatrudnienia. Jednocześnie uważają oni, że działania nastawione na przyciąganie potencjalnych kandydatów do pracy zostały rozpoczęte na tyle wcześnie, np. program „ZainSTALuj się u nas” w ArcelorMittal, że nie dojdzie do poważnych niedoborów kadrowych. Do tej opinii przychyliła się część ekspertów ze środowiska akademickiego, którzy uważają, że pracodawcy w ciągu krótkiego czasu są w stanie pozyskać pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami. Dodatkowo zadanie to ułatwia pracodawcom postępująca automatyzacja i wynikające z niej redukcje zatrudnienia, jak też postęp technologiczny powodujący zanikanie pewnych funkcji czy stanowisk pracy oraz zmianę treści na stanowiskach stale funkcjonujących. Warto dodać, że rekrutacje w ostatnich latach były prowadzone głównie w związku z poczynionymi inwestycjami na nowopowstające stanowiska pracy.

²⁸ Przedstawiciel kadry zarządzającej jednego z przedsiębiorstw ocenia, że w ciągu najbliższych 6-7 lat z zakładu może odejść ok. 3 500 osób.



Komentarz ekspercki

Kwalifikacje zawodowe w sektorze hutnictwa stali są zdobywane głównie w miejscu pracy i rosną wraz z doświadczeniem zawodowym. Obecny trendem jest poszerzanie kwalifikacji zawodowych w ramach określonej grupy zawodowej oraz wzbogacanie ich o specyficzne uprawnienia. Czas zdobywania „pełnej sprawności zawodowej” uległ skróceniu dzięki modernizacji procesów produkcyjnych. Jednocześnie pracodawca ma większe oczekiwania względem kwalifikacji bazowych, które powinien posiadać pracownik „na wejściu”. To one stanowią podstawę dalszego uczenia się i warunkują możliwość wielozawodowości. Obserwuje się także rosnącą rolę kompetencji, czyli nie tylko kwalifikacji zawodowych, ale także postaw prezentowanych przez pracownika oraz wartości i motywacji, którymi kieruje się on w swej pracy.

Wyzwaniem dla hutnictwa, jak i dla całego przemysłu, jest stosunkowo mała liczba absolwentów kierunków technicznych wśród absolwentów studiów ogółem. Ponadto, eksperci reprezentujący świat akademicki podkreślali, że praca w sektorze hutnictwa jest postrzegana przez studentów jako nieatrakcyjna. Powodują to spore wymagania potencjalnych pracodawców w zakresie oczekiwanej wiedzy, jak też oferowane warunki pracy, a w szczególności wynagrodzenie, które jest oceniane jako niskie, zwłaszcza w przypadku zakładów z sektora MŚP. Dlatego też dużą część absolwentów przejmują inne firmy, oferujące lepsze warunki, np. firmy konsultingowe, usługowe oferujące, np. zatrudnienie w charakterze inżyniera ds. produkcji. Kolejnym wyzwaniem w pozyskiwaniu kandydatów, szczególnie z wykształceniem średnim technicznym, może się okazać otwarcie niemieckiego i austriackiego rynku pracy dla Polaków w maju 2011 roku. Z kolei pozytywnym trendem jest to, że po raz pierwszy od 20 lat liczba chętnych na studia politechniczne przerosła liczbę chętnych do studiowania na uniwersytetach. Jest to efekt wprowadzenia kierunków zamawianych, na których studenci dostają stypendium rzędu 1 000 PLN miesięcznie, jak też wysiłków PR-owych pokazujących sektor przemysłu jako nowoczesny, oferujący interesujące możliwości kariery oraz atrakcyjne zarobki.

Luka pokoleniowa a luka kwalifikacyjna

W trakcie badań wyraźnie pojawił się problem luki pokoleniowej i luki kwalifikacyjnej, które to zjawiska – choć blisko ze sobą powiązane - nie są tożsame.

Luka pokoleniowa oznacza, że wśród zasobów ludzkich przedsiębiorstw hutniczych dominują osoby w wieku około 50 lat i powyżej²⁹, a znacznie mniej jest pracowników w przedziale wiekowym 30-40 lat. W konsekwencji struktura wieku w przedsiębiorstwach hutniczych jest zdominowana przez pracowników starszych.

Luka kwalifikacyjna oznacza, że ze względu na liczne odejścia pracowników na emerytury w najbliższych latach oraz brak rekrutacji w latach 2000-2007 pracownicy zatrudniani w zakładach hutniczych nie będą dysponowali odpowiednimi kwalifikacjami, a w rekrutacjach zewnętrznych bardzo trudno będzie pozyskać osoby z potrzebnymi kwalifikacjami.

Interlokutorzy różnią się w ocenie tego problemu. Część z nich uważa, że problem luki pokoleniowej nakłada się na problem luki kwalifikacyjnej i dodatkowo go wzmacnia. Jak to już było wspomniane, przedstawiciele związków zawodowych stoją na stanowisku, że luka pokoleniowa będzie skutkowałą niedoborami nie tylko jakościowymi (kwalifikacje), ale także

²⁹ Według dostępnych danych pracownicy z przedziałów wiekowych 41-50 lat i 50 lat i więcej stanowili w roku 2009 ponad 64% wszystkich zatrudnionych.

ilościowymi (liczba dostępnych pracowników). Część respondentów - głównie przedstawiciele kadry zarządzającej i ekspertów ze świata akademickiego - uważa, że odpowiednie działania zostały podjęte z wyprzedzeniem, aby zapewnić odpowiednie zasoby ludzkie tak pod względem jakościowym, jak i ilościowym. Zwrócono także uwagę, że przerost zatrudnienia w czasach przed restrukturyzacją sektora sprzyjał nauce w miejscu pracy i przekazywaniu wiedzy stanowiskowej. W chwili obecnej nie ma czasu na indywidualne zajęcie się nowym pracownikiem (model „uczeń chodzi krok w krok za mistrzem i obserwuje jego pracę”), co może powodować *de facto* lukę kwalifikacyjną między kwalifikacjami osób już pracujących i nowozatrudnionych. W takim przypadku może dojść do segmentacji wewnętrznego rynku pracy ze względu na kwalifikacje zawodowe pracowników.

Komentarz ekspercki

W naszej ocenie problem luki pokoleniowej nie jest aż tak poważny. Zjawisko to jest niwelowane przez zmniejszające się zapotrzebowanie (ilościowe) na pracowników związane z inwestycjami w technologie i unowocześnianiem zakładów. Dodatkowo problem ten jest redukowany przez angażowanie pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz przedsiębiorstwa. W konsekwencji tego trendu i dalszych zmian w organizacji zakładów hutniczych niektóre stanowiska najprawdopodobniej przestaną istnieć w chwili odejścia pracownika/-ów na emeryturę.

Podobnie oceniamy wyzwanie związane z luką kwalifikacyjną: inwestycje w nowe technologie powodują zmianę zapotrzebowania na kwalifikacje pod względem jakościowym. W konsekwencji zakłady hutnicze sięgają po osoby z zewnętrznego rynku pracy, chętnie absolwentów uczelni. Wyzwanie stanowi i będzie stanowiło uzupełnienie ich wiedzy o wiedzę stanowiskową, ale w dobie automatyzacji i komputeryzacji procesów produkcyjnych wydaje się, że proces ten trwa o wiele krócej niż w przeszłości. Sporym zagrożeniem, które może wzmocnić zjawisko luki kwalifikacyjnej – i wówczas stanie się ona groźna – jest stosunkowo mała liczba absolwentów z wykształceniem technicznym, umiarkowane zainteresowanie pracą w hutnictwie (pokutuje dawny wizerunek sektora) oraz atrakcyjne oferty z niemieckiego rynku dla absolwentów szkół technicznych.

c. Kwalifikacje zawodowe a adaptacyjność przedsiębiorstw i pracowników

Wzmocnienie zdolności do adaptacji przedsiębiorstw hutniczych za pomocą kwalifikacji zawodowych opiera się na „poszerzaniu” zestawu kwalifikacji, którym dysponują pracownicy. Może to być dokonywane poprzez nabywanie nowych kwalifikacji lub rozszerzanie kwalifikacji już posiadanych. Podstawowym warunkiem jest gotowość do nauki i ustawicznego kształcenia.

Inną praktyką uelastyczniającą zatrudnienie w przedsiębiorstwie jest obserwowana od niedawna praktyka wykorzystywania pracowników tymczasowych/pracowników świadczących pracę na rzecz przedsiębiorstwa (*leasing* pracowniczy). Angażowanie tej kategorii pracowników pozwala przedsiębiorstwom adaptować poziom zatrudnienia do zmieniającego się popytu. W jednej z badanych firm w tej chwili 9% stanowią pracownicy świadczący pracę na rzecz przedsiębiorstwa; docelowo mają oni stanowić do 20% wszystkich zatrudnionych. 2/3 z tych osób pracuje na stanowiskach produkcyjnych, a 1/3 na stanowiskach wymagających zaawansowanych kwalifikacji. Mogą oni piastować stanowiska od prostych robotniczych do dyrektorskich. Według interlokutora z innej z badanych firm ok. 10-15% zatrudnionych musi być zatrudniona w sposób elastyczny, aby zapewnić przedsiębiorstwu możliwości dostosowywania do sytuacji rynkowej. W przypadku dużych firm często w charakterze pracowników

świadczących pracę na rzecz pracodawcy występują byli pracownicy firmy lub pracownicy hut, które znajdują się w gorszej sytuacji i muszą ograniczać produkcję.

W kontekście zatrudniania pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz pracodawcy najbardziej kontrowersyjnymi kwestiami wydają się takie zagadnienia jak stanowiska na jakich mogą pracować tacy pracownicy oraz jak zapewnić, że mają oni odpowiedni poziom kwalifikacji i są w stanie wykonywać pracę w sposób prawidłowy i bezpieczny. W ocenie wykorzystywania pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz przedsiębiorstwa zaznacza się bardzo silna polaryzacja stanowisk między przedstawicielami związków zawodowych i pracodawców. Ci pierwsi uważają, że pracownicy tymczasowi to swego rodzaju „koń trojański” osłabiający relacje między pracodawcą i pracownikami i zwalnający pracodawcę od zobowiązań względem pracowników. Angażując ich pracodawca chce uniknąć zatrudniania pracowników na podstawie umowy o pracę i wynikającej z tego stosunku odpowiedzialności. Przedstawiciele pracodawców oceniają tę praktykę nieco inaczej: z ich perspektywy pracownicy tymczasowi/pracownicy świadczący pracę na rzecz przedsiębiorstwa to naturalny „bufor” zatrudnienia, a angażowanie ich zwiększa bezpieczeństwo zatrudnienia pracowników stałych - łatwiej jest dostosować stan zatrudnienia do wahań popytu bez konieczności zwalniania pracowników stałych.

Część z ekspertów uważa, że pracownicy tymczasowi/świadczący pracę to najczęściej osoby o niższym poziomie wykształcenia; na zatrudnianiu ich zwykle cierpi BHP. Pracownicy tymczasowi/świadczący pracę nie są tradycją w sektorze hutnictwa stali – jeden z ekspertów ocenił je jako „*innowacyjne cięcie kosztów*”. Przedstawiciele pracodawców uważają, że takie same wymagania względem kwalifikacji zawodowych czy też przestrzegania zasad BHP są stawiane przed zwykłymi pracownikami i osobami świadczącymi pracę na rzecz przedsiębiorstwa. Nieprzestrzeganie tych wymagań grozi zerwaniem kontraktu, na mocy którego jest świadczona praca.

Przykład: pracownicy świadczący pracę w ArcelorMittal

ArcelorMittal korzysta z pracowników zatrudnianych przez firmę Manpower. Mogą to być osoby zatrudniane z rynku zewnętrznego, mogą być to zatrudnieni dawni pracownicy (np. w ten sposób zostali zatrudnieni zwolnieni pracownicy z Walcowni Blach Grubych Batory) czy też absolwenci po raz pierwszy podejmujący zatrudnienie (takie zaangażowanie stanowi „bezpieczny” dla pracodawcy okres próbny). Pracownicy Manpower pracujący na rzecz ArcelorMittal mają gwarancję zatrudnienia i poziomu płac na dwa lata oraz mają prawo do finansowanych kosztów dojazdu w przypadku zmiany miejsca świadczenia pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych, wrzesień - listopad 2010.

Niezależnie od zapewnień pracodawców o jednakowych warunkach dla pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie i tymczasowych/świadczących pracę, wśród wszystkich przedstawicieli pracowników panuje przekonania o dwóch kategoriach pracowników i gorszym traktowaniu pracowników tymczasowych/świadczących pracę.

Komentarz ekspercki

Zatrudnianie pracowników tymczasowych/angażowanie pracowników świadczących pracę na rzecz przedsiębiorstwa jest rzeczywistością. W świetle tej obserwacji oraz wyraźnie odmiennej oceny tego zjawiska przez przedstawicieli związków zawodowych i pracodawców istotnym wyzwaniem jest uregulowanie zasad angażowania pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz w przedsiębiorstwach hutniczych. Regulacje te mogą dotyczyć takich kwestii jak: udział tej kategorii pracowników w całkowitej liczbie zatrudnionych osób, ich dostęp do kształcenia i szkolenia zawodowego czy też do dodatkowych świadczeń. Odwrócenie tego trendu wydaje się nierealne, ale powoduje on także pozytywne skutki dla pracowników zatrudnionych w ramach tradycyjnej umowy o pracę: wzmacnia bezpieczeństwo ich zatrudnienia stanowiąc bufor elastyczności. Niemniej istotnym wyzwaniem jest przeciwdziałanie segmentacji wewnętrznego rynku pracy i pojawianiu się kategorii „lepszych” i „gorszych” pracowników.

Potrzeba adaptacyjności w przedsiębiorstwie hutniczym wynika także ze specyfiki popytu na stal. Eksperci zauważają, że pewne wahania popytu na stal są naturalne w cyklu rocznym: *„Wielkość produkcji zależy od rynku zbytu, a zapotrzebowanie na wyroby długie jest mniejsze zimą, bo wtedy jest mniej prac budowlanych; natomiast wiosną/latem jest prowadzonych więcej budów, więc rośnie zapotrzebowanie na produkty stalowe i mogą pojawić się nadgodziny. Jednak nie jest to zjawisko, które powoduje zagrożenie dla bezpieczeństwa pracy”*. W tym kontekście pewna elastyczność w sposobie organizacji pracy (nadgodziny, rozliczanie czasu pracy w cyklu rocznym) czy też w zatrudnianiu (zatrudnianie na czas określony lub angażowanie pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz innego podmiotu) wydaje się być istotną kwestią. Jeden z ekspertów wskazał, że boom produkcji stali w latach 2006/2007 udowodnił elastyczność zatrudnienia.

Przykład: Przesunięcia wewnętrzne w przypadku obowiązywania gwarancji zatrudnienia

W hucie Celsa Ostrowiec do 2011 roku obowiązuje pakiet socjalny, w którym zostały zapisane gwarancje zatrudnienia. W przypadku spadku zamówień w jednym dziale, pracownicy są przesuwani do drugiego działu – tam, gdzie jest praca. W momencie spadku zamówień do Zakładu Wyrobów Kutyh (ZWK) nastąpiły przesunięcia do Zakładu Wyrobów Walcowanych (ZWW). W ten sposób zapewniono pracę dla osób z ZWK i zachowano ustalenia pakietu socjalnego. Należy jednak podkreślić, że jest to praktyka przedsiębiorstw, gdzie stale obowiązuje pakiet socjalny z gwarancjami zatrudnienia. W innych przedsiębiorstwach przesunięcia wewnętrzne są stosunkowo rzadko wykorzystywane i raczej dotyczą pracowników, którzy np. z przyczyn zdrowotnych nie są w stanie wykonywać pracy na swym dotychczasowym stanowisku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych, wrzesień - listopad 2010.

Wzmacnianiu zdolności do adaptacji przedsiębiorstw sprzyjają zmiany w zakresie wykorzystywanych technologii i modernizacja produkcji. Są to procesy łagodzące lukę pokoleniową i kompetencyjną. Nowe technologie i sposoby produkcji są tak inne od tych używanych w przeszłości, że do ich obsługi potrzeba pracowników z nowymi kwalifikacjami/kompetencjami. W naturalny sposób odchodzą osoby z dawnymi kwalifikacjami, a w ich miejsce są zatrudniane osoby z już nowymi kwalifikacjami. Jeden z ekspertów: *„Niektóre linie technologiczne częściowo umrą z ludźmi, którzy pracują w dawny sposób – jest to sytuacja hut, które się nie zmodernizowały”*. Pod tym względem adaptacyjności przedsiębiorstwa i pracowników sprzyjała, i nadal sprzyja naturalna wymiana pracowników. Liczne odejścia

i konieczność mnogich rekrutacji stanowią raczej wyzwanie logistyczne dla działów HR niż faktycznie zagrożenie. Problemem jest mała liczba dobrych kandydatów z wykształceniem technicznym, ale znowu w sukurs przedsiębiorstwom hutniczym przychodzi zmiana technologiczna i postęp: na wielu miejscach praca jest zautomatyzowana i potrzeba mniejszej liczby pracowników do jej wykonywania. Proces ten powoduje także, że w przypadku większej liczby stanowisk z powodzeniem mogą być zatrudniane kobiety, np. jako inżynierowie technologicznie. Problematyczne stałe są umiejętności kandydata, często mają oni tylko wiedzę zawodową, ale nie mają doświadczenia.

Podwyższanie się poziomu wykształcenia osób pracujących w hutnictwie jest także czynnikiem wspomagającym adaptacyjność, ponieważ takie osoby na ogół szybciej się uczą. Poza zatrudnianiem pracowników z wyższym wykształceniem istotnym czynnikiem warunkującym zdolność do adaptacji jest gotowość do nauki demonstrowana przez osoby zatrudniane na wszystkich stanowiskach, jak też kultura techniczna. Te dwie cechy powodują, że pracownicy stosunkowo szybko opanowują nowe technologie i są w stanie dostosować się do zmian.

Adaptacyjność co innego oznacza w przypadku przedsiębiorstwa należącego do grupy międzynarodowej, a co innego w przypadku zakładu krajowego, nie będącego częścią większego koncernu. W przypadku tego pierwszego jego zdolność dostosowywania się wynika z tego, że jego funkcjonowanie na rynku polskim jest pochodną globalnej polityki firmy. Możliwe jest też absorbowanie wahań z danego kraju na poziomie koncernu. Adaptacyjność w przypadku zakładów „pojedynczych”, nie należących do grupy, polega na dywersyfikacji produkcji (np. budowanie uniwersalnej linii walcowniczej, która wytwarza np. 100 produktów oraz linii specyficznej, która produkuje 1-2 produkty nietypowe, niestandardowe) i rynków zbytu.

Pozytywny wpływ na możliwości adaptacyjne przedsiębiorstw ma świadomość potrzeby zmian; w ocenie niektórych ekspertów polski sektor hutniczy jest bardziej świadomy konieczności zmian niż jego europejskie odpowiedniki.

d. Wyzwania stojące przed hutnictwem w kontekście ich zasobów ludzkich

W lutym 2008 roku w swym komunikacie dotyczącym konkurencyjności przemysłu metalurgicznego Komisja Europejska podkreśliła znaczenie wykształconej siły roboczej jako jednego z głównych atutów tego przemysłu w Europie. Jednocześnie Komisja za Europejską Platformą Technologiczną Stali (*European Steel Technology Platform*) wskazała największe wyzwania, z którymi ten sektor będzie się musiał zmierzyć. Były to:

- starzenie się siły roboczej w przedsiębiorstwach hutniczych, ale także w związanych z nim centrach badań i techniki;
- zapotrzebowanie na nowe kompetencje, w tym umiejętności w zakresie zarządzania i przedsiębiorczości;
- konieczność lepszego wykorzystywania istniejących klastrów i tym podobnych struktur na potrzeby badań i rozwoju, szkoleń wstępnych i inicjatyw wpisujących się w koncepcję nauki przez całe życie;
- poprawę mobilności pracowników zarówno z kadry zarządzającej, jak i technicznej³⁰.

³⁰ Komisja Europejska, *Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego w sprawie konkurencyjności przemysłu metalurgicznego*, Bruksela 22 lutego 2008 rok, KOM (2008) 108 wersja ostateczna, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0108:FIN:pl:PDF>, s.6.

Do tych wyzwań można dołączyć kwestie związane ze zmianą organizacji pracy w związku z wdrażaniem nowych technologii, wprowadzaniem nowych sposobów organizacji pracy i początkiem masowych odejść pracowników.

Przedstawiciele pracodawców oceniają, że na pierwszym etapie przemian w sektorze hutnictwa stali konieczna była – i stale jest, choć w mniejszym stopniu – redukcja luki kompetencyjnej. Na obecnym etapie i w najbliższej przyszłości trzeba będzie się zmierzyć z luką pokoleniową. Proces „wymiany kadry” jest złagodzony głębokimi zmianami technologii, a także nową organizacją pracy, ale przedsiębiorstwa hutnicze muszą przygotować się na odejścia na emeryturę znacznych grup pracowników w czasie najbliższych lat.

Niektórzy z interlokutorów zwracali uwagę, że znacznym wyzwaniem jest zagospodarowanie zwiększającej się liczby pracowników z przeciwwskazaniami lekarskimi do wykonywania dotychczasowej pracy, którym pracodawca jest zobowiązany dostosować zakres czynności do zaleceń lekarskich. W przypadku czterech z dziesięciu zakładów hutniczych, które wzięły udział w badaniu ilościowym w przedsiębiorstwie istnieją procedury dotyczące wykorzystywania kwalifikacji starszych, a działania szkoleniowe są podejmowane we współpracy z przedstawicielami pracowników³¹.

Ponadto, kwestią, którą należy brać pod uwagę jest obecność na rynku polskim jednego dużego gracza (ArcelorMittal – ok. 70% mocy produkcyjnych, ok. 90% zatrudnienia). Ze względu na swą skalę pełni on rolę „trend-settera” w sektorze hutnictwa stali, także w odniesieniu do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa.

Komentarz ekspercki

Wyzwania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w sektorze hutnictwa stali i z kwalifikacjami zawodowymi pracowników sektora będą zależały w dużej mierze od przyjętych scenariuszy rozwoju i strategii poszczególnych inwestorów, a w szczególności największego inwestora. Ponieważ są to firmy międzynarodowe, to ich strategia globalna będzie miała znaczenie dla sytuacji w Polsce, dlatego też powinna być obserwowana i analizowana na bieżąco.

e. Szkolenia zawodowe z sektorze hutnictwa stali

Charakterystyka szkoleń zawodowych

W 2009 roku wydano ponad 9,2 mln złotych na szkolenia pracownicze w przemyśle hutniczym. Dominowały szkolenia zewnętrzne: ponad 8,8 mln PLN zostało wydanych na szkolenia zewnętrzne, a 817 tys. PLN na szkolenia wewnętrzne. Porównując okres między kwartałem I i III, rok do roku (2009 - 2010) można zauważyć, że nieznacznie wzrosły wydatki na szkolenie w ogóle (3%), natomiast znacznie zmalały wydatki na szkolenia wewnętrzne, stosunkowo mało wzrosły wydatki na szkolenia zewnętrzne (19%), a liczba przeszkolonych pracowników wzrosła o 8%.

³¹ B. Surdykowska, op.cit., s.4-5.

Tabela 4. Wydatki na szkolenia i liczba przeszkolonych pracowników (2009; porównanie kwartał I – III 2009 i 2010) .

	Wydatki na szkolenia [tys. PLN]	Szkolenia wew [tys. PLN]	Szkolenia zew [tys. PLN]	Liczba przeszkolonych pracowników
2009	9 233,04	817,4	8 820,67	30 557
Q1-Q3 2009	7 680,04	751,1	5 889,91	19 957
Q1-Q3 2010	7934,05	285,8	7014,01	21626
%	+3,3	-61,9	+19,1	+8,4

Źródło: CIBEH 2010.

Wg dostępnych danych CIBEH w II kwartale 2010 roku wydano prawie 3,5 mln złotych na szkolenia, dominowały szkolenia zewnętrzne (ponad 3,1 mln złotych) i przeszkolono ponad 9 277 osób.

Tabela 5. Szkolenia pracowników w II kwartale 2010 roku.

Wyszczególnienie	Wartość
Wydatki na szkolenia- ogółem (tys. zł)	3 489,78
w tym na:	195,60
- utrzymanie własnej bazy szkoleniowej	
- szkolenie wewnętrzne (bez kosztów utrzymania własnej bazy)	187,40
- szkolenia w instytucjach zewnętrznych	3 110,18
Liczba przeszkolonych pracowników (osoby)	9 277

Źródło: Biuletyn o wynikach gospodarczych sektora hutniczego, 6/2010, CIBEH.

Liczba godzin przypadających na osobę szkoloną znacznie się różniła pomiędzy badanymi zakładami pracy: w 2009 roku średnia liczba godzin szkoleniowych wynosiła od 1,15 godziny na pracownika w ISD Hucie Częstochowa do 30 godzin na pracownika w Hucie Łabędy. Najwięcej godzin szkoleń przypadało na pracownika w hucie BGH (60 w roku 2008 i 30 w roku 2009) i w Hucie Łabędy (20 godzin w roku 2008 i 18 godzin w roku 2009).

Tabela 6. Liczba godzin szkoleń przypadająca średnio na pracownika (2007- 2009).

Nazwa przedsiębiorstwa	2007	2008	2009
Arcelor Mittal Poland	2,8	3,7	1,9
Arcelor Mittal o/Kraków	5	7	10
Arcelor Mittal Warszawa	21	18	11
Arcelor Mittal Tubular Products	0	0	0
ISD Huta Częstochowa	1,97	2,6	1,15
HSW – Huta Stali Jakościowych	1	1	0
Huta Łabędy	12	20	18
BGH Polska Sp. z o.o.	-	60	30
Sevestallat Silesia Sp. z o.o.	0	5	7

Podana liczba godzin szkoleniowych nie uwzględnia szkoleń obligatoryjnych.

Źródło: B. Surdykowska, badanie ilościowe, Warszawa, lipiec 2010, s. 3.

Dane z badania jakościowego pozwalają uzupełnić ten statystyczny obraz szkoleń o informacje co do rodzajów szkoleń oraz sposobu ich organizacji. Dominującą formą szkoleń są szkolenia zewnętrzne, które bardzo często pozwalają nabyć lub uaktualnić wymagane uprawnienia.

Tematyka organizowanych szkoleń

Wśród organizowanych szkoleń badane przedsiębiorstwa wskazały następujące kursy:

- szkolenia dla szczególnie uzdolnionych pracowników (młodych inżynierów) - przykładem może być program realizowany w ArcelorMittal „Masz talent”;
- szkolenia dla pracowników z dużym doświadczeniem, aby przygotować ich do roli mentorów;
- szkolenia odbywane w ramach długofalowej współpracy ze szkołami wyższymi i/lub w czasie praktyk studenckich – przykładem może być realizowany w ArcelorMittal program „ZainSTAluj się u nas”;
- szkolenia menedżerskie, np. program realizowany w CMC Zawiercie albo program „Akademia Menedżera” realizowany w ArcelorMittal
- szkolenia językowe – warto zauważyć, że były to szkolenia, z których najszybciej zrezygnowano podczas kryzysu;
- szkolenia „twarde”: wynikające ze zmian w przepisach, związane z pozyskiwaniem/odnawianiem uprawnień (np. kursy zawodowe w zakresie takich specjalności jak operator suwnicy, spalacz elektryczny, przepalacz gazowy, konserwator suwnic, operator wózka widłowego; kursy z zakresu prawa pracy, przepisów podatkowych etc.) - te szkolenia to zdecydowana większość we wszystkich badanych przedsiębiorstwach;
- szkolenia „miękkie”: budowanie umiejętności interpersonalnych, zarządczych - ten rodzaj szkoleń jest adresowany do pracowników zatrudnionych na coraz niższych szczeblach w strukturze firmy w związku z tendencją do spłaszczania struktury firmy i ograniczania szczebli kierowniczych;
- jedno z badanych przedsiębiorstw wskazało, że w roku 2008 i 2009 organizowało szkolenia związane ze zmianami technologicznymi.

„Technologia” organizacji szkoleń

Większość przedsiębiorstw przeprowadza analizę potrzeb szkoleniowych. Taka sytuacja ma miejsce w siedmiu z dziesięciu zakładów hutniczych, które wzięły udział w badaniu ilościowym³². Te, które to robią - około połowa badanych przedsiębiorstw – najczęściej analizują swoje potrzeby szkoleniowe na poziomie indywidualnego przedsiębiorstwa.

W przypadku firm należących do większej Grupy zapotrzebowanie na szkolenia jest często określane w poszczególnych jednostkach na podstawie listy szkoleń, które będą w danym roku dostępne. Wówczas to kierownik komórki/dyrektor wydziału jest zobowiązany do wypełnienia takiego zapotrzebowania i przekazania go do centrali. Tak opracowane zapotrzebo-

³² B. Surdykowska, op.cit., s.4-5.

wanie jest weryfikowane przez dyrektora personalnego i zatwierdzone przez prezesa³³. W trzech z badanych zakładów określanie potrzeb szkoleniowych odbywa się we współpracy ze związkami zawodowymi³⁴ – dopiero tak przygotowane zapotrzebowanie na szkolenia jest przesyłane do zatwierdzenia.

Komentarz ekspercki

„Wypełnianie listy szkoleń” w miejsce diagnozowania potrzeb szkoleniowych ma czasem więcej wspólnego z administracyjnym klasyfikowaniem pracowników na szkolenia niż ze sporządzaniem planu szkoleniowego dla każdego pracownika w drodze indywidualnej rozmowy i planowania kariery. Wydaje się, że wynika to z faktu, iż znaczna liczba badanych zakładów nie posiada strategii zarządzania zasobami ludzkimi, a także nie wykorzystuje modelu kompetencyjnego do planowania rozwoju swych pracowników czy też do przeprowadzenia oceny rocznej.

Zaobserwowano, że w tych przedsiębiorstwach (około połowy badanych przedsiębiorstw), gdzie dokonywana jest ocena roczna pracowników, przeprowadza się także diagnozę potrzeb szkoleniowych. W części z takich przedsiębiorstw istnieją rozwiązania z zakresu motywowania pracowników do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Przykładem takiego rozwiązania jest dodatek do wynagrodzenia (liczony jako odpowiedni procent od wynagrodzenia) za opanowanie zadań związanych z pracą na innym stanowisku niż stanowisko zajmowane przez pracownika. Nie we wszystkich przedsiębiorstwach szkolenia zawodowe są postrzegane jako jeden z elementów motywujących. W jednym z badanych przedsiębiorstw możliwości rozwoju zawodowego realizowanego w firmie są postrzegane jako jeden z elementów tworzenia zaangażowania załogi, co ma przekładać się na większe zyski. W przypadku sześciu z dziesięciu zakładów hutniczych, które wzięły udział w badaniu ilościowym w przedsiębiorstwie funkcjonuje system motywujący pracowników do podnoszenia kwalifikacji³⁵.

W nielicznych zakładach - dwa wśród badanych przedsiębiorstw - są organizowane programy/moduły szkoleniowe, które rozwijałyby/wzmacniałyby umiejętności ogólnorozwojowe pracowników³⁶. W jednym z badanych zakładów hutniczych do szkoleń ogólnorozwojowych zalicza się uczestnictwo w targach, konferencjach, sympoziach etc.

³³ Tylko w jednym z badanych zakładów trafia do komórki odpowiedzialnej za kształcenie kadr (Centrum Kształcenia Kadr), która weryfikuje zasadność zgłoszonych szkoleń. Dopiero na tej podstawie jest konstruowany budżet szkoleniowy, który trafia do zatwierdzenia do zarządu.

³⁴ W przypadku czterech z dziesięciu zakładów hutniczych, które wzięły udział w badaniu ilościowym działania szkoleniowe są podejmowane we współpracy z przedstawicielami pracowników.

³⁵ Ibidem.

³⁶ Przedstawiciele wszystkich dziesięciu zakładów hutniczych, którzy wzięli udział w badaniu ilościowym popierali postulat zwiększenia liczby szkoleń ogólnorozwojowych w celu umożliwienia pracownikom podjęcia pracy poza branżą hutniczą.

Komentarz ekspercki

Wydaje się, że w świetle zmian zachodzących w sektorze takich jak coraz większa złożoność pracy, zmiany w treści pracy oraz konieczność kilkukrotnej zmiany zakresu zadań, a nawet miejsca pracy w czasie trwania życia zawodowego, szkolenia ogólnorozwojowe są istotne. Tego rodzaju szkolenia są wyrazem troski pracodawcy o pracownika, budują zatrudnialność pracowników i podnoszą ogólny poziom zasobów ludzkich firmy. Incydentalność takich szkoleń dowodzi, że sektor hutniczy jeszcze nie docenia ich wagi.

Pod względem rodzaju szkolenia dominują szkolenia zewnętrzne, choć huty także wykorzystują szkolenia wewnętrzne i mieszane. Kilka z badanych przedsiębiorstw na stałe współpracuje z firmami zewnętrznymi, które dostarczają określone szkolenia. W jednym z badanych zakładów szkolenia BHP dostarcza firma szkoleniowa należąca do związku zawodowego. Jeden z badanych zakładów współpracował z Centrum Kształcenia Praktycznego. W innym zakładzie hutniczym postanowiono wykorzystać na cele szkoleniowe infrastrukturę, która pozostała po zamkniętej szkole przyzakładowej (pracownię praktycznej nauki zawodu, urzędzenia etc.). Stworzono więc Fundację Własności Pracowniczej, która oferuje programy szkoleniowe dla pracowników zakładu, ale też świadczy usługi dla klientów zewnętrznych.

Dobra praktyka: Fundacja Własności Pracowniczej – sposób na podnoszenie kwalifikacji i przekwalifikowywanie się

Fundacja Własności Pracowniczej (FWP) prowadzi szkolenia w zakresie, m.in. prowadzenia własnego biznesu. Ma na celu promocję zatrudnienia i aktywizację zawodową osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy. Dla osób, które zdecydowały się założyć własny biznes działa Inkubator Przedsiębiorczości udzielający, m.in. pomocy prawnej i lokalowej przy rozpoczynaniu swojej działalności.

FWP powstała po to, by oferować szkolenia w zakresie kwalifikacji, które będą potrzebne w przyszłości, a także, aby utrzymać pozostałości zlikwidowanej szkoły. W efekcie powstał otwarty ośrodek kształcenia zawodowego (Centrum Kształcenia i Szkolenia, CKiS), po przekształceniu Ośrodka Doskonalenia Zawodowego działającego wcześniej w zakładzie. CKiS podlega kuratorium i oferuje szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne dla klientów zewnętrznych, także personelu wydzielonych spółek.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych, wrzesień - listopad 2010.

W jednej z badanych hut należącej do koncernu globalnego zakorzenioną praktyką szkoleń wewnętrznych jest tzw. crossing - wysyłanie pracowników do oddziałów zagranicznych firmy w celu wymiany wiedzy i doświadczeń. Szkolenia wewnętrzne są też bardzo ważne na etapie wdrażania nowego pracownika do pracy: ponieważ często trudno jest znaleźć kandydatów z odpowiednim wykształceniem, dlatego też często zatrudnia się osoby o profilu zbliżonym do zapotrzebowania firmy (np. osoby z wyższym wykształceniem technicznym lub osoby po technikum elektrycznym czy hydraulicznym) i wdraża się je do pracy w konkretnej firmie poprzez szkolenie w miejscu pracy. Rozwiązaniem stosowanym w jednej z hut jest Klub Kreatywnego Pracownika – wewnętrzny projekt edukacyjny czy też, na dalszym etapie, półformalne tematyczne spotkania zespołu ze specjalistą z określonego obszaru. Szkolenia wewnętrzne są także wykorzystywane, by zapoznać pracowników z procedurami wewnętrznymi i politykami przedsiębiorstwa, np. szkolenie w zakresie przeprowadzania oceny pracowników.

Na etapie wdrażania nowego pracownika w zakładach hutniczych wykorzystywany jest także mentoring. Pierwszy okres pracy odbywa się pod okiem doświadczonego pracownika (np. min. 2 miesiące na COS-ach), a potem nowy pracownik pracuje samodzielnie, ale pod czujnym okiem mentora. Odchodzi się od wewnętrznych egzaminów stanowiskowych na rzecz próbki pracy, która decyduje czy pracownik jest już gotowy do samodzielnej pracy. W żadnym z badanych zakładów³⁷ mentoring nie był sformalizowany, tzn. nie był wpisany do zakresu obowiązków czy też nie zostało określone jaką proporcję czasu ma on stanowić w całości zajęć pracownika-mentora. Powodem nieformalizowania mentoringu jest przekonanie, że praca w hutnictwie jest pracą zespołową i w naturalny sposób brygadziście czy mistrzowi zależy na tym, aby wszyscy członkowie zespołu maksymalnie szybko zaczęli pracować efektywnie (rozliczana jest zmiana, czyli efekt pracy zespołowej). Wg interlokutorów nie ma potrzeby formalizowania tej kwestii. Tylko w jednym z badanych zakładów system mentoringu był sformalizowany, a mistrz był dodatkowo wynagradzany za zadania mentora (na podstawie umowy-zlecenia). Interlokutorzy byli zgodni, że rola mentoringu i dzielenia się wiedzą przez doświadczonych pracowników (tzw. transfer wewnętrzny) będzie nadal istotna w przyszłości.

Komentarz ekspercki

Wydaje się, że w chwili, gdy liczba pracowników została znacznie zredukowana, nie ma przerostów zatrudnienia i mistrz czy brygadzysta nie dysponują czasem wolnym na szkolenie nowych pracowników pojawia się paląca potrzeba sformalizowania mentoringu. Powinno się to odbyć na dwóch poziomach – organizacyjnym i świadomościowym:

- należy wpisać to zadanie do zakresu obowiązków i zdecydować jaki procent czasu pracy może być na mentoring przeznaczony (poziom organizacyjny);
- należy alokować wynagrodzenie za pełnienie tej funkcji, np. w formie dodatku do aktualnego wynagrodzenia lub wskazać jaka część pensji wynagradza wysiłki związane z mentoringiem (poziom organizacyjny);
- należy uświadomić tak mentorom, jak i wszystkim pracownikom wagę tego zadania po to, by nie było ono traktowane jako dodatkowe i „mniej ważne”, ale żeby stało się jednym z istotnych zadań zawodowych osób kierujących zespołami (poziom świadomości).

Ważnym wyzwaniem dla mentoringu i transferu wiedzy wewnątrz firmy jest angażowanie pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz pracodawcy. Ci pracownicy najczęściej wykonują najprostsze prace i wg jednego z przedstawicieli pracowników: „*nawet nie chcemy ich niczego uczyć, bo nie wiemy jak długo z nami zostaną*”. Oznacza to, że może nastąpić hamowanie naturalnego przebiegu budowania wiedzy w organizacji ze względu na faktyczną (lub odczuwaną) niestabilność zatrudnienia.

W dużych firmach zatrudniających wielu pracowników wyzwaniem jest zapewnienie płynnego sposobu organizacji szkoleń rozłożonego w czasie tak, aby firma funkcjonowała bez przeszkód. Jedną z takich metod jest organizacja szkoleń w czasie wolnym pracownika (lub częściowo w czasie wolnym), co jest różnie oceniane przez interlokutorów. Przedstawiciele związków zawodowych są stanowczo przeciwni organizacji szkoleń zawodowych w czasie wolnym od pracy; przedstawiciele kadry zarządczej podkreślają, że czasami jest to jedyna możliwość organizacji szkolenia bez zaburzania pracy zakładu.

³⁷ Wniosek ten dotyczy wszystkich zakładów hutniczych przebadanych w ramach badania jakościowego; w ośmiu z dziesięciu z przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu ilościowym nie istnieje sformalizowany system przekazywania doświadczenia przez starszych pracowników.

Komentarz ekspercki

Sprzeciw wobec idei szkoleń w czasie wolnym pracownika jest zrozumiały. Niemniej wydaje się, że w przypadku szkoleń ogólnorozwojowych czy też takich, które pozwalają zdobyć kwalifikacje przekraczające wymagania aktualnego stanowiska należy być gotowym na takie rozwiązania. Organizacja tego rodzaju szkoleń opiera się na dwóch założeniach: pracodawca finansuje szkolenia niebezpośrednio związane z obecnym miejscem pracy (wzmacniają zdolność do zatrudnienia pracownika), a pracownik wnosi wkład w postaci swego czasu wolnego (wkład pośrednio finansowy).

W jednym z badanych zakładów wykorzystuje się masowo instrukcję stanowiskowo-czynnościową - materiał szkoleniowy w formie planszy montowanej na danym stanowisku pracy, który zawiera instrukcję obsługi maszyny oraz wskazania BHP; instrukcja taka jest opracowywana przez kierownika działu lub lidera. Jeden z interlokutorów wskazał, że w przyszłości w większym zakresie będzie wykorzystywane samokształcenie kontrolowane, *blended learning*, a także *e-learning*.

Komentarz ekspercki

Warto zauważyć, że podczas kryzysu ekonomicznego wszystkie badane przedsiębiorstwa utrzymały szkolenia pozwalające uaktualnić posiadane i nabyć nowe uprawnienia; utrzymano także szkolenia z zakresu BHP. Natomiast zrezygnowano ze wszystkich dodatkowych programów: pierwsze szkolenia, z których zrezygnowano były to zwykle szkolenia językowe. W naszej ocenie dowodzi to, że szkolenia zawodowe są traktowane jako narzędzie „na czas pogody”. Druga konstatacja dotyczy tego, że prawie w 100% przedsiębiorstwa hutnicze finansują szkolenia zawodowe z własnych budżetów i nie korzystają ze środków Funduszu Pracy³⁸ lub z dostępnych środków europejskich.

Szkolenia dla pracowników „50+”

Odrębnym zagadnieniem jest temat szkoleń zawodowych i przekwalifikowujących dla pracowników 50+. Żadne z badanych przedsiębiorstw takich szkoleń nie organizuje/nie uczestniczy w ich organizacji we współpracy z partnerami z innych instytucji, np. z powiatowych urzędów pracy. Brak również takich działań na poziomie sektorowym czy też krajowym. Te same szkolenia są dostępne dla wszystkich pracowników – decydują potrzeby szkoleniowe i braki w kwalifikacjach, a nie wiek. Nie wykorzystuje się specjalnych metod szkoleniowych dla pracowników starszych wiekiem.

W badaniu ilościowym tylko jeden z respondentów wskazał na konieczność organizowania szkoleń ogólnorozwojowych dla pracowników powyżej 50. roku życia. W tej samej firmie w roku 2008 i 2009 zorganizowano szkolenia ogólnorozwojowe umożliwiające podjęcie nowej pracy. W odniesieniu do starszych pracowników pojawił się postulat oferowania im szkoleń z kreatywności i gotowości do nauki.

W jednym z badanych zakładów regionalne związki zawodowe są odpowiedzialne za szkolenie pracowników 50+. W innym przedstawiciel związków zawodowych stwierdził, że przeszkodą w organizowaniu takich szkoleń jest niechęć samych pracowników: „Każdy uważa, że jakoś dotrwa do emerytury”. Z kolei jeden z przedstawicieli kadry zarządczej skrytykował

³⁸ B. Surdykowska, op.cit, s.8.

brak jakichkolwiek zachęt dla pracodawców w związku z organizowaniem szkoleń dla pracowników 50+.

Szkolenia przekwalifikowujące

W chwili obecnej współpraca między PUP-ami a pracodawcami w zakresie szkoleń przekwalifikowujących nie istnieje. Odejścia pracowników - mimo że czasem liczne - są realizowane w ramach indywidualnych ustaleń z pracodawcą, ew. programu dobrowolnych odejść, a nie zwolnień monitorowanych, co owocowałoby koniecznością ustalenia programu szkoleń z PUP. W konsekwencji, osoby odchodzące z pracy w hutnictwie nie mają zorganizowanego wsparcia: muszą samodzielnie poszukiwać pracy oraz uzupełniać/nabywać nowe kwalifikacje. Przedstawiciele pracowników podkreślają, że nie ma żadnych uregulowań prawnych, które obligowałyby pracodawcę do wspierania pracowników odchodzących z pracy w przygotowaniu do podjęcia pracy gdzie indziej.

Jeden z interlokutorów reprezentujący kadre zarządczą zwrócił uwagę, że szkolenia przekwalifikowujące mogą nabierać na znaczeniu w świetle planów wydłużenia wieku emerytalnego, a także likwidacji wcześniejszych emerytur. W przypadku niektórych stanowisk, np. na stanowisku operatora suwnicy, praca staje się uciążliwa dla pracowników w pewnym wieku i najbardziej pożądane byłoby znalezienie dla nich innego zajęcia. Ułatwia to szkolenie przekwalifikowujące, choć trzeba pamiętać, że możliwości przesunięć w zakładach są ograniczone. W konsekwencji, trzeba myśleć o przesunięciach pracowników w sposób możliwe „szeregi” i tak też planować kursy przekwalifikowujące.

Do tej pory zainteresowanie samych pracowników szkoleniami przekwalifikowującymi było nikłe. Powodowała to głównie chęć utrzymania pracy, ponieważ w większości przypadków brak było atrakcyjnej alternatywy na zewnętrznym rynku pracy. Przedstawiciele pracowników zwracają uwagę na częstą niechęć/małą podatność na zmiany pracowników z długoletnim stażem pracy. Z drugiej strony pojawiają się głosy, że umożliwienie pracownikowi pracy na różnych stanowiskach z firmie może być dobrym rozwiązaniem w sytuacji, gdy utracił on zdolność wykonywania pracy na dotychczasowym miejscu pracy. W tej sytuacji wymagane byłyby odpowiednie szkolenia przekwalifikowujące/pozwalające uzupełnić kwalifikacje zawodowe. Jednocześnie, wraz z modernizacją hut i unowocześnianiem produkcji, jest coraz mniej uciążliwych stanowisk pracy – w przyszłości będzie mniej pracowników, którzy ze względu na wiek i szkodliwe warunki pracy musieliby być odsunięci od dotychczasowych stanowisk pracy.

Komentarz ekspercki

Wydaje się, że wyzwaniem związanym z organizacją szkoleń przekwalifikowujących może być dosyć często demonstrowana przez interlokutorów- przedstawicieli pracodawców postawa, że, cytując jednego z respondentów, „w naszej firmie nieaktualnymi kwalifikacjami stają się kwalifikacje wszystkich tych pracowników, których jednostki podlegają reorganizacji”. W naszej ocenie jest to bardzo niebezpieczne myślenie, które przekreśla doświadczenie zawodowe pracowników i uniemożliwia analizę posiadanych przez nich kwalifikacji zawodowych w celu ich „recyclingu”, czyli przystosowania do wykorzystywania w innym kontekście, czy też wyposażanie pracownika w nowe kwalifikacje zawodowe na bazie tych już posiadanych.

Współpraca z publicznymi służbami zatrudnienia

Od 1999 roku System Urzędów Pracy³⁹ (SUP) był zaangażowany we wdrażanie postanowień HPS w zakresie działań na rynku pracy, a w szczególności szkoleń przekwalifikujących dla byłych pracowników sektora (w ramach kontraktów szkoleniowych) oraz aktywizujących zasiłków socjalnych. Wojewódzki Urząd Pracy (WUP) był aktywny na terenie zakładów objętych zwolnieniami: organizował punkty rejestracji dla osób odchodzących z hutnictwa na świadczenia i zasiłki przedemerytalne. Ponadto tworzył punkty konsultacyjno-doradcze dla osób objętych redukcją zatrudnienia (np. w Hucie Baildon czy Hucie Częstochowa). Przykładem programu oferującego usługi pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego oraz refundowania części kosztów poniesionych w związku z zatrudnianiem przez nowych pracodawców osób zwolnionych⁴⁰ może być program dla pracowników nieistniejącej już Huty „Jedność” zatytułowany „Miękkie lądowanie II”.

W chwili masowych odejść w latach 90-tych i 2000 wysokości odpraw nie uzależniano od warunku przeszkolenia zawodowego. Jednym z powodów tej sytuacji była obawa, że pracownicy kierowani na/zachęceni do uczestnictwa w kursach przeszkalających pytałiby o gwarancje zatrudnienia i oczekiwaliby wskazania sektorów/zakładów pracy, w których mogliby podjąć zatrudnienie po ukończeniu kursu.

Obecnie, wedle dostępnych danych⁴¹, pracodawcy nie zgłaszają się do WUP po analizie rynku pracy czy też prognozy w zakresie kwalifikacji i zapotrzebowania na zawody. Jednocześnie Obserwatorium Rynku Pracy przy WUP w Katowicach nie prowadzi odrębnych analiz dotyczących sektora hutnictwa stali. W konsekwencji nie można mówić o zakorzenionym i systemowym podejściu do organizacji szkoleń przekwalifikujących dla pracowników odchodzących z hutnictwa stali.

Jedynym znanym przypadkiem wsparcia udzielanego z funduszy publicznych pracownikom, którzy mają być zwolnieni, jest przypadek huty Będzin (listopad 2010). Działania w ramach „programu na rzecz osób bezrobotnych, zwolnionych z pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników, związanych z trudnościami gospodarczymi lub niewypłacalnością pracodawców w warunkach kryzysu finansowego” obejmuje 79 osób, które mają stracić pracę w konsekwencji zamknięcia huty⁴². Jeden z interlokutorów, w którego zakładzie pracy doszło do zwolnień grupowych w roku 2009 i 2010, negatywnie oceniał współpracę z PUP i Urzędem Marszałkowskim. Głównym powodem krytyki było to, że nie było odpowiednich instrumentów, np. finansowania szkoleń dla osób jeszcze zatrudnionych. Przyjęty w końcu pakiet antykryzysowy także nie spełnił oczekiwań: pojawił się zbyt późno, a „kryteria uzyskania wsparcia były nierealne”.

Uregulowania prawne istotne dla szkoleń zawodowych

Przedstawiciele pracodawców i osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach mocno krytykują nowowprowadzone regulacje dotyczące szkoleń i przyznawania urlopu na czas egzaminów. Ustawa przewiduje, że pracownik musi otrzymać płatny urlop na czas zdawania egzaminów (od 6 do 21 dni). Ustawa nie precyzuje na jakiego rodzaju egzaminy taki urlop przysługuje i obawiają się, że może powodować konieczność przyznawania urlopu z okazji zaliczania zwykłego testu kończącego kurs. Nowowprowadzone regulacje nakładają poważne obciążenia na pracodawcę w przypadku wysyłania pracownika na szkolenia obowiązkowe i mogą skutkować zmniejszeniem liczby szkoleń nieobligato-

³⁹ W skład SUP wchodziły Krajowy Urząd Pracy (KUP), Wojewódzki Urząd Pracy (WUP) i Powiatowe Urzędy Pracy (PUP).

⁴⁰ Refundacje obejmowały wynagrodzenia i składki na ubezpieczenia społeczne.

⁴¹ Materiały z WUP Katowice, wywiad listopad 2010.

⁴² Ibidem.

ryjnych. Przez jednego z ekspertów ustawa została oceniona jednoznacznie: „*Ta ustawa jest największym buble*”. Ponadto wszyscy interlokutorzy uważają zapis o funduszu szkoleniowym za martwy; przedstawiciele pracowników krytykują jego dobrowolny charakter.

Komentarz ekspercki

W polskim prawie istnieją zapisy dotyczące urlopów szkoleniowych i rozwiązań, które miałyby wspomagać finansowanie szkoleń. Gros z tych uregulowań jest dobrowolnych i... martwych. Dotyczy to zapisów o tworzeniu funduszu szkoleniowego w przedsiębiorstwie, jak też dofinansowywania szkoleń zawodowych z Funduszu Pracy.

Współpraca między zakładami/na poziomie sektora w zakresie kwalifikacji zawodowych

Nie obserwuje się żadnej współpracy na poziomie sektora czy też między poszczególnymi zakładami pracy w obszarze kwalifikacji zawodowych. Ekspertcy stoją na stanowisku, że takiej współpracy nie należy się spodziewać z kilku zasadniczych powodów:

- obecności jednego dużego gracza na rynku (ArcelorMittal) z dobrze rozwiniętym systemem szkoleń, którym objęte są wszystkie zakłady;
- funkcjonowania na rynku polskim sześciu różnych inwestorów, z których każdy realizuje swoją politykę kształcenia ustawicznego;
- silnej konkurencyjności podmiotów, która uniemożliwia otwartą komunikację i wymianę poglądów niezbędną do wspólnego działania.

Niektórzy z ekspertów uważają, że ew. wspólne działania byłyby możliwe na poziomie mniejszych ośrodków, np. kuźni, które mogłyby być zainteresowane np. wspólnym zamawianiem studiów podyplomowych. Inni wskazują, że Związek Pracodawców Przemysłu Hutniczego może podjąć działania w zakresie kwalifikacji zawodowych i kształcenia zawodowego, które byłyby adresowane do wszystkich podmiotów, ew. inicjowałyby wspólne działania⁴³.

Finansowanie szkoleń zawodowych i rozwoju kompetencji

Mimo dostępności funduszy strukturalnych od maja 2004 roku (a realnie od pierwszej połowy 2005 roku) przedsiębiorstwa z sektora hutnictwa stali ostrożnie korzystają z funduszy strukturalnych - głównie środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Systemowym podejściem do pozyskiwania środków z EFS może się poszczycić tylko jedno przedsiębiorstwo (ArcelorMittal), reszta firm korzysta z tych funduszy pośrednio, np. informując swoich pracowników o otwartych szkoleniach zewnętrznych finansowanych z EFS czy też zachęcając ich do udziału w takich programach. Zwykle są to szkolenia z zakresu kwalifikacji przenośnych, np. technik biurowych czy też obsługi komputera, czasem szkolenia językowe. Przekazywanie informacji o tych szkoleniach zwykle wynika z dobrej woli i inicjatywy pracowników działu szkoleń/specjalistów ds. HR, a nie z rozwiązań systemowych.

Są różne powody ostrożnego korzystania ze środków innych niż własny budżet szkoleniowy, np. ze środków Funduszu Pracy czy też EFS. Pierwszy z nich to obawa przed biurokratycznymi procedurami, drugi to konieczność „zakładania” wydatków z własnej kieszeni, które są potem refundowane, zwykle z dużym opóźnieniem. W przypadku jednego z przedsiębiorstw wymóg ujawnienia płac okazał się przeszkodą w sięgnięciu po środki z EFS – firma nie chciała upowszechnić informacji o oferowanym poziomie zarobków. Inny z interlokutorów

⁴³ Ekspertyza HIPH, s. 18-19. Warto wspomnieć, że nie wszystkie przedsiębiorstwa hutnicze należą do ZPPH, np. nie należą do niego CELSA Ostrowiec Świętokrzyski czy też CMC Zawiercie.

zwrócił uwagę, że informacje z PARP na temat możliwości dofinansowania szkoleń w zakładach hutniczych są niejednoznaczne i pisane niezrozumiałym językiem.

Warto także podkreślić, że przedsiębiorstwa preferują tworzenie/rezerwowanie rocznych budżetów szkoleniowych, a nie tworzenie funduszy szkoleniowych. Jest to związane z większą elastycznością budżetów szkoleniowych i łatwiejszym dostosowywaniem ich do sytuacji firmy niż ma to miejsce w przypadku funduszy szkoleniowych. Kryzys roku 2008 udowodnił tę prawidłowość: w wielu z badanych zakładów budżety szkoleniowe na rok 2009 zostały znacznie zredukowane, pozostały tylko szkolenia konieczne do uzyskania/odnowienia uprawnień. Na tych szkoleniach nie oszczędzała żadna z firm. Brak funduszy szkoleniowych także utrudnia korzystanie z funduszy publicznych - często dostęp do środków publicznych na szkolenie jest warunkowany stworzeniem funduszu szkoleniowego w przedsiębiorstwie.

Wydaje się, że w perspektywie najbliższych 5 lat szkolenia dla pracowników będą bardzo silnie uzależnione od kondycji finansowej przedsiębiorstw. Wg jednego z interlokutorów można się spodziewać, że efektywność szkoleń będzie zwiększana poprzez realizację szkoleń szytych na miarę, dobór homogenicznych grup szkoleniowych oraz poszukiwanie nowych sposobów realizacji szkoleń; będzie się także kładło nacisk na aspekt praktyczny szkoleń.

Komentarz ekspercki

Obecnie w Polsce działa sześciu inwestorów, każdy o innej kulturze korporacyjnej. Stosują oni różne strategie biznesowe, w tym także różną politykę wobec szkoleń zawodowych. Te są finansowane głównie ze środków własnych przedsiębiorstw. Dotychczas nie pojawiły się żadne wspólne działania w tym obszarze; wydaje się, że nie należy się takich inicjatyw spodziewać. Dwa ważne powody to zbyt duża konkurencyjność sektora oraz brak zainteresowania sięganiem po fundusze publiczne lub europejskie, co mogłoby stymulować współpracę między firmami.

f. Wyzwania związane z rozwijaniem kwalifikacji zawodowych

Już w połowie lat 2000 EUROFER prognozował, że w przyszłości należy oczekiwać wzrostu znaczenia zarządzania wiedzą, dyfuzji innowacji organizacyjnych, e-sprzedaży, tworzenia samodzielnych zespołów zadaniowych, a także konkurowania o nowych pracowników⁴⁴. Obecnie wśród wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami hutniczymi działającymi w Polsce pojawiają się następujące kwestie:

- Konieczność wyposażenia pracowników w kompetencje bazowe, które będą stanowiły solidną podstawę dla dalszego kształcenia zawodowego i nauki przez całe życie, a w konsekwencji rozszerzania zestawu posiadanych kwalifikacji czy wręcz wyuczenia się nowego zawodu;
- konieczność regularnego aktualizowania kwalifikacji zawodowych w związku z wdrażaniem nowych technologii i postępowaniem technicznym;
- opracowywanie programów, które będą rozwijały kompetencje i kształtowały postawy, np. kreatywność, gotowość do ciągłej nauki czy kulturę pracy i poczucie odpowiedzialności za jakość produktu końcowego, a nie tylko specyficzne kwalifikacje zawodowe;
- wysoka średnia wieku pracowników oznacza konieczność opracowywania specjalnych programów szkoleniowych, które wykorzystywałyby metody dostosowane do

⁴⁴ Cytuję za: M. Kardas, M. Sankowska-Śliwa, J. Paduch, *Możliwości wsparcia rozwoju zasobów ludzkich w polskim sektorze stalowym*, „Hutnik – Wiadomości Hutnicze” Nr 12, Vol. 75, 2008 r., s. 733.



sposobu uczenia się osób dorosłych/pracowników starszych - część z nich może demonstrować mniejszą skłonność do nauki, ew. może potrzebować dłuższego czasu do nauki nowych umiejętności;

- w znacznej większości przypadków pracownicy sektora hutniczego pracują długi czas w jednym przedsiębiorstwie – w konsekwencji może charakteryzować ich pewna „zasiedziałość” i brak skłonności do zmian – szkolenia powinny także zawierać element oswojenia ze zmianą i zarządzania nią;
- w przypadku kierowania pracowników na szkolenia przekwalifikowujące, np. w przypadku pracowników, którzy mają odejść z pracy w hutnictwie, należy pamiętać o konsekwencjach masowych odejść z sektora i wcześniejszych procesów restrukturyzacyjnych takich jak, np. liczne świadczenia przedemerytalne, wcześniejsze emerytury i bezwarunkowe, hojne odprawy; wówczas stosunkowo mały procent osób przekwalifikowywał się, a nieliczne działania przekwalifikowujące miały raczej charakter „ratujący” krótkoterminowo niż stanowiły długoterminowe przeorientowanie kariery zawodowej ze stabilnymi perspektywami zatrudnienia⁴⁵; wydaje się, że w świetle tych doświadczeń może być wymagane dodatkowe zachęcanie pracowników do podejmowania szkoleń pozwalających zdobyć nową specjalizację czy nowy zawód;
- w przypadku pewnych stanowisk luka pokoleniowa przekłada się na lukę kompetencyjną i zostaje zaburzony naturalny proces przekazywania wiedzy praktycznej, tzw. wiedzy stanowiskowej; wydaje się, że wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą i zatrzymywania wiedzy w organizacji oraz tworzenie systemów mentoringu, także poprzez zaangażowanie pracowników, którzy już odeszli na emerytury, może być pożądaną praktyką, szczególnie w przypadku tych stanowisk, gdzie natura i organizacja pracy nie uległy wielkim zmianom;
- w świetle przeprowadzonej reformy szkolnictwa zawodowego i likwidacji szkół zawodowych i przyzakładowych konieczna jest bliska współpraca technik i uczelni wyższych z przedsiębiorstwami, aby wyposażyć absolwentów w potrzebne kwalifikacje zawodowe;
- należy nagłaśniać możliwości rozwoju kariery w ramach danego przedsiębiorstwa i pokazywać, że ścieżka kariery realizowana w firmie gwarantuje zatrudnienie także w innych przedsiębiorstwach; wydaje się, że pracodawcy powinni postrzegać rozwijanie kwalifikacji zawodowych jako jeden z elementów przyciągania dobrych kandydatów do pracy w firmie – w przypadku młodych pracowników perspektywy rozwoju zawodowego mogą decydować o ich skłonności do podjęcia zatrudnienia w danym zakładzie.

Badanie pozwoliło także na poczynienie obserwacji dotyczącej powiązania polityki szkoleniowej ze strategią firmy. Prawie we wszystkich badanych przedsiębiorstwach specjaliści ds. szkoleń czy też kierownicy liniowi nie mają informacji na temat strategii rozwoju przedsiębiorstwa i wizji firmy oraz nie byli w stanie określić w jaki sposób może ona wpływać na przyszłość zatrudnienia i karier pracowników oraz na zapotrzebowanie na kwalifikacje zawodowe. Tematem nieznanym okazały się takie kwestie jak, np. zmiany czekające sektor czy też główne wyzwania dla hutnictwa stali. Wyjątkiem była firma, gdzie osoba odpowiedzialna za zarządzanie zasobami ludzkimi doskonale rozumiała sektor oraz stojące przed nim szanse i zagrożenia. W ocenie tej osoby wynikało to przede wszystkim z jej długoletniej pracy w firmie, z zaufania, jakim obdarza ją prezes (np. brała ona udział w posiedzeniach zarządu) i zainteresowania firmą, a także poczucia odpowiedzialności za pracowników.

⁴⁵ Dostępne dane WUP mówią o tym, że oferowane kursy przekwalifikowujące były krótkie, nie były opracowywane w oparciu o analizę rynku pracy oraz zmieniającego się zapotrzebowania na kwalifikacje.

Komentarz ekspercki

Wydaje się, że w świetle poważnych przeobrażeń zachodzących w sektorze, które dotyczą wielu sfer działania firm pożądane byłoby kaskadowanie wiedzy o strategicznych planach firmy i kierunkach jej rozwoju na niższe szczeble zarządzania. Ta wiedza mogłaby pomóc osobom odpowiedzialnym za rozwój pracowników w tworzeniu odpowiednich programów szkoleniowych i rozwojowych, a także szerzej postrzegać zagadnienie kwalifikacji zawodowych. Jest to szczególnie istotne w przypadku planowania i projektowania szkoleń przekwalifikowujących, a także ogólnorozwojowych, które pozwalają na podjęcie pracy poza hutnictwem, jeżeli byłaby taka potrzeba.

Jednym ze wskazanych wyzwań względem systemów szkoleniowych w firmach to integracja systemu szkoleniowego z systemem kadrowo-płacowym, systemem ocen okresowych, a także budowa takich planów szkoleniowych, które uwzględnią przewidywane zmiany rynkowe.

g. System edukacji zawodowej

Wszyscy interlokutorzy - przedstawiciele pracodawców i związków zawodowych, a także przedstawiciele administracji publicznej i eksperci - zwracali uwagę na nieadekwatność szkolnictwa zawodowego w stosunku do potrzeb przemysłu w ogóle, w tym także hutnictwa stali. Niektórzy podkreślali, że obowiązkiem państwa jest zapewnienie szkolnictwa zawodowego na dobrym poziomie.

Nieadekwatność ta wynika z, m.in.:

- braku dobrze rozwiniętego szkolnictwa zawodowego,
- przestarzałej wiedzy kadry szkół technicznych;
- przestarzałych programów nauczania – młodzi ludzie uczą się technologii, których nie będą w przyszłości wykorzystywali;
- stosunkowo rzadkich przypadków współpracy między szkołami a przedsiębiorstwami w celu, np. organizacji praktyk studenckich czy dyplomowych;
- braku dostępu młodzieży do nowoczesnych technologii i współczesnych sposobów organizacji pracy.

Dobra praktyka: klasa sponsorowana

W woj. wielkopolskim istnieje klasa sponsorowana przez firmę Volkswagen, która szkoli przyszłych pracowników dla swego zakładu. Wyszkolone osoby mogą liczyć na bardzo dobrą pracę, choć niekoniecznie na polskim rynku. Perspektywa gwarancji zatrudnienia po ukończeniu szkoły podnosi zainteresowanie nauką w tej klasie.

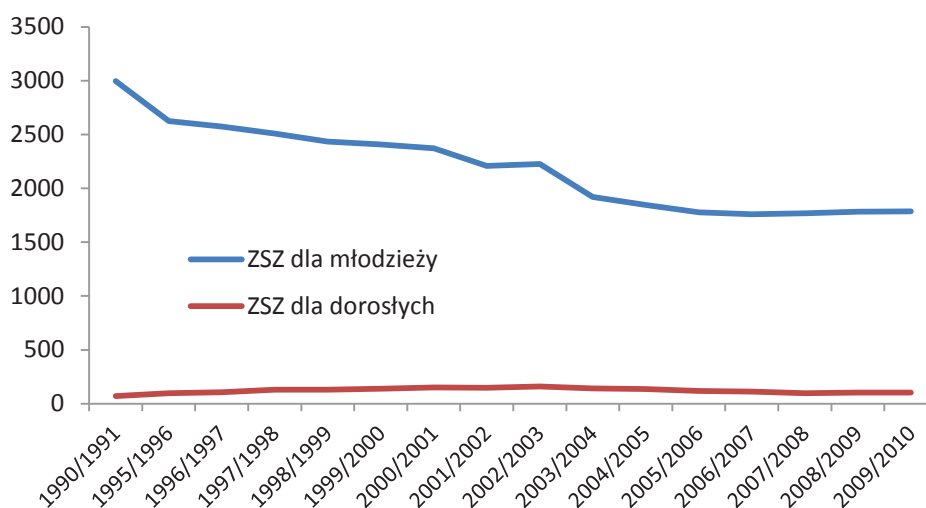
Źródło: wywiad z przedstawicielem Ministerstwa Gospodarki, listopad 2010.

Gwarancją adekwatności systemów kształcenia pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami dla hutnictwa są wcześniejsze analizy. Należy sprecyzować zapotrzebowanie na kwalifikacje zawodowe przedsiębiorstw hutniczych - sporządzić i na bieżąco uaktualniać listę zawodów/kompetencji najczęściej poszukiwanych przez huty. Na tej podstawie mogłyby powstawać kierunki kształcenia lub powstawać przedmioty/specjalizacje, którymi zainteresowane są huty.

Szkoły zawodowe

Wszyscy interlokutorzy negatywnie oceniają likwidację szkół zawodowych, techników i klas patronackich. Od pięciu ostatnich lat liczba szkół zawodowych pozostaje na stałym poziomie: w 2010 roku funkcjonowało 1 785 szkół zawodowych.

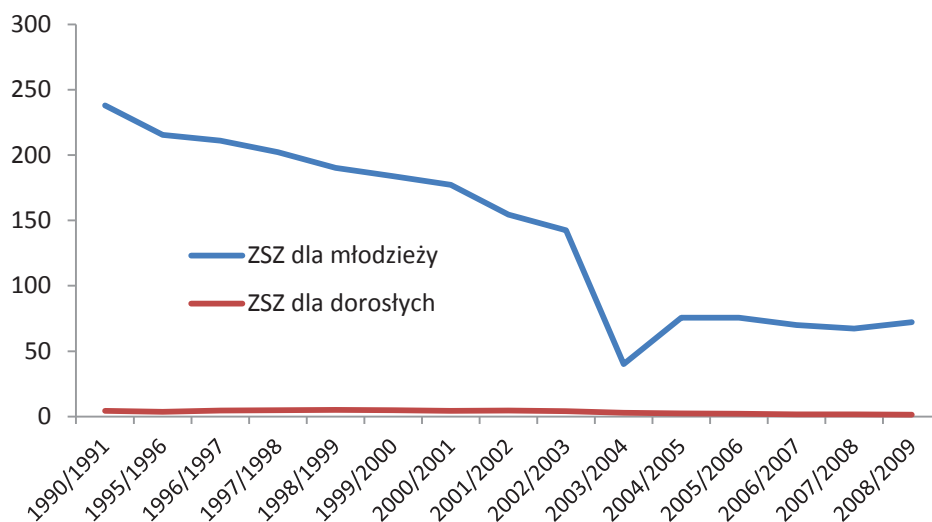
Wykres 13. Zasadnicze szkoły zawodowe w Polsce [liczba]



Źródło: GUS, opracowanie HIPH.

Od ostatnich piętnastu lat maleje również liczba uczniów w szkołach zawodowych. W 2010 roku w szkołach zawodowych uczyło się 235,7 tys. osób - o 57% mniej niż w 2000 roku i o 71% mniej niż w 1990 roku. Biorąc pod uwagę niż demograficzny, kolejne spadki liczby uczniów i zamykanie kierunków studiów/specjalizacji, na które nie będzie popytu oraz kolejne spadki liczby absolwentów są nieuniknione. W okresie ostatnich pięciu lat liczba absolwentów zasadniczych szkół zawodowych wynosiła około 70 tys. osób rocznie, podczas gdy w 2000 roku było to 184 tys. osób, a w 1990 roku - 238 tys. osób.

Wykres 14. Absolwenci zasadniczych szkół zawodowych w Polsce



Źródło: GUS, opracowanie HIPH.

Niwelowanie luki pokoleniowej w hutnictwie wymagać będzie zatrudnienia w następnych latach absolwentów tak szkół wyższych, jak i średnich zawodowych. Istnieje więc pilna potrzeba wypracowania metod kształcenia wykwalifikowanych pracowników fizycznych oraz średniego dozoru technicznego⁴⁶. Na szczęście w tym wypadku - podobnie jak w przypadku starzenia się pracowników przedsiębiorstw hutniczych i ich licznego odchodzenia na emeryturę – problem łagodzi zmiana wymagań względem kwalifikacji pracowników. Obecnie liczba miejsc pracy dla absolwentów szkół zawodowych uległa zmniejszeniu, ale huty stale szukają w równym stopniu pracowników z wykształceniem wyższym sprofilowanym, jak i zawodowym sprofilowanym.

W badanych zakładach zaobserwowano także, że do pracy na stanowiska robotnicze często zgłaszają się osoby z kwalifikacjami wyższymi (niekoniecznie kierunkowymi) niż są wymagane na dane stanowisko. Czasami ukrywają swój prawdziwy poziom kwalifikacji tylko po to, by zostać zatrudnionymi.

Dobra praktyka: tworzenie kadry rezerwowej

W jednym z badanych przedsiębiorstw podjęto działania na rzecz zweryfikowania i zagospodarowania pracowników posiadających wykształcenie wyższe, a obecnie wykonujących prace na stanowiskach robotniczych (poniżej swych faktycznych kwalifikacji). Założeniem tego procesu jest utworzenie kadry rezerwowej i przygotowanie jej do objęcia nowych obowiązków. To działanie jest spójne z wdrażanym sukcesywnie Zintegrowanym Systemem Zarządzania Zasobami Ludzkimi, którego elementem jest planowanie ścieżek rozwoju zawodowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych, wrzesień - listopad 2010.

⁴⁶ Na podstawie informacji pozyskanych z Polskiej Platformy Technologicznej Stali „Strategiczny program badań” – cytuję za ekspertyzą HIPH, listopad 2010.

Szkoły średnie i technika

Zakłady hutnicze nawiązują współpracę nie tylko z uczelniami wyższymi, ale także ze szkołami średnimi. Ta sytuacja miała miejsce w co najmniej połowie badanych przedsiębiorstw. Wszyscy uznali likwidację szkół przyzakładowych za dobry krok, ale też ubolewają nad sporadyczną współpracą przedsiębiorstw ze szkołami. Ci, którzy taką współpracę nawiązali podkreślają, że wynika ona z dobrej woli zakładów pracy i że to zwykle one są siłą napędową takiego działania.

W jednym z badanych zakładów praktyki odbywają się w ramach dwóch klas patronackich, a najlepsi stażyści/praktykanci są traktowani jako kandydaci do pracy. Respondenci z tego przedsiębiorstwa uważają, że to jedyna sensowna forma współpracy między zakładem pracy a szkołą – nie ma powrotu do szkół przyzakładowych, są one przeżytkiem. Interlokutor także negatywnie ocenił współpracę z nauczycielami - wg niego nie są oni zaangażowani i fakt istnienia klas patronackich wynika wyłącznie z dobrej woli zakładu.

Dobra praktyka: klasy patronackie

Pomysł zorganizowania klas patronackich powstał w 2005 roku. Od dwóch lat praktyki odbywają się w klasie trzeciej i maturalnej. Praktyki odbywają się raz w tygodniu dla wybranych uczniów, 10 - 15 osób wybranych przez szkołę. Uczniowie są dzieleni na małe grupy (po 2-3 osoby), które mają okazję spróbować pracy we wszystkich działach. Obserwują wykonanie pracy, potem wykonują pracę pomocniczą, a następnie wykonują prace podstawowe niewymagające uprawnień. Praca odbywa się pod okiem opiekuna. W ramach praktyk uczniowie tworzą karty pracy konkretnej maszyny, zaznajamiają się z zakładem pracy (jeden z interlokutorów: „*potem wiedzą jak chodzić po walcowni*”). Program jest realizowany na podstawie harmonogramu przygotowanego przez szkołę – dział rozwoju zasobów ludzkich znajduje punkty wspólne programu nauczania i codziennego funkcjonowania zakładu. Po zaznajomieniu się z całym zakładem uczniowie sami wybierają wydział na jakim chcą pracować. Pracownik huty wraz z instruktorem zawodu ze szkoły ustalają zakres wykładu (teoria), który poprzedza zapoznanie się z praktyką (w zakładzie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych, wrzesień - listopad 2010.

Kształcenie zawodowe na uczelniach wyższych

Dla uczelni wyższych likwidacja szkół zawodowych nie miała większego znaczenia, ponieważ na studia trafiały i trafiają osoby z innym przygotowaniem, po technikach i szkołach średnich. W ocenie ekspertów ze świata akademickiego szkoły zawodowe nie mają obecnie racji bytu, ponieważ poziom wykształcenia oferowany przez nie był zbyt niski jak na potrzeby dzisiejszej gospodarki.

Eksperci wypowiadający się na temat kształcenia na poziomie wyższym są zgodni: „*Trzeba odróżnić kompetencje absolwenta i kompetencje pracownika; uczelnia nigdy nie wykształci w pełni kompetentnego pracownika. Wobec ogromnej różnorodności potrzeb rynku pracy to jest po prostu niemożliwe. Wykształcenie pracownika obejmuje wykształcenie podstawowe i wykształcenie specjalistyczne. Nie da się wykształcić ludzi, którzy byliby uniwersalni we wszystkich firmach*”. Z tej perspektywy zadaniem uczelni jest zapewnienie ogólnego wykształcenia inżynierskiego. W przypadku metalurgii oznacza to wiedzę podstawową z takich dziedzin jak: matematyka, fizyka, chemia, mechanika, informatyka, budowa maszyn i ekonomia produkcji. Dopiero na tej bazie można budować wiedzę specjalistyczną, najczęściej poprzez udział w specjalistycznym szkoleniu, podjęcie i ukończenie studiów podyplomowych lub już poprzez szkolenie w miejscu pracy (*on the job training*) czy też wykonywanie pracy (*learning by doing*). Eksperci stali także na stanowisku, że „*uczelnia nie może kształcić w zakresie określonej, nawet bardzo dobrej, zaawansowanej technologii, bo wówczas student uznałby, że jest ona najlepsza (skoro była wykładana na uczelni); a to byłby błąd*”. Ko-

lejną przeszkodą w kształceniu w zakresie konkretnych technologii jest bardzo wysoki koszt wyposażenia pracowni oraz trudności w zatrudnieniu odpowiednich kadr. Istotne jest także to, że każde z przedsiębiorstw ma swoją technologię, która jest objęta tajemnicą.

Znacznemu zmniejszeniu uległa liczba absolwentów kierunków metalurgicznych, co jest, m.in., wynikiem restrukturyzacji realizowanych w sektorze i wieloletniego „zamrożenia” rekrutacji w krajowym hutnictwie. Studenci obawiali się (i stale się obawiają), że po ukończeniu studiów nie będą mogli znaleźć zatrudnienia. Nie tylko liczba absolwentów kierunków metalurgicznych jest niższa, ale ich poziom także się obniżył. Ta sama obserwacja dotyczy absolwentów szkół średnich, którzy podejmują studia – ich liczba także spada. Wg ekspertów powody tej sytuacji są następujące:

- hutnictwo stali nie jest atrakcyjnym sektorem, a w konsekwencji kierunki studiów, tj. metalurgia i obróbka metali, nie należą do atrakcyjnych, więc nie przychodzą tu kandydaci z bardzo dobrymi ocenami z matematyki, fizyki, chemii (selekcja negatywna na studia);
- niski poziom wykształcenia na poziomie średnim, a w konsekwencji niski poziom kandydatów na studia; wpływa na to, m.in. obniżenie poziomu nauczania w liceach i gimnazjach, wydłużenie czasu obowiązkowej edukacji i likwidacja szkolnictwa zawodowego i technicznego oraz wycofanie matematyki z matury w okresie ostatnich 20 lat;
- dwustopniowy system kształcenia;
- w zakresie umiejętności: w przypadku studiów technicznych bardzo kosztowne jest zorganizowanie i wyposażenie laboratorium, w którym niewielka liczba studentów może obserwować symulacje procesów obróbki metalu – w konsekwencji zamiast prowadzić zajęcia laboratoryjne dla 15 osób prowadzi się ćwiczenia dla 30 osób („tanie studia techniczne”).

Pracodawcy wyrażają swoje niezadowolenie z systemu oświaty i przygotowania zawodowego przyszłych metalurgów, a także nieprzystających programów szkół technicznych i braku nauczycieli, którzy dysponowaliby wiedzą na temat postępu technologicznego w hutnictwie.

Komentarz ekspercki

Badanie wykazało wyraźnie, że istnieje rozbieżność między wiedzą i umiejętnościami, którymi dysponuje absolwent uczelni technicznej, a oczekiwaniami pracodawców. Wydaje się, że w dzisiejszej sytuacji efektywne kształcenie zawodowe w zakresie zaawansowanych technologii nie jest możliwe bez współpracy z zakładami pracy. Mogłoby ono być zorganizowane następująco: uczelnia wyposaża absolwenta w kompetencje bazowe i niejako „przygotowuje grunt” do dalszej nauki, podczas gdy przedsiębiorstwa zapewniają dostęp do praktyki/nowych technologii jeszcze w trakcie trwania studiów lub tuż po ich ukończeniu.

Współpraca zakładów hutniczych z uczelniami wyższymi

Stosunkowo niedawno rozpoczęła się współpraca pomiędzy niektórymi przedsiębiorstwami hutniczymi a uczelniami wyższymi. Relatywnie częściej z inicjatywą współpracy występują uczelnie prywatne niż państwowe. Z kolei koncerny globalne mają więcej do zaoferowania niż zakłady krajowe, np. pracę za granicą. Przykładem tej współpracy może być program „ZainSTALuj się u nas”, realizowany we współpracy ArcelorMittal i AGH czy Politechniki Śląskiej, mający na celu przyciągnięcie najlepszych studentów do przedsiębiorstwa jeszcze w trakcie ich studiów. ArcelorMittal współpracuje także z technikum z Dąbrowy Górniczej. Współpraca z instytucjami edukacyjnymi jest postrzegana jako bardzo ważna, by się przygotować do masowych odejść pracowników w latach 2011-2015. Z kolei ISD Huta Częstochowa współpracuje z Politechniką Częstochowską. Wg przedstawicieli świata nauki ta współpraca jest stale niewystarczająca: „*Znalezienie miejsca praktyki dla studenta graniczy z cudem*”. Bardzo trudne jest także zachęcenie przedstawicieli firm do uczestnictwa w konferencjach i seminariach.

Dobra praktyka: współpraca między zakładami hutniczymi i uczelniami

W Polsce pozytywnym przykładem współpracy biznesu z uczelniami jest współpraca między AGH i Celsą. Przedsiębiorstwo to funduje stypendia dla 10 najlepszych studentów w AGH, jednocześnie nie wymaga od nich podjęcia pracy w Celsie. Poza tym są prowadzone wspólne prace naukowo-badawcze, a także są organizowane praktyki dla studentów z AGH. Przez jednego z ekspertów Celsa została oceniona jako pozytywny wyjątek wśród hut stali działających w Polsce.

Inny z badanych zakładów, poza organizowaniem praktyk zawodowych, wakacyjnych oraz dyplomowych, organizuje dla studentów zajęcia laboratoryjne w jednostkach huty.

Źródło: wywiad z wykładowcą AGH, listopad 2010.

W jednym z badanych przedsiębiorstw są organizowane dwa rodzaje praktyk studenckich w odpowiedzi na zgłoszenia uczniów i studentów. Są to praktyki krótkotrwałe adresowane do uczniów i studentów. Praktyki te są postrzegane jako niezbędny element procesu kształcenia, ale także odpowiadają na oczekiwania pracowników – korzysta z nich sporo dzieci pracowników. Organizowanie tych praktyk wynika z wartości firmy („*Jesteśmy winni to młodym ludziom*”), jak też dobrej woli pracowników działu kadr. Drugim rodzajem współpracy są staże i praktyki absolwenckie organizowane we współpracy z PUP. Warto dodać, że od sierpnia 2009 roku istnieje możliwość organizacji praktyk dla absolwentów, które są finansowane z funduszy publicznych. Rozwiązanie to było oceniane przez interlokutora pozytywnie.

Niektórzy z ekspertów stoją na stanowisku, że skłonność przedsiębiorstwa (lub jej brak) do współpracy jest ściśle związana z kulturą firmy i podejściem prezentowanym przez korporację. Warto podkreślić, że są eksperci, którzy uważają, że współpracy między uczelniami i przedsiębiorstwami hutniczymi jest tyle, ile potrzeba i że przedsiębiorstwa przejawiają zainteresowanie współpracą z uczelniami.

Poprawa współpracy między przedsiębiorstwami hutniczymi a uczelniami wyższymi jest bardzo potrzebna. Może być ona realizowana przez:

- zapewnianie stałego kontaktu między uczelnią a przedsiębiorstwem na zasadach partnerskich: realizację wspólnych inicjatyw, np. organizację seminariów i konferencji, organizację kształcenia z wykorzystaniem bazy technicznej przedsiębiorstw i laboratoriów wyższych uczelni;
- systematyczną organizację praktyk studenckich;

- organizowanie wycieczek w celu zapoznania studentów z zakładami hutniczymi;
- organizację praktyk dyplomowych: pożądane byłoby, aby przedsiębiorstwa zgłaszały się do uczelni z sugestiami tematyki prac dyplomowych; jeden z ekspertów: *„wiele razy mówiłem przedstawicielom firmy: ułóżcie sobie tematy prac dyplomowych w jakąś logiczną całość, żeby w kilku pracach objąć jakieś jedno, obszerne zagadnienie. Z jednej strony pozwoli wam to rozwiązać jakiś problem, z drugiej strony wasi pracownicy muszą się w to włączyć, czyli będą się rozwijać [jako mentorzy], po trzecie: my się zorientujemy jakie są problemy w przedsiębiorstwach, bo my często żyjemy obok tych problemów”*;
- zamawianie przez przedsiębiorstwo profilowanych studiów podyplomowych;
- prowadzenie wspólnych badań, na podstawie których będą powstawały publikacje;
- objęcie nauczycieli ze szkół zawodowych i techników nowoczesnymi formami doskonalenia;
- doposażenie bazy dydaktycznej w szkołach zawodowych.

Wydaje się, że uczelnie mogłyby uzupełnić lukę w kontakcie między przedsiębiorstwami hutniczymi: mogłyby oferować neutralną platformę wymiany doświadczeń i ew. wspomagać współpracę. Promowanie współpracy między zakładem a uczelnią wyższą jest szczególnie istotne w sytuacji zakładów działających w Polsce, gdyż rzadko znajduje się w nich dział badań i rozwoju⁴⁷. W kontekście powyższych rozważań interesujący wydaje się 2-letni program, którego realizacja rozpocznie się w styczniu 2011 r., a polskim partnerem jest IMŻ we współpracy z ArcelorMittal, HIPH oraz Polską Platformą Technologiczną Stali (PPTS). W ramach tego programu polscy partnerzy będą odpowiedzialni za wypracowanie modeli kształcenia zawodowego na potrzeby hutnictwa stali (*Greening Technical VET – Sustainable Training Module for the European Steel Industry*).

Oczekiwania względem kształcenia zawodowego

Opinie na temat tego jakie powinno być nowoczesne kształcenie wyższe różni się znacznie między pracodawcami i przedstawicielami świata akademickiego.

Pracodawcy krytykują brak kształcenia specjalistycznego, szytego na potrzeby konkretnych pracodawców oraz brak odpowiednich programów nauczania. Z perspektywy uczelni wyposażanie absolwentów w specjalistyczną i wąską wiedzę nie jest pożądane.

Przedstawiciele świata nauki są zgodni, że student powinien zostać wyposażony w jak najszersze kwalifikacje, ponieważ ułatwi mu to znalezienie pracy i będzie stanowiło bazę, na której zbuduje – już w miejscu pracy - wiedzę specjalistyczną. Według przedstawicieli świata nauki wyposażanie studentów w wiedzę specjalistyczną mogłoby się odbywać za pomocą zamawianych przez przedsiębiorstwa studiów podyplomowych oraz poprzez umożliwianie pisania prac dyplomowych w hutach. W ocenie jednego z pracowników naukowych interesująca kariera w sektorze hutnictwa stali będzie wymagała wykształcenia ogólnego technicznego wzbogaconego o umiejętności z zakresu IT, znajomość języków obcych i mobilność. Ponadto osoba taka musi być gotowa do ciągłej nauki, a umiejętności interpersonalne, szczególnie z zakresu zarządzania zespołem, będą dodatkowym atutem. Niektórzy eksperci

⁴⁷ W przypadku firm międzynarodowych centra badań są najczęściej zlokalizowane poza Polską.

zwrócili uwagę, że w niewystarczającym stopniu w czasie studiów i tuż po nich podkreśla się konieczność nauki przez całe życie i doksztalcania się.

Ostatnio wzrosła popularność kierunku informatyka przemysłowa, choć nie można określić tego kierunku mianem specjalizacji typowej dla hutnictwa. Adeptci hutnictwa odbywają studia inżynierskie, dopiero w czasie ostatnich dwóch lat mogą wybrać specjalizacje, które są poszukiwane w hutnictwie, np. materiałoznawstwo, technologie materiałowe czy technologie informatyczne. Specjalizacja i temat pracy magisterskiej decydują o tym, w jakim sektorze absolwent znajdzie pracę i czy to będzie, np. hutnictwo.

III. Doskonalenie kwalifikacji zawodowych w miejscu pracy – rozważania o roli pracodawców i związków zawodowych

Ocena współpracy między pracodawcami a związkami zawodowymi w czasie procesu restrukturyzacji i prywatyzacji jest bardzo pozytywna. Niektórzy z ekspertów stoją na stanowisku, że dzięki zaangażowaniu związków zawodowych wynegocjowano Hutniczy Pakiet Socjalny (HPS) i Hutniczy Pakiet Aktywizujący (HPA), a także do pakietów społecznych niektórych przedsiębiorstw hutniczych zostały wpisane gwarancje zatrudnienia. Przedstawiciele strony pracodawców uważają, że na poziomie negocjacji sektorowych współpraca ze związkami zawodowymi poprawiała się w miarę upływu czasu.

W chwili obecnej zaangażowanie związków zawodowych jest zauważane i oceniane jako istotny wkład w rozwijanie sektora i budowanie jego konkurencyjności. Pojawiają się jednakże głosy krytyki ze strony przedstawicieli pracodawców wskazujące na to, że w przeszłości współpraca ze związkami zawodowymi była bardziej konstruktywna, a w tej chwili niemożliwe jest osiągnięcie porozumienia. Jest to spowodowane sprzeciwem organizacji związkowych o małej liczbie członków, które zaczęły radykalizować swoje postawy. Przedstawiciele pracodawców negatywnie oceniają zaprzepaszczenie wynegocjowanego Hutniczego Ponadzakładowego Układu Zbiorowego Pracy (HPUZP) i zawartego kompromisu. Jeden z interlokutorów stwierdził: *„zaczęliśmy od pyskowania, później nauczyliśmy się wspólnej dyskusji, jeszcze później był dialog trójstronny, z początku też trudny, a teraz powoli niektóre związki zawodowe wracają znów do tego co było na początku lat 90-tych”*. Warto podkreślić także, że zagadnienie przeszkalania pracowników pojawiło się w wynegocjowanym, ale niepodpisanym HPUZP, choć strony układu nie przewidują aktywnego udziału związków zawodowych w tworzeniu planów szkoleniowych.

Przykład: zapisy dotyczące szkoleń zawodowych w HPUZP

W nieobowiązującym Hutniczym Ponadzakładowym Układzie Zbiorowym Pracy⁴⁸ problematyce szkoleń poświęcony jest rozdział VIII. W art. 23 strony podkreślają, że działanie na rzecz stałego podnoszenia i rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników leżą we wspólnym interesie stron Układu. Zgodnie z § 4 pkt 2 art. 23 szczegółowy proces planowania, realizacji i kontroli szkoleń określa procedura szkoleń wprowadzona przez Pracodawcę w formie przepisu wewnętrznego. Procedura ta powinna przewidywać informowanie pracownika skierowanego na szkolenie z odpowiednim wyprzedzeniem o czasie, terminie i miejscu szkolenia. Dodatkowo § 5 art. 23 zawiera ważne zalecenia: po pierwsze, aby w miarę możliwości szkolenia, które pracodawca jest zobowiązany zorganizować nie odbywały się poza godzinami pracy oraz odbywały się według zasad jednakowych dla wszystkich systemów pracy.

Źródło: B. Surdykowska na podstawie HPUZP, styczeń 2011.

⁴⁸ Negocjacje HPUZP zakończyły się w maju 2009 r., układ nie został podpisany przez Ogólnopolskie Zrzeszenie Związków Zawodowych Pracowników Ruchu Ciągnego.

Według oceny jednego z przedstawicieli związków zawodowych konstruktywna rola, którą odegrały związki zawodowe w sektorze hutnictwa stali⁴⁹ (w opozycji do sektora górnictwa) była możliwa dzięki nawiązaniu współpracy ze związkami zawodowymi z krajów Europy Zachodniej, które już za sobą miały takie procesy. Pozwoliło to na pozyskanie informacji i wiedzy na temat narzędzi wykorzystywanych w restrukturyzacji, a w konsekwencji umożliwiło przygotowanie się do negocjacji pakietów socjalnych. Warto dodać, że niepodpisanie HPUZP było także negatywnie oceniane przez większość interlokutorów reprezentujących stronę związkową.

W czasie restrukturyzacji związki zawodowe skupiały się głównie na gwarancjach zatrudnienia oraz zapewnianiu pracownikom przyzwoitych warunków odejść. W pakietach socjalnych znalazły się także zapisy o zakazie obniżania wynagrodzenia, gwarancje waloryzowania płac zgodnie ze wskaźnikiem inflacji oraz ograniczenia dotyczące przesuwania pracownika między stanowiskami w firmie. W tych firmach, w których obowiązują pakiety socjalne związki zawodowe były zaangażowane w negocjowanie aneksów, na mocy których możliwe stały się dobrowolne odejścia (lata 2009-2010). Aneksy były odpowiedzią na pogorszenie sytuacji rynkowej w związku z kryzysem 2008 roku.

Dziś, kiedy pakiety socjalne nie obowiązują w większości firm, a sektor nie jest w żaden sposób wspierany przez państwo, związki zawodowe zaczynają zwracać się ku zagadnieniu kwalifikacji zawodowych postrzegając je jako ważne w budowaniu zatrudnialności pracowników odchodzących z hutnictwa. Poruszają także tematy związane z zapewnianiem pracownikom możliwości nabywania nowych kwalifikacji zawodowych i aktualizowania już posiadanych. Należy jednak podkreślić, że temat ten pojawił się stosunkowo niedawno.

Komentarz ekspercki

Obecna sytuacja nie powinna prowadzić do wniosku, że związki zawodowe nie doceniają wagi szkoleń zawodowych. Ich często bierna postawa względem rozwijania kwalifikacji zawodowych wynika z braku wiedzy oraz przyjmowania innych, bardziej tradycyjnych w swym brzmieniu priorytetów. Dodatkowo wynika to z braku jakichkolwiek rozwiązań, które by promowały ich zaangażowanie lub też wspólne zaangażowanie pracodawców i związków zawodowych (np. na wzór funduszy szkoleniowych zarządzanych przez partnerów społecznych w Holandii).

Drugim powodem umiarkowanej aktywności związków zawodowych w większości badanych zakładów wydaje się być zaufanie do pracodawcy i jego poczynań w zakresie szkolenia pracowników.

Pojawiły się głosy, że globalizacja i rosnąca konkurencja sprzyjają dialogowi społecznemu i niejako „wymuszają” zawieranie porozumień. Jeden z interlokutorów zauważył, że *„paradoksalnie globalizacja pomaga prowadzić konstruktywny dialog społeczny, ponieważ przedstawiciele pracowników są świadomi, że w przypadku trudności lub strajku pracodawca może przenieść produkcję gdzie indziej i zakład straci zamówienia”*.

⁴⁹ Np. w opozycji do sektora górnictwa (przypis AK).



Komentarz ekspercki

Globalizacja i rosnąca konkurencja w innym świetle stawiają szkolenia ogólnorozwojowe i przekwalifikowujące. Jedynym sposobem radzenia sobie z takim otoczeniem jest ciągła nauka i zdolność do adaptowania się do zmian. Wydaje się, że znaczenie promowania tych typów szkoleń wzrasta.

Badanie ilościowe wykazało, że aktualnie w dialogu społecznym na poziomie sektora hutnictwa stali temat podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników nie pojawia się⁵⁰.

a. Rola i sposób zaangażowania partnerów społecznych

Współpraca związków zawodowych w zakresie szkoleń zawodowych między poszczególnymi hutami stali nie istnieje. Dochodzi do wymiany informacji, ale nie zostały zrealizowane żadne wspólne projekty. Jeden z interlokutorów ocenił, że: „*czasem związkom zawodowym trudno jest się porozumieć między sobą, trudno wypracować jedno stanowisko wobec jakiegoś problemu*”. Przeszkodą w wypracowaniu wspólnego stanowiska co do szkoleń zawodowych, czy też w wypracowaniu wspólnych rozwiązań na poziomie sektora, jest to, że w sektorze hutnictwa stali funkcjonuje sześciu inwestorów i każdy z nich realizuje własną politykę szkoleniową. Forum współpracy nie istnieje także w przypadku pracodawców. Powody tej sytuacji były już wcześniej omówione, np. jest to konsekwencja indywidualnych strategii działania, dużej konkurencyjności sektora czy też braku powszechnego sięgania po środki publiczne i europejskie.

Na poziomie indywidualnych przedsiębiorstw nie zaobserwowano przypadków współpracy między związkami zawodowymi a zarządami. Jeden z interlokutorów: „*Nowi właściciele samodzielnie podejmują decyzje dotyczące szkoleń; informacja, która dociera do związków zawodowych jest ograniczona, dotyczy np. wykorzystania związkowych kanałów dystrybucji informacji wśród pracowników o rekrutacji na szkolenia, o ofercie szkoleń przygotowanych przez HR, czyli związki zawodowe pełnią funkcje wykonawcze, nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji o szkoleniach*”. Przedstawiciele pracodawców podkreślają, że związki zawodowe miały zagwarantowaną w pakietach socjalnych możliwość uzgadniania planów szkoleniowych, ale że rzadko kiedy z niej skorzystały. Według nich kwestie szkoleń mogą być polem współpracy związków zawodowych z pracodawcą, choć uważają, że w chwili obecnej pracodawcy mają i w przyszłości też będą mieli decydującą rolę. Jeden z interlokutorów stwierdził: „*Szkolenia zawodowe są i pozostaną obowiązkiem pracodawcy – wynika to z regulacji prawnych*”. Pojawiły się też bardziej radykalne opinie co do zaangażowania związków zawodowych. Jeden z reprezentantów kadry zarządzającej uważa, że: „*rolą związków zawodowych w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych jest przede wszystkim nie przeszkadzać pracodawcy*” i ocenia ich aktywność w tym obszarze jako „*uciążliwą*”. Jednocześnie zauważa, że „*związkom zawodowym w sektorze zależy na przetrwaniu hutnictwa na tyle, że przejawiają postawy kooperujące*”. W tym kontekście ich rolę może być dostarczanie informacji zwrotnej dla pracodawcy i alarmowanie o negatywnych zjawiskach (*whistleblowing*). W odniesieniu do kształcenia ustawicznego i podnoszenia kwalifikacji zawodowych rolą związków zawodowych jest także „*pomaganie i ułatwianie kontaktów ze szkołami/uczelniami oraz współpraca z pracodawcą, co motywuje go do dalszego wysiłku*”. Ten sam interlokutor stoi na stanowisku, że szkolenia zawodowe powinny znaleźć się poza kompetencjami związków zawodowych. Wpływ związków zawodowych powinien zostać ograniczony do zagadnień związanych z kształtowaniem warunków pracy; zatrudnienie

⁵⁰ B. Surdykowska, op.cit., s. 11.

i szkolenie powinny zostać w gestii pracodawcy – to pracodawca wypłaca pensje, jak też organizuje i opłaca szkolenia.

Jeden z respondentów stwierdził, że chętnie by powitał zaangażowanie związków zawodowych, gdyby zechciały one, choćby w części, finansować szkolenia. Inny zauważył, że w mniejszych zakładach ma miejsce lepsza współpraca między związkami zawodowymi a kadrą zarządzającą. Z kolei przedstawiciele związków zawodowych podkreślali, że mają zaufanie do pracodawcy i jego inicjatyw w zakresie rozwijania kompetencji pracowników. W większości przypadków byli zadowoleni z polityki szkoleniowej firmy i rozumieli ograniczenia finansowania szkoleń spowodowane kryzysem (lata 2009 i 2010).

Komentarz ekspercki

W obecnej sytuacji brak jakichkolwiek regulacji prawnych czy też zakorzenionych dobrych praktyk, które promowałyby zaangażowanie związków zawodowych w obszar szkoleń zawodowych. Biorąc pod uwagę, że w większości przypadków związki zawodowe mają bardziej tradycyjne priorytety, aktywizowanie przedstawicieli pracowników, aby traktowali temat kwalifikacji zawodowych jako jeden ze swoich priorytetów może być trudnym wyzwaniem.

Często pojawiająca się krytyka dotyczyła niewystarczającej wiedzy po stronie reprezentantów związków zawodowych. Braki wiedzy obserwowane są, np. w odniesieniu do prawa pracy czy też dokumentów wewnętrznych, i uniemożliwiają efektywną pracę i udział w dyskusji na poziomie zarządu.

b. Praktyka partnerów społecznych i poruszane tematy

Podstawowym narzędziem, z którego korzystają związki zawodowe są negocjacje i zawieranie układów zbiorowych na poziomie indywidualnego przedsiębiorstwa. W ramach badania przeanalizowano obowiązujące układy zbiorowe, w których znajdują się zapisy istotne dla szkoleń zawodowych i doskonalenia zawodowego. Omówienie wybranych układów zbiorowych i zawartych w nich regulacji dotyczących szkoleń zawarto w tabeli poniżej.

Przykład: zapisy dotyczące szkoleń zawodowych w wybranych zakładowych układach zbiorowych pracy (ZUZP)

- ArcelorMittal Poland S.A. (2009)

Rozdział XI został poświęcony polityce zatrudnienia, szkoleniom, rozwojowi zawodowemu i awansom. Strony wskazują (§ 84), że rozwój zawodowy pracowników leży we wspólnym interesie pracodawcy i pracownika. Rozwój zawodowy pracowników jest realizowany poprzez zmiany i doskonalenie organizacji w perspektywie rozwoju Spółki, ewolucji zawodów z zastosowaniem ustawicznej edukacji w granicach możliwości Pracodawcy (§ 85). Pracodawca prowadzi będzie prace nad projektowaniem i wdrażaniem nowoczesnych klasyfikacji zatrudnienia, zmierzające w szczególności do zwiększenia stopnia kwalifikacji pracowników, w tym rozwijania wielozadaniowości (§ 88). Wykorzystywane narzędzia: badania predyspozycji i możliwości kandydatów do pracy i pracowników, systemy ocen pracy i pracowników mające na celu pomoc w ich rozwoju zawodowym, wdrażanie ścieżki rozwoju zawodowego i awansów, szkolenia organizowane bądź inspirowane i zalecane przez Pracodawcę oraz ukierunkowane samokształcenie pracowników wspierane przez Pracodawcę (§ 86).

➤ CMC Zawiercie S. A. (1995)

W ZUZP-ie znalazły się zapisy dotyczące przekwalifikowania. Zgodnie z art. 97 pkt 1 w przypadku trwałej zmiany charakteru wykonywanych czynności przez pracownika i związanej z tym konieczności przeszkolenia w nowym zawodzie, pracownik otrzymuje w tym okresie wynagrodzenie obliczone jak za urlop wypoczynkowy. Jeżeli konieczność przekwalifikowania się wynika z procesu restrukturyzacji zakładu, pracodawca może zawrzeć z pracownikiem kontrakt na zmianę zawodu.

Art. 97 pkt 3 mówi, że szkolenie pracowników w miarę możliwości powinno się odbywać w godzinach pracy. W ZUZP-ie zawarto zapisy dotyczące wynagrodzenia za uczestnictwo w kursie uzupełniającym kwalifikacje zawodowe organizowanym w odpowiedzi na wprowadzanie nowych technik i technologii. Za każdą godzinę szkolenia poza godzinami pracy pracownikowi przysługuje dodatek szkoleniowy w wysokości 150% stawki godzinowej wynikającej z minimalnego wynagrodzenia.

Źródło: B. Surdykowska na podstawie ZUZP, styczeń 2011.

Jeżeli związki zawodowe włączają się w proces planowania szkoleń, to odbywa się to najczęściej w drodze konsultowania i opiniowania propozycji pracodawcy. Ich zaangażowanie w dużej mierze zależy od kultury firmy i od tego, czy informowanie związków zawodowych o sprawach istotnych dla firmy jest powszechnie przyjętą praktyką. Związki zawodowe bardzo rzadko same organizują szkolenia. W czasie badania napotkano przypadki szkolenia organizowanego dla działaczy związkowych (najczęściej z zakresu prawa pracy, prawa UE czy też dialogu społecznego); takie szkolenia na ogół były kupowane u firm zewnętrznych i relatywnie często dofinansowywane z funduszy europejskich (EFS) w ramach działań adresowanych do partnerów społecznych (w szczególności jest to praktyka okresu programowania 2007-2013). Zdarza się, że związkowe firmy szkoleniowe przeprowadzają szkolenia BHP dla pracowników zakładu.

W co najmniej połowie badanych zakładów odbywają się regularne spotkania (w cyklu 1-2-tygodniowym) ze związkami zawodowymi.

Przedstawiciele związków zawodowych kilku badanych zakładów podkreślali, że to dzięki nim został naświetlony problem luki pokoleniowej, choć niektórzy dyrektorzy HR twierdzą, że mieli tę świadomość i podjęli odpowiednie działania np. poprzez nawiązanie kontaktów z uczelniami wyższymi, zanim związki zawodowe zaczęły ten problem nagłaśniać⁵¹.

Wśród obszarów działalności przedstawiciele związków zawodowych wymieniali:

- negocjacje płacowe - temat numer jeden we wszystkich badanych zakładach;
- działalność na rzecz i w imieniu pracowników;
- ochronę i poprawę warunków pracy;
- powstrzymanie dalszych redukcji zatrudnienia/ochrona miejsc pracy;
- uregulowanie kwestii angażowania pracowników tymczasowych i pracowników świadczących pracę;
- w jednostkowych sytuacjach związki zawodowe włączają się w kwestie, od których zależy dalsze funkcjonowanie huty, np. uregulowanie statusu terenu, na którym znajduje się huta.

Przedstawiciele związków zawodowych, którzy wzięli udział w badaniu nie przewidywali zasadniczej zmiany priorytetów w najbliższej przyszłości. Zagadnienie kształcenia ustawicznego będzie najprawdopodobniej zajmowało takie samo miejsce w działaniach związków zawodowych jak do tej pory.

⁵¹ Jeden z interlokutorów stwierdził, że odmienne jest postrzeganie luki pokoleniowej przez związki zawodowe i osoby odpowiedzialne za HR: związkowcy uważają, że problem luki pokoleniowej już się ujawnił podczas, gdy wg osób odpowiedzialnych za HR ten problem dopiero teraz się ujawnia.

Przedstawiciele pracodawców zwracali uwagę na możliwość oddziaływania na poziomie krajowym w ramach negocjacji w łonie Komisji Trójstronnej lub Trójstronnego Zespołu ds. Społecznych Warunków Restrukturyzacji Hutnictwa. Przykładem takiego oddziaływania jest uwzględnienie postulatów pracodawców z sektora hutniczego w przypadku ustawy dotyczącej emerytur pomostowych, np. wiek, w którym można przechodzić na emerytury pomostowe czy wysokość wpłat na fundusz emerytur pomostowych. Ustalenia dotyczyły też kosztów energii elektrycznej czy emisji dwutlenku węgla, choć przyjęte rozwiązania nie są z punktu widzenia hutnictwa satysfakcjonujące.

c. Najważniejsze wyzwania stojące przed partnerami społecznymi w odniesieniu do kwalifikacji zawodowych pracowników

Wydaje się, że jednym z poważnych wyzwań, które stoi przed związkami zawodowymi i ma wpływ na siłę oddziaływania reprezentacji związkowej, jest znaczne rozdrobnienie reprezentacji pracowniczej na poziomie indywidualnego zakładu pracy. W jednym z badanych przedsiębiorstw na poziomie jednego zakładu funkcjonowały 32 związki zawodowe! Takie rozdrobnienie stanowi wyzwanie dla reprezentatywności, komplikuje wypracowanie wspólnego stanowiska, częstokroć wydłuża proces negocjacji z pracodawcą, a często uniemożliwia zawarcie kompromisu (*vide* niepodpisany PUZP). W konsekwencji pojawia się postulat uregulowania kwestii reprezentatywności – dotyczący dialogu społecznego w ogóle – tak, aby niemożliwe byłoby blokowanie porozumień przez małe, radykalne związki reprezentujące stosunkowo małą liczbę pracowników. Do tej opinii przychylali się zarówno interlokutorzy reprezentujący stronę związkową (*„Reprezentatywność jest taka jak prezesowi jest wygodnie”*), jak i pracodawców (*„Są [związki zawodowe] pogrążeni w sporach, często nie ma z kim rozmawiać”*). Wg niektórych ekspertów przeszkodą w uregulowaniu kwestii reprezentatywności w dialogu społecznym są układy polityczne, które sprzyjają rywalizacji między związkami zawodowymi.

W chwili obecnej brak jest wyrazistej roli dla związków zawodowych w odniesieniu do zagadnień związanych z kształceniem zawodowym i szkoleniami. Według przedstawicieli pracodawców związki zawodowe powinny rozszerzyć swoje pole zainteresowań o zagadnienia związane ze szkoleniami zawodowymi. W ich działalności i podejmowanych tematach negocjacyjnych nadal najistotniejsze są płace (*„Temat negocjacji? Wynagrodzenia, wynagrodzenie i jest jeszcze jeden temat – wynagrodzenia”*). Jeżeli pojawia się temat szkoleń, to dominuje temat szkoleń BHP i szkoleń prowadzących do uzyskania/odnowienia uprawnień. W ocenie przedstawicieli kadry zarządzającej tematem dyżurnym jest *„narzekanie, że brakuje pracowników i że należy zwiększyć poziom zatrudnienia”*.

Komentarz ekspercki

Wydaje się, że dosyć często przedstawiciele związków zawodowych nie doceniają znaczenia takich aspektów zarządzania zasobami ludzkimi jak planowanie kariery, organizacja pracy czy kształcenie zawodowe i wpływu tych obszarów na perspektywy zawodowe pracowników. Zmiana podejścia przedstawicieli związków w tym obszarze jest bardzo trudna, szczególnie w sytuacji, gdy nie ma odpowiednich zapisów prawnych, a te które są, np. możliwość tworzenia funduszy szkoleniowych w przedsiębiorstwie, nie znajdują zastosowania w praktyce.

Nowym tematem - pośrednio związanym z zagadnieniem kwalifikacji zawodowych - jest temat zatrudniania pracowników tymczasowych/pracowników świadczących pracę na rzecz przedsiębiorstwa. Takie kwestie jak, np. liczebność pracowników tymczasowych / świadczących pracę w stosunku do pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, kwalifikacje zawodowe tych pracowników czy też dostęp do szkoleń pojawiły się w wywiadach.

Komentarz ekspercki

W przyszłości do tematów, które warto by było uregulować mogą dołączyć kwestie kształcenia zawodowego dostępnego dla pracowników tymczasowych/świadczących pracę. Jest to też obszar, który powinny uwzględniać związki zawodowe i pracodawcy w negocjacjach.

Kilku interlokutorów podkreśliło (strona pracodawcy), że związki zawodowe są ważnym partnerem i mogłyby mieć istotny wkład w rozwój firmy, gdyby tylko były skłonne poruszyć wszystkie tematy związane z warunkami pracy, a nie skupiały się wyłącznie na płacach.

Wydaje się, że ważnym wyzwaniem dla związków zawodowych jest pomoc, szczególnie starszym pracownikom, w zaakceptowaniu zmian, które zaszły w hutnictwie oraz wsparcie ich w wysiłkach odzyskania równowagi i pewności siebie. Sektor hutnictwa stali charakteryzuje rodzinna tradycja zatrudniania, w związku z czym huta stanowiła dla pracowników więcej niż tylko miejsce pracy. Pracownicy utożsamiali się z hutą, tak więc w chwili utraty zatrudnienia zmiana była o wiele bardziej bolesna niż tylko obawa przed bezrobociem. Jeden z przedstawicieli związków zawodowych: „*Ludzie tracą tożsamość, ulega rozpadowi coś, co zawsze było*”.

W przyszłości naturalnymi postulatami z dziedziny szkoleń mogłoby się stać negocjowanie sformalizowania mentoringu i szkoleń wewnętrznych poprzez wpisanie ich do zakresu obowiązków pracownika, a także przypisanie im wartości pieniężnej. Są związki zawodowe, które w tej chwili negocjują wpisanie zapisu o wynagradzaniu za prowadzenie szkoleń wewnętrznych do Regulaminu Pracy.

Komentarz ekspercki

Istotnym wyzwaniem wydaje się być stworzenie forum współpracy, a co najmniej wymiany informacji na poziomie sektora. Takie forum współpracy mogłoby skutecznie nagłaśniać wyzwania stojące przed sektorem, promować hutnictwo i jego wizerunek jako sektora nowoczesnych technologii i ciekawych karier, jak też skutecznie lobbować pożądanego rozwiązania w łonie Komisji Trójstronnej lub Zespołu Trójstronnego ds. Społecznych Warunków Restrukturyzacji Hutnictwa⁵².

⁵² Przy okazji warto się zastanowić czy w obecnej sytuacji Zespół Trójstronny nie powinien zmienić nazwy na, np. Zespół Trójstronny ds. Rozwoju Hutnictwa czy też po prostu Zespół Trójstronny ds. Hutnictwa.

IV. Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzone badanie pozwala sformułować następujące wnioski:

- Sektor hutnictwa stali w Polsce jest stabilny, nowoczesny i - jeżeli tylko nie dojdzie do nieprzewidzianych zawirowań na skalę światową - ma przed sobą dobre perspektywy;
- Dobre perspektywy sektora są związane tak z rozwijającym się rynkiem w Polsce, jak i obserwowanym wzrostem gospodarczym w Polsce i w krajach UE;
- Niepokojąca dla przedsiębiorstw hutniczych jest rosnąca konkurencja ze strony krajów azjatyckich, a w szczególności Chin;
- Wyzwaniem jest także polityka klimatyczna UE, wymogi pro-środowiskowe oraz rosnące ceny mediów i surowców;
- Sektor hutnictwa w Polsce jest zdominowany przez inwestorów zagranicznych, którzy realizują globalną strategię rozwoju swoich firm;
- Mimo że zmodernizowany i wyposażony w nowe technologie, sektor hutnictwa stali musi zmierzyć się z wyzwaniem poprawy jakości produkcji, a także zwiększeniem udziału produktów bardziej przetworzonych o większej wartości dodanej; dodatkowo pożądane byłoby zmniejszenie udziału stali importowanej w krajowej konsumpcji stali;
- Mocną stroną polskiego hutnictwa stali jest także dogodna lokalizacja geograficzna, wciąż niższe koszty pracy i produkcji.

W świetle tych obserwacji adaptacyjność przedsiębiorstw i pracowników w sektorze hutniczym może odgrywać zasadniczą rolę w utrzymywaniu przewag konkurencyjnych. Wzmacniają ją odpowiednie inwestycje w wyposażenie hut, wdrażanie nowych technologii i rozwiązań w zakresie procesów produkcyjnych. Te wszystkie procesy zachodzą w hutach, choć ostatnio były wstrzymane lub spowolnione przez kryzys 2008 roku. Nowe technologie i sposoby produkcji muszą być wzmocnione odpowiednimi szkoleniami zawodowymi dla pracowników.

Wydaje się, że najistotniejsze wyzwania w odniesieniu do zasobów ludzkich sektora i ich kwalifikacji zawodowych są związane z następującymi kwestiami:

- W związku z masowymi redukcjami zatrudnienia w czasie procesów restrukturyzacyjnych (lata 90-te i 2000) i wstrzymaniem do 2007 roku rekrutacji doszło do znacznego podwyższenia się średniego wieku zatrudnionych osób;
- W chwili obecnej zachodzi restrukturyzacja jakościowa w hutnictwie: naturalny proces wymiany kadr wspomaga „wymianę” kwalifikacji pracowników – odchodzą starsi pracownicy z częstokroć już niepotrzebnymi kwalifikacjami i przychodzą młodzi z nowymi kwalifikacjami;
- Trudnością i ogromnym wyzwaniem są bardzo liczne odejścia pracowników na emerytury, które będą miały miejsce w najbliższych latach; spowodują one konieczność mnogich rekrutacji i to pracowników z kwalifikacjami bardzo poszukiwanymi i nie zawsze dostępnymi na rynku (kwalifikacje techniczne);



- Trudność z rekrutacją pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami wynika z dwóch podstawowych powodów: zamrożenia rekrutacji na ponad 10 lat (zaburzenie naturalnego procesu przekazywania wiedzy stanowiskowej) oraz „rozmontowania” systemu kształcenia zawodowego (ograniczenie puli kandydatów);
- W sukurs wyżej opisanym zjawiskom przychodzi postęp technologiczny i zmiany w systemie organizacji pracy, w konsekwencji których spada zapotrzebowanie na pracowników, w szczególności pracowników administracyjnych i zatrudnionych na stanowiskach robotniczych niewykwalifikowanych;
- Szkolenia zawodowe i szeroko rozumiany rozwój kwalifikacji zawodowych mogą pomóc tak przedsiębiorstwu, jak i pracownikom w dostosowaniu się do zmian;
- Szkolenia są organizowane na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw i są najczęściej finansowane ze środków własnych pracodawcy; nie ma żadnych działań na poziomie sektora czy też realizowanych we współpracy między przedsiębiorstwami.

Przeprowadzone badanie pozwala zaproponować następujące rekomendacje:

- Pożądane byłoby rozważenie stworzenia platformy kontaktu/forum wymiany informacji na temat doskonalenia zawodowego na poziomie sektora; można wyobrazić sobie różne scenariusze, np. powstania ciała wspólnego dla wszystkich interesariuszy (hut, związków zawodowych, uczelni technicznych, stowarzyszeń profesjonalnych etc.), ciał odrębnych dla pracodawców i związków zawodowych, a nawet takiego rozwiązania, że określona „część” takiej instytucji byłaby wspólna, ale byłyby też części osobne, w ramach których przedstawiciele pracodawców i związków zawodowych mogliby się bez jakichkolwiek przeszkód wymieniać informacjami i doświadczeniami;
- W rozważaniu nad możliwościami stworzenia takiego forum/platformy wymiany informacji w Polsce można wykorzystać przykład promowanych na poziomie europejskim Sektorowych Rad Zatrudnienia i Kwalifikacji – prace nad utworzeniem takiej właśnie Rady toczą się na poziomie europejskim;
- Wysiłki nastawione na tworzenie platformy dla wspólnych inicjatywy w zakresie szkoleń byłyby w chwili obecnej przedwcześnie, ale nie należy porzucać tej idei – może się ona zmaterializować, np. poprzez zamawianie na uczelniach wyższych wspólnych dla kilku podmiotów kursów specjalistycznych dla nowoprzyjętych pracowników;
- Nie sposób ignorować powszechnego niezadowolenia z systemu edukacji zawodowej, dlatego też warto rozważyć pomysł powołania do życia instytucji, która mogłaby pełnić rolę koordynatora współpracy i oczekiwań branży względem systemu edukacji; taką instytucję mogliby tworzyć przedstawiciele pracodawców, związków zawodowych, organizacji pracodawców, stowarzyszeń branżowych (np. HIPH), instytutów naukowo-badawczych (np. IMŻ) czy też uczelni wyższych (AGH czy Politechnika Śląska); przykładowe działania takiej instytucji mogłyby objąć wspólne stypendia dla studentów kierunków technicznych, wsparcie kształcenia ustawicznego dla nauczycieli zawodu czy też doposażanie szkół zawodowych ew. wsparcie w organizacji praktyk w przedsiębiorstwach, np. opracowanie scenariuszy lekcji czy ćwiczeń;
- Badanie wykazało, że w tej chwili szkolenia zawodowe i podnoszenie kwalifikacji zawodowych nie jest kwestią priorytetową dla związków zawodowych; potrzeba więc



działań aktywizujących związki zawodowe; w sytuacji braku odpowiednich rozwiązań prawnych właściwe wydają się działania „miękkie” takie jak: szkolenia, pokazywanie doświadczeń krajów, gdzie związki zawodowe są aktywne w tym obszarze (np. w Holandii, w Wielkiej Brytanii) czy też stymulowanie dyskusji na temat możliwości przeniesienia tych rozwiązań do Polski; warto także sprawdzić możliwość pozyskania środków unijnych na podobne inicjatywy (np. z linii budżetowych dla organizacji partnerów społecznych).



Spis tabel

Tabela 1. Analiza SWOT sektora hutnictwa w Polsce.....	
Tabela 2. Ruch zatrudnionych w pierwszym półroczu 2010 roku.....	2
Tabela 3. Pracownicy młodszy i starszy okiem respondentów.....	2
Tabela 4. Wydatki na szkolenia i liczba przeszkolonych pracowników (2009; porównanie kwartał I – III 2009 i 2010)	
Tabela 5. Szkolenia pracowników w II kwartale 2010 roku.....	
Tabela 6. Liczba godzin szkoleń przypadająca średnio na pracownika (2007- 2009).....	

Spis wykresów

Wykres 1. Wykorzystanie zdolności produkcyjnych przez polskie huty w latach 2006-2010 [%]	13
Wykres 2. Produkcja stali surowej w Polsce wg procesów [mln ton]	14
Wykres 3. Zużycie jawne stali [mln ton]	15
Wykres 4. Struktura własnościowa hutnictwa żelaza i stali w 2009 roku	16
Wykres 5. Produkcja stali surowej w roku 2005 i 2009	19
Wykres 6. Zatrudnienie w sektorze hutniczym w latach 2000- 2010 (I półrocze)	24
Wykres 7. Zwolnienia i odejścia w sektorze hutniczym w latach 2000-2009	25
Wykres 8. Przyjęcia pracownicze w sektorze hutniczym	25
Wykres 9. Przyczyny zwolnień i odejść w sektorze hutniczym w 2009 roku	26
Wykres 10. Zatrudnienie w sektorze hutniczym w 2009 r. wg wieku	27
Wykres 11. Odejścia pracowników na emerytury w hutnictwie	28
Wykres 12. Struktura wykształcenia pracowników w sektorze hutniczym w 2009 r.	29
Wykres 13. Zasadnicze szkoły zawodowe w Polsce [liczba]	53
Wykres 14. Absolwenci zasadniczych szkół zawodowych w Polsce	54



Bibliografia

MONOGRAFIE

1. *Analiza regionalnego rynku pracy. Podręcznik prognozowania*, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice 2009.
2. *Biuletyn Informacyjny HIPH*, nr 4, kwiecień- maj 2010 r., Hutnicza Izba Przemysłowo- Handlowa.
3. CZERWIŃSKA M., GAŁECKI P., KONONOWICZ M., MAJEWSKA A., MICHAŁOWSKA J., RAJCZYK G., SEKUŁA P., *Sytuacja kobiet na śląskim rynku pracy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice 2010.
4. GAJDZIK B., *Przedsiębiorstwo hutnicze po restrukturyzacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
5. *Polski Przemysł Stalowy 2010*, Hutnicza Izba Przemysłowo- Handlowa, kwiecień 2010.
6. *Raport Specjalny 2010 Miesięcznika Gospodarczego Nowy Przemysł*.
7. *Sytuacja na śląskim rynku pracy. Analiza dotychczasowych tendencji oraz prognoza*, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice, wrzesień 2010.
8. *Sytuacja na śląskim rynku pracy. Analiza dotychczasowych tendencji oraz prognoza. Materiały konferencyjne*, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice 2010.
9. *Sytuacja w przemyśle stalowym i gospodarce narodowej. Popyt, podaż, prognozy*, Nr 7/2010, Hutnicza Izba przemysłowo- Handlowa.
10. *Trójstronne Zespoły Branżowe, Informator 2004-2009*, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010.
11. *World Steel in Figures 2010*, World Steel Association.

ARTYKUŁY

1. BORKOWSKI S., PIESCZOCH D., *Znaczenie spraw ludzkich i produkcyjnych w hucie podstawą do określenia siatki przywództwa*, nr 7/2008.
2. BURCHART- KOROL D., MUSIAŁ P., *Wymagania rozporządzenia REACH- nowe wyzwania dla przedsiębiorstw hutniczych*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 5/2008.
3. GAJDZIK B., *Organizacja pracy w przedsiębiorstwie hutniczym zgodnie z zasadami 5S*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 2/2008.
4. GAJDZIK B., *Poziom zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwie hutniczym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 10/2009.
5. GAJDZIK B., *Proces doskonalenia kadr i jego składniki w zarządzaniu przedsiębiorstwem hutniczym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 10/2008
6. GAJDZIK B., *Procesy i kierunki zmian w sektorze hutniczym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 11/ 2007.
7. GAJDZIK B., *Racjonalizacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie hutniczym Mittal Steel Poland jako kontynuacja programu restrukturyzacji Polskich Hut Stali S.A.*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 8/ 2007.
8. GAJDZIK B., *Strategie konsolidacji i aktywizacji rynkowej w przemyśle hutniczym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 10/2007.
9. GAJDZIK B., *Transformacja i reorganizacja przedsiębiorstw hutniczych w warunkach światowego kryzysu gospodarczo- finansowego*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 12/2009.
10. GAJDZIK B., *Wpływ doskonalenia zarządzania operacyjnego w przedsiębiorstwie hutniczym na poziom satysfakcji pracowniczej*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 1/2010.
11. GAJDZIK B., *Zmiany w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem hutniczym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 3/2007.
12. GAJDZIK B., OCIECZEK W., *Społecznie odpowiedzialne zarządzanie w przedsiębiorstwach hutniczych*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 11/2008
13. GARBARZ B., *Perspektywy rozwoju hutnictwa żelaza i stali w Polsce na tle trendów w hutnictwie światowym*, nr 10/ 2003.
14. GARBARZ B., SZULC W., ŁASZCZYK W., TORZ T., TALAREK R., *Zaawansowanie restrukturyzacji polskiego hutnictwa żelaza i stali w stosunku do stanu zaprogramowanego do osiągnięcia w 2005 r.*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 10/ 2000.



15. GARBARZ B., SZULC W., RĘBIASZ B., *Prognozy rozwoju popytu i podaży na rynku stalowych wyrobów hutniczych w Polsce*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 3/2007.
16. GROSMAN F., *Funkcjonowanie i finansowanie nauki oraz kształcenia w aspekcie potrzeb polskiego hutnictwa*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 4/2000.
17. KARDAS M., SANKOWSKA- ŚLIWA M., prof. dr hab. PADUCH J., *Możliwości wsparcia rozwoju zasobów ludzkich w polskim przemyśle stalowym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 12/2008.
18. KLIŚ J., TALAREK R., KOWALSKI K., *Sytuacja produkcyjna i handlowa w polskim hutnictwie żelaza i stali w 2005 r.*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 8-9/2006.
19. KLIŚ J., TALAREK R., KOWALSKI K., *Sytuacja produkcyjna i handlowa w polskim hutnictwie żelaza i stali w 2006 r.*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 3/ 2007.
20. KLIŚ J., TALAREK R., KOWALSKI K., SZEWCZYK A., *Sytuacja produkcyjna i handlowa w polskim hutnictwie żelaza i stali w 2008 r.*, nr 3/2009.
21. KLUSKA- NAWARECKA S., ADRAIN A., DURAK J., GŁOWACKI M., MAREK B., *Restrukturyzacja hutnictwa oparta na wiedzy- moda czy konieczność*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 4/2003.
22. LIS T., OCIECZEK W., *E-learning w kształceniu pracowników- szansą dla hutnictwa*, nr 5/2008.
23. MARCINEK K., PACZOSKA M., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w światowym przemyśle stalowym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 10/2000.
24. PADUCH J., KARDAS M., KŁOS I., SANKOWSKA- ŚLIWA M., *Restrukturyzacja zatrudnienia w polskim przemyśle stalowym w latach 1999-2006*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 11/ 2009.
25. PADUCH J., KŁOS I., BOGOLUBOW J., *Zmian struktury zatrudnienia w hutnictwie polskim w efekcie działań restrukturyzacyjnych*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 9/ 2001.
26. PRUSAK R., *Optymalizacja kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach metalurgicznych*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 7/2009.
27. SABELA W., *Ewolucja zapotrzebowania na wyroby hutnictwa żelaza w świecie*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 9/2008.
28. SABELA W., SZCZEPAŃSKA K., *Przygotowanie kadr z wyższym wykształceniem dla przemysłu hutniczego*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 1/2003.
29. SABELA W., SZCZEPAŃSKA K., GARBARZ B., *Innowacyjność w przemyśle stalowym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 11/2004.
30. SABELA W., dr SZCZEPAŃSKA- WOSZCZYNA K., *Kształcenie pracowników jako element zarządzania produkcją i innowacyjnością*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 2/2010.
31. SZULC W., KARDAS M., *Restrukturyzacja sektora stalowego w Europie Środkowo- Wschodniej*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 2/2009.
32. ŚLUSARCZYK B., *Wybrane aspekty pomocy publicznej w procesie restrukturyzacji przemysłu hutniczego w Polsce*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 9/2007.
33. TALAREK R., *Nowoczesne hutnictwo stalowe w Polsce wobec globalnego kryzysu ekonomicznego*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 12/2009.
34. ŻELICHOWSKA M., dr inż. FURMAN J., prof. dr hab. Inż. SOSNOWSKI R., *Przebieg i efekty restrukturyzacji polskiego hutnictwa żelaza i stali*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 5/2005.

WYDAWNICTWA RÓŻNE

1. Biuletyn ArcelorMittal Poland S.A., październik 2010, nr 10.
2. Magazyn hutniczy, numery od 27/28 (1643)- 37 (1652), w okresie 6.07.2010- 14.09.2010, oraz numer 50 (1613) z 15.12.2009.
3. Wolny Związkowiec, nr 12/2010 (578), 28 sierpnia 2010, Huta Katowice.