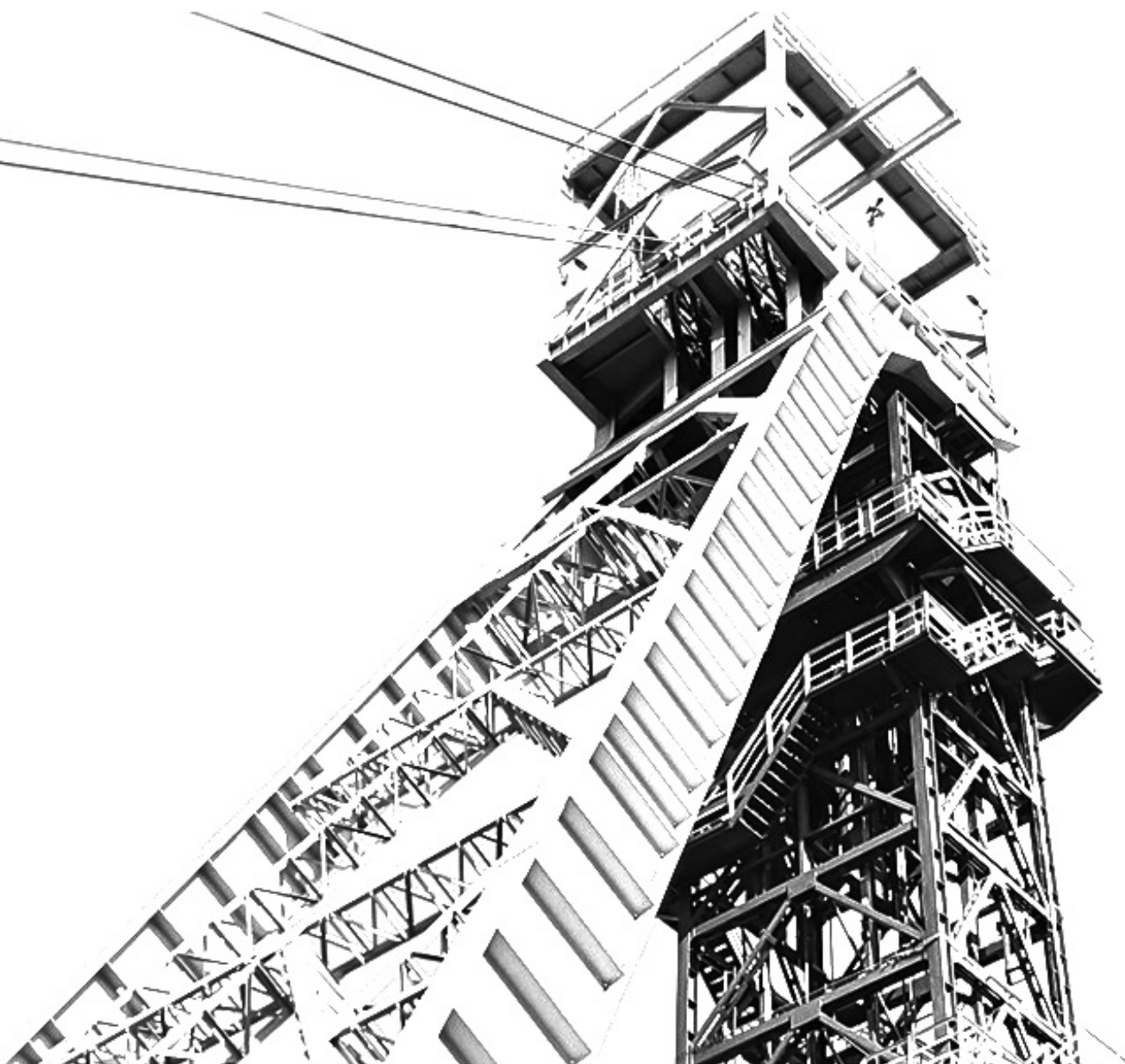




Regionalne
Obserwatorium
Procesu Transformacji



Zmiany w górnictwie oczami ludzi

wnioski z badania: Identyfikacja wyzwań społecznych i niwelowanie ich skutków w trakcie wprowadzania zmian organizacyjnych w kopalniach i firmach okołogórniczych w opinii partnerów społecznych FO i K



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie

Podmiot realizujący zadanie: Związek Zawodowy Górników w Polsce.
Katowice, maj 2026

Publikacja przygotowana w oparciu o raport końcowy opracowany przez:
dr hab. Sławomirę Kamińską-Berezowską

przy współpracy z:

Bożeną Gawryluk

Dorotą Wiktorowską

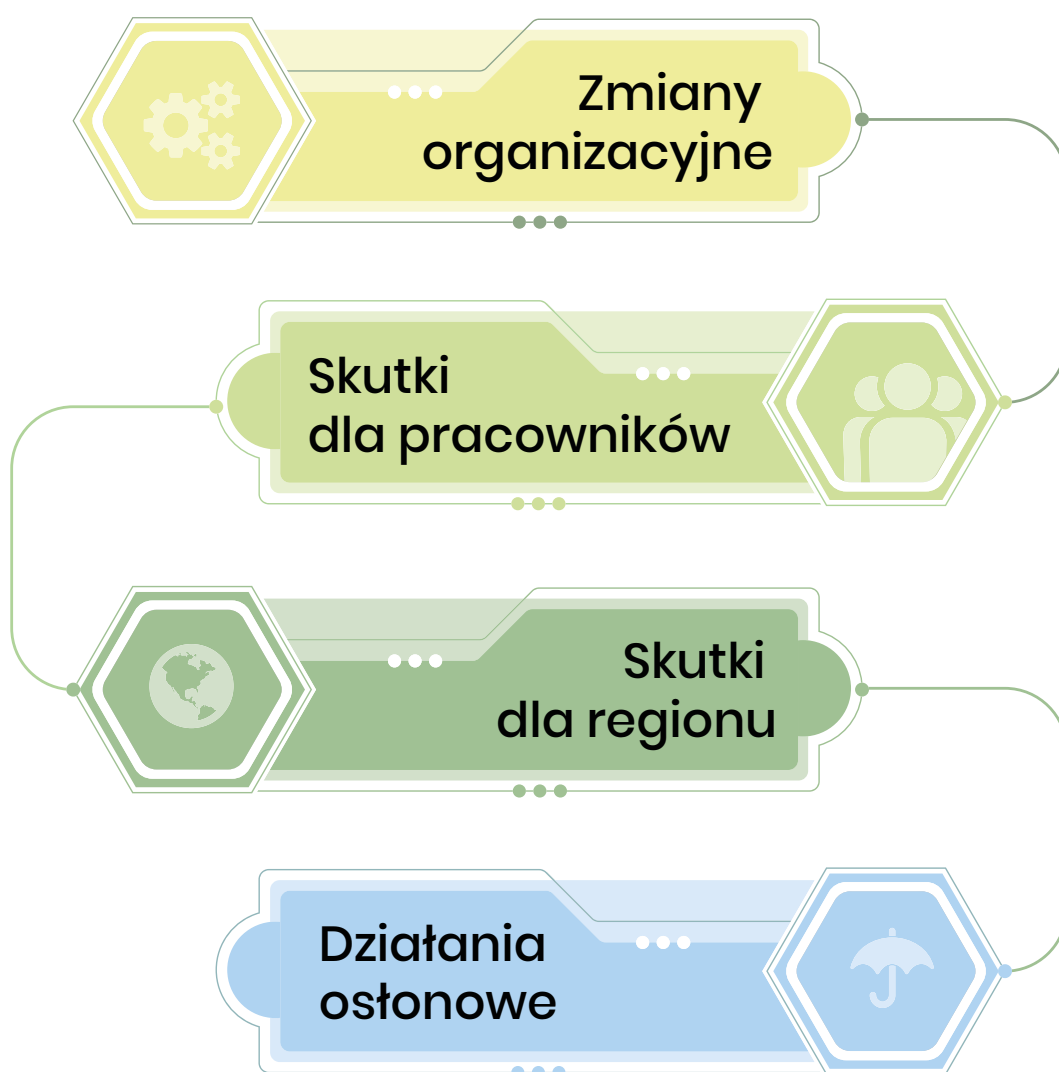
Joanną Górczyńską

Publikacja dofinansowana przez Unię Europejską w ramach projektu „Regionalne Obserwatorium
Procesu Transformacji 2.0 (ROPT 2.0)”

Spis treści

1. Jak czytać tę broszurę?	5
2. O badaniu i o tym, kogo obejmowało	5
3. Dlaczego transformacja górnictwa jest sprawą całego regionu	7
4. Co uczestniczki i uczestnicy badania uznawali za najważniejsze zmiany	9
5. Szanse dostrzegane w procesie transformacji	11
6. Najważniejsze zagrożenia dla pracowników i pracownic	12
7. Firmy okołogórnictwa – ważny, a często pomijany element transformacji	14
8. Skutki społeczne dla gmin, rodzin i lokalnych rynków pracy	15
9. Tereny pogórnictwa: pamięć, gospodarka i nowe funkcje	16
10. Działania ostonowe – czego naprawdę potrzeba	17
11. Dialog społeczny i komunikacja jako warunek powodzenia zmian	18
12. Rekomendacje dla instytucji publicznych, pracodawców i partnerów społecznych	19
13. Co wyniki badania oznaczają dla polityki publicznej	22
14. Perspektywa pracowników kopalń: stabilność, bezpieczeństwo i przewidywalność	24
15. Perspektywa firm okołogórnictwa: równość traktowania i dywersyfikacja	25
16. Rodziny, gospodarstwa domowe i społeczności lokalne	27
17. Tereny pogórnictwa: od zakończenia wydobywania do nowej funkcji społecznej	28
18. Działania ostonowe, które naprawdę odpowiadają na potrzeby	30
19. Dialog społeczny jako narzędzie zarządzania zmianą	31
20. Rozszerzone rekomendacje wdrożeniowe	33
21. Checklista działań dla instytucji publicznych, pracodawców i partnerów społecznych	34
22. Jak projektować wsparcie dla osób o różnym stażu pracy	36
23. Wnioski dla edukacji, szkolenia i przekwalifikowania	37
24. Wnioski dla komunikacji regionalnej i mediów	38
25. Trzy praktyczne scenariusze dobrej transformacji	40
26. Czego nie wolno zmarnować w tym procesie	42
27. Jak budować zaufanie do procesu zmiany	43
28. Podsumowanie	44

Od obserwacji zmian do odpowiedzi publicznej



1.

Jak czytać tę broszurę?

Niniejsza publikacja została przygotowana z myślą o mieszkankach i mieszkańcach województwa śląskiego, osobach pracujących w branży górniczej i okołogórniczej, partnerach społecznych, samorządach oraz instytucjach rynku pracy. Jej celem jest upowszechnienie wyników badania w sposób profesjonalny, ale zarazem możliwie prosty i zrozumiały.

Punktem wyjścia był raport końcowy za badania poświęconego temu, jak przedstawicielki i przedstawiciele strony społecznej w kopalniach oraz firmach okołogórniczych widzą i opisują zmiany zachodzące w trakcie transformacji. Z perspektywy codziennego doświadczenia pracy, rodziny i życia lokalnej wspólnoty transformacja nie jest jedynie kwestią gospodarczą. To proces, który wpływa na poczucie bezpieczeństwa, możliwość planowania przyszłości, relacje społeczne, komunikację w miejscu pracy i kierunek rozwoju całych gmin.

Broszura nie zastępuje pełnego raportu. Ma pomóc zrozumieć najważniejsze ustalenia: co uczestnicy badania uznali za główne zmiany, jakie widzą szanse, czego się obawiają oraz jakie działania uważają za konieczne, by transformacja była bardziej sprawiedliwa społecznie.

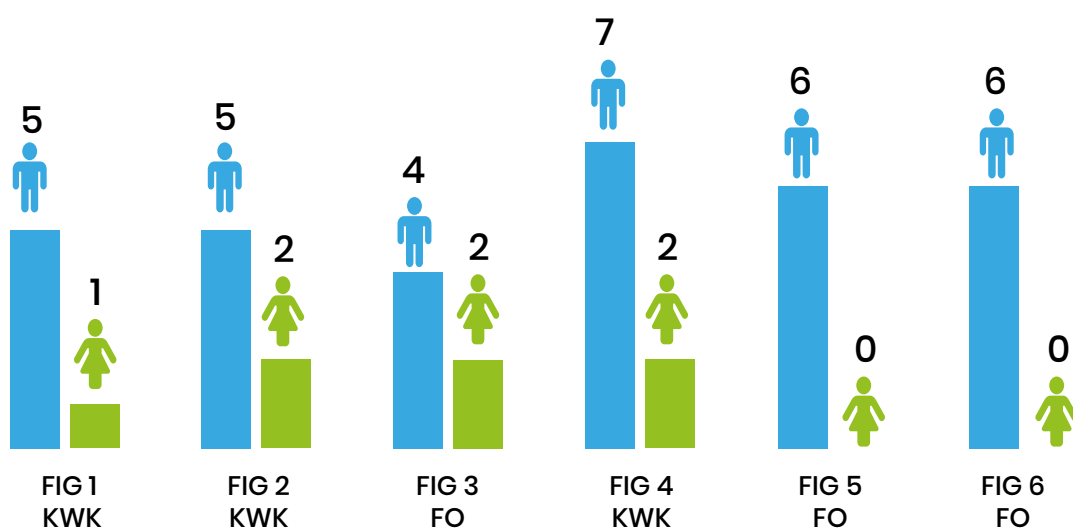
2.

O badaniu i o tym, kogo obejmowało

Podstawą raportu były wywiady fokusowe, czyli moderowane rozmowy grupowe pozwalające zebrać pogłębione opinie, doświadczenia i obawy uczestniczek oraz uczestników. Taka metoda nie służy do mierzenia skali zjawisk w sensie statystycznym, lecz do zrozumienia, jak ludzie myślą o zmianach, jakie widzą ich skutki społeczne oraz jakiej formy wsparcia oczekują.

W badaniu uczestniczyło łącznie 40 osób tworzących sześć grup fokusowych. Trzy grupy składały się z osób pracujących w kopalniach, a trzy z osób zatrudnionych w firmach okołogórnictwa. Uczestniczki i uczestnicy reprezentowali podregiony górnicze województwa śląskiego, a rozmowy prowadzono od jesieni 2024 roku do wiosny 2025 roku.

Wykres 1: Udział uczestników w poszczególnych badaniach fokusowych w podziale na płeć



Badanie dotyczyło, tego jak ludzie postrzegają transformację. Oznacza to, że w centrum uwagi znalazły się nie tylko formalne zapisy dokumentów, lecz przede wszystkim to, jak proces zmian jest rozumiany przez osoby bezpośrednio doświadczające skutków reorganizacji, wygaszania części działalności, rozmieszczenia załóg czy zmiany sytuacji rynkowej firm okołogórnictwa.

Wywiady fokusowe pozwoliły spojrzeć na transformację oczami pracowników.



Badanie miało charakter jakościowy, a więc pogłębiony i opisowy.



Analiza dotyczyła nie tylko życia zawodowego, lecz także skutków dla rodzin, gmin i całego regionu.



Dlaczego transformacja górnictwa jest sprawą całego regionu

Jednym z najważniejszych przesłań raportu jest to, że skutki transformacji nie kończą się na bramie zakładu pracy. Zamykanie lub wygaszanie działalności górniczej wpływa na lokalne rynki pracy, dochody gospodarstw domowych, sytuację przedsiębiorstw współpracujących z kopalniami, dochody gmin, a także na poczucie stabilności społecznej.

W badaniu wyraźnie powracało przekonanie, że tam, gdzie kopalnia jest ważnym pracodawcą lub punktem odniesienia dla całej lokalnej gospodarki, każda większa zmiana odbija się szeroko: od firm usługowych i sklepów po transport, edukację, kulturę i plany życiowe młodych osób. W tym sensie transformacja górnictwa jest jednocześnie transformacją lokalnych wspólnot.

Z perspektywy mieszkanek i mieszkańców regionu istotne jest więc nie tylko pytanie o harmonogram zmian w branży, ale także o to, czy w ślad za tym harmonogramem powstaje nowa oferta rozwoju. Bez nowych miejsc pracy, sprawnej komunikacji, dobrze zaprojektowanych szkoleń i sensownego zagospodarowania terenów pogórnich rośnie ryzyko narastania niepewności, odpływu ludzi z regionu i osłabiania jakości życia w gminach górniczych.

Najważniejsze ryzyka i szanse dostrzeżone w badaniu



Rysunek 1. Ryzyka i szanse dostrzeżone w badaniu

4.

Co uczestniczki i uczestnicy badania uznawali za najważniejsze zmiany

Dla wielu badanych słowo „zmiana organizacyjna” nie oznaczało nowego schematu organizacyjnego czy przebudowy formalnej struktury przedsiębiorstwa. Zdecydowanie częściej zmiana była rozumiana jako proces stopniowej redukcji zatrudnienia i ograniczania skali działalności związanej z wydobywaniem.

W tym obrazie pojawiało się kilka powtarzających się mechanizmów.

Po pierwsze, wskazywano odchodzenie osób z uprawnieniami emerytalnymi i niewystarczające uzupełnianie kadr.

Po drugie, zwracano uwagę na alokację pracowniczek i pracowników pomiędzy zakładami.

Po trzecie, mówiono o słabnących inwestycjach w wyposażenie, bezpieczeństwo i utrzymanie potencjału pracy. **Po czwarte**, część rozmówców mówiła o spadku prestiżu zawodu i negatywnej narracji towarzyszącej górnictwu.

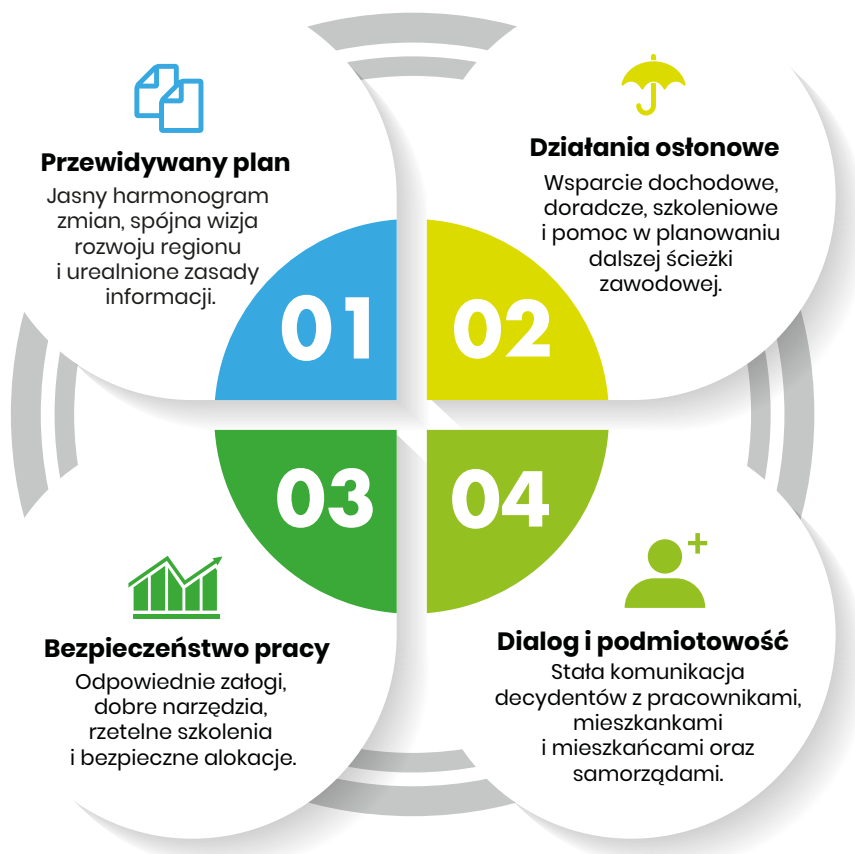
Zmiana organizacyjna postrzegana głównie jako redukcja zatrudnienia i działalności wydobywczej

W firmach okołogórnicznych obraz zmian był bardziej zróżnicowany. Część osób mówiła o relatywnej ciągłości pracy, inne o rosnącej niepewności, zmianach personalnych, łączeniu oddziałów, dywersyfikacji działalności lub ryzyku utraty kontraktów.



Wynika z tego ważny wniosek, że tempo i sposób odczuwania transformacji zależą od profilu działalności firmy, kondycji rynkowej oraz powiązania z zamówieniami z sektora górnictwa.

CZTERY FILARY ŁAGODZENIA SKUTKÓW TRANSFORMACJI



Rysunek 2. Filary łagodzenia skutków transformacji

WNIOSEK PRAKTYCZNY

Ludzie najczęściej rozpoznają transformację poprzez skutki kadrowe, organizację pracy i dostęp do informacji. To właśnie te obszary wymagają najstaranniejszego zarządzania.



Skutki kadrowe



Organizacja pracy



Dostęp do informacji

5.

Szanse dostrzegane w procesie transformacji

Choć w badaniu dominowały obawy, uczestniczki i **uczestnicy dostrzegali także pewne szanse**. W przypadku pracowników kopalń najczęściej wiązano je z zapisami Umowy społecznej z 2021 roku, które w odczuciu badanych miały dawać ramy stopniowego, rozłożonego w czasie wygaszania działalności, a przez to większą przewidywalność.

Transformacja wywołuje obawy,
lecz daje również nowe możliwości

Szansą była również możliwość utrzymania zatrudnienia w branży poprzez przesunięcie do innego zakładu, skorzystanie z uprawnień emerytalnych lub instrumentów ostonowych. W części wypowiedzi pojawiał się także wątek awansu zawodowego młodszych pracowników i pracownic w sytuacji, gdy starsze osoby odchodzą z pracy.

W firmach okołogórnicznych nadzieje były bardziej ostrożne, ale nie zniknęły całkowicie. Dotyczyły przede wszystkim możliwości dywersyfikacji działalności, wejścia na nowe rynki i rozwijania nowych produktów. Część rozmówców widziała także sens w dobrze zaprojektowanym przekwalifikowaniu, o ile będzie ono realnie odpowiadało potrzebom rynku pracy i nie będzie jedynie formalnym dodatkiem do procesu odchodzenia od górnictwa.

Dostrzegane szanse:



bardziej przewidywalny harmonogram zmian niż przy nagłych decyzjach,



możliwość ochrony części miejsc pracy poprzez alokację i rozłożenie procesu w czasie,



szansa na awans części młodszych osób oraz przekazanie odpowiedzialności zawodowej nowemu pokoleniu,



potencjał rozwojowy niektórych firm okołogórnich dzięki dywersyfikacji i innowacjom,



możliwość tworzenia nowych ścieżek kariery, jeśli wsparcie szkoleniowe będzie dobrze dopasowane.

6.

Najważniejsze zagrożenia dla pracowników i pracowni

Najmocniej wybrzmiewającym elementem raportu są zagrożenia związane z procesem zmian. Wypowiedzi uczestniczek i uczestników pokazują, że **w praktyce transformacja bywa kojarzona nie z nowym otwarciem, lecz z niepewnością zatrudnienia, trudnościami planowania życia rodzinnego i zawodowego, spadkiem poczucia bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa materialnego oraz niejasnymi decyzjami.**

Szczególnie wyraźnie wybrzmiewał temat alokacji. Sama możliwość przeniesienia do innego zakładu nie była oceniana jednoznacznie negatywnie, ale problemem stawał się sposób jej organizowania: niejasność kryteriów wg jakich decyzja była podejmowana, brak wcześniejszej informacji, obawy o dojazdy do pracy, konieczność budowania pozycji w nowym zespole i stres związany z nowym środowiskiem pracy.

Zmiany budzą silne obawy o pracę, bezpieczeństwo i przyszłość

Drugim ważnym zagrożeniem było bezpieczeństwo

pracy.

Badane osoby wielokrotnie wiązały redukcję zatrudnienia z większym obciążeniem załóg, słabszym wsparciem bardziej doświadczonych pracowników, skracaniem procesu uczenia się zawodu oraz presją czasu.

W ich odczuciu nie jest to wyłącznie problem organizacyjny – to kwestia bezpośrednio dotycząca zdrowia i życia pracowników.

Trzecim obszarem zagrożeń był brak rzetelnej, stałej informacji. Gdy ludzie słyszą o zmianach z plotek, nieformalnych przecieków lub częściowych komunikatów, rośnie chaos, narasta nieufność, a planowanie przyszłości staje się bardzo trudne.



Rysunek 3. Najważniejsze elementy transformacji oczami badanych

7.

Firmy okołogórnictwa – ważny, a często pomijany element transformacji

Jednym z najbardziej wyrazistych wątków raportu jest sytuacja firm okołogórnictwa. Badane osoby zatrudnione w tej branży wielokrotnie podkreślały, że wykonują pracę ściśle powiązaną z funkcjonowaniem kopalń, nierzadko specjalistyczną i wymagającą wysokich kompetencji, a jednocześnie czują się słabiej chronione przez obowiązujące rozwiązania ostonowe.

Z tej perspektywy transformacja nie powinna być projektowana wyłącznie wokół pracowników kopalń sensu stricto. Jeśli pomija się firmy okołogórnictwa, pomija się znaczną część realnego ekosystemu gospodarczego związanego z górnictwem: wykonawców robót, zaplecze usługowe, podmioty techniczne, remontowe i specjalistyczne.

Z raportu płynie więc ważna wskazówka dla decydentów: sprawiedliwa transformacja wymaga równego traktowania porównywalnej pracy i uwzględnienia rzeczywistych zależności między kopalnią a jej gospodarczym otoczeniem. Bez tego narasta poczucie podwójnych standardów i niesprawiedliwości.



Co to oznacza w praktyce?

Programy ostonowe, doradcze i szkoleniowe powinny być planowane tak, by odpowiadały również na potrzeby pracowniczek i pracowników firm okołogórnictwa, a nie tylko zakładów wydobywczych.

8.

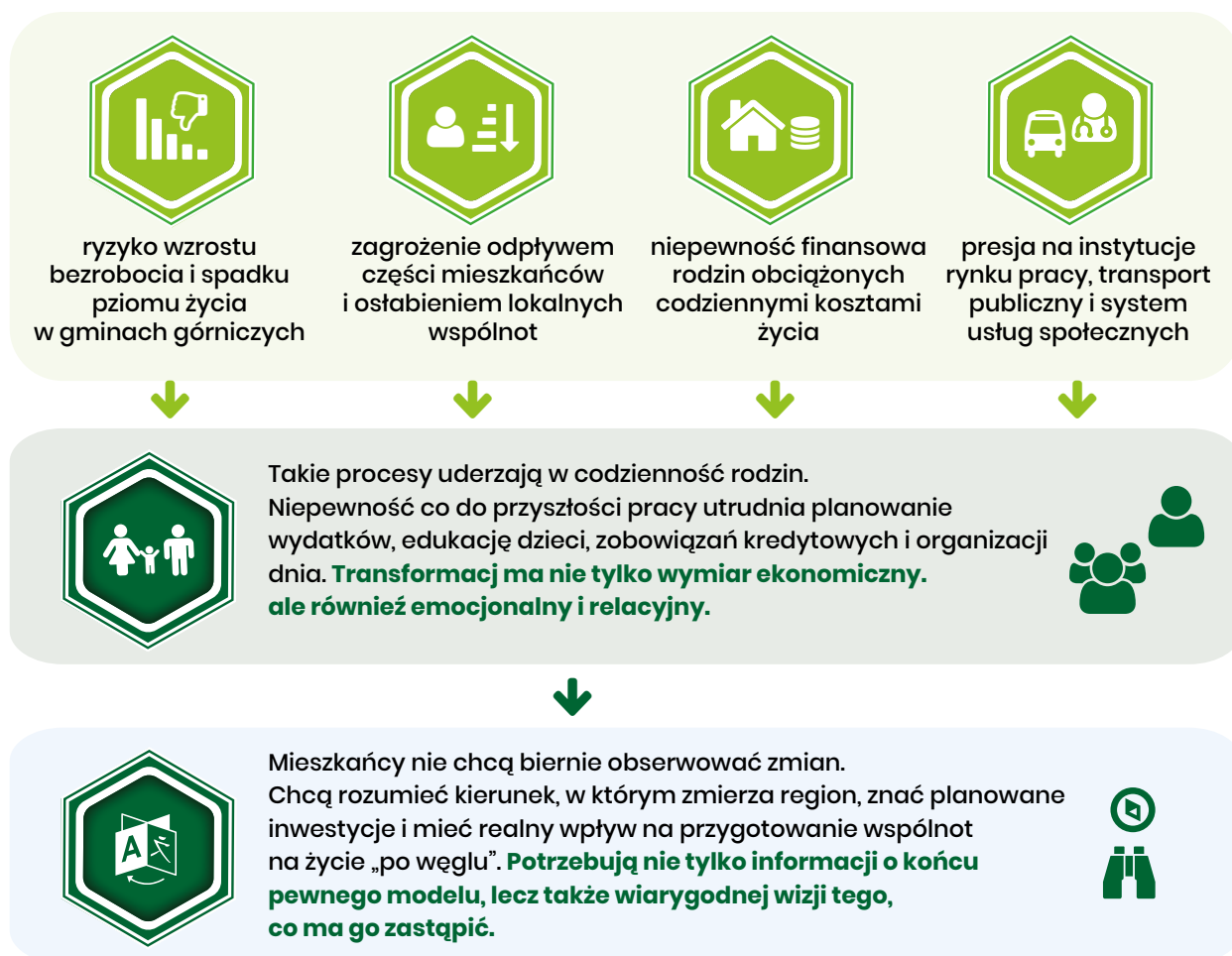
Skutki społeczne dla gmin, rodzin i lokalnych rynków pracy

W badaniu bardzo wyraźnie wybrzmiała obawa, że źle przygotowana transformacja może prowadzić do pogorszenia jakości życia w gminach górniczych. Chodzi nie tylko o bezpośredni ubytek miejsc pracy w kopalniach lub firmach współpracujących, lecz także o efekt mnożnikowy: mniej zamówień, słabszą jakość lokalnych usług, spadek dochodów gospodarstw domowych i mniejsze wpływy do budżetów samorządów.

Takie procesy uderzają w codzienność rodzin. Jeśli pracownik lub pracownica nie wiedzą, gdzie będą pracować za kilka miesięcy, trudniej planować wydatki, edukację dzieci, zobowiązania kredytowe czy nawet organizację dnia. W tym sensie transformacja ma nie tylko wymiar ekonomiczny, ale również emocjonalny i relacyjny.

Raport pokazuje zarazem, że uczestniczki i uczestnicy badania nie chcą jedynie biernie obserwować zmian. **Chcą rozumieć, w jakim kierunku zmierza region, jakie inwestycje są planowane i jak można przygotować lokalne wspólnoty na życie „po węglu”.** To ważny sygnał dla władz publicznych: mieszkańcy nie oczekują wyłącznie informacji o końcu pewnego modelu, lecz także wiarygodnej wizji tego, co ma go zastąpić.

Źle przygotowana transformacja to ryzyko dla ludzi i regionu



9.

Tereny pogórnice: pamięć, gospodarka i nowe funkcje

Osobnym i bardzo ważnym tematem jest przyszłość terenów pogórnich. Z badania wynika, że społeczna wyobraźnia nie sprowadza się tu ani do prostego zachowania wszystkiego „jak było”, ani do całkowitego wymazania górniczej przeszłości. Uczestniczki i uczestnicy oczekują raczej mądrego połączenia pamięci o pracy górniczej z nowym rozwojem gospodarczym.

Przyszłość terenów pogórnich to równowaga między historią a rozwojem

To oznacza, że część obiektów może i powinna pełnić funkcje edukacyjne, kulturowe lub symboliczne, pomagając zachować pamięć o historii regionu. Jednocześnie priorytetem powinno być tworzenie nowoczesnych miejsc pracy i funkcji gospodarczych, które pozwolą tym

terenom pracować na rzecz przyszłości, a nie wyłącznie przeszłości.

W tej perspektywie **rewitalizacja terenów pogórnich nie może być działaniem jednowymiarowym. Wymaga współpracy samorządów, instytucji regionalnych, spółek górniczych, SRK, środowisk eksperckich, partnerów społecznych oraz samych mieszkank i mieszkańców.** Dobrze zaprojektowana rewitalizacja może stać się jednym z najważniejszych narzędzi łagodzenia społecznych kosztów transformacji.

10.

Działania osłonowe – czego naprawdę potrzeba

Raport pokazuje, że działania osłonowe nie powinny być rozumiane wąsko, wyłącznie jako jednorazowe świadczenie pieniężne. Owszem, instrumenty finansowe są ważne, ale same w sobie nie rozwiązują problemu. Bez wsparcia doradczego, kompetencyjnego i organizacyjnego mogą nawet okazać się niewystarczające do zaplanowania trwałej zmiany zawodowej.

Z perspektywy uczestniczek i uczestników badania, skuteczne działania osłonowe powinny łączyć kilka elementów. Po pierwsze, przewidywalną informację o możliwych scenariuszach dalszej pracy lub odejścia z branży. Po drugie, wsparcie w planowaniu budżetu, decyzji zawodowych i zmiany kwalifikacji. Po trzecie, szkolenia rzeczywiście dopasowane do potrzeb rynku pracy. Po czwarte, rozwiązania pomagające w codziennym funkcjonowaniu – w tym w organizacji dojazdów i łączeniu obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym.

W badaniu bardzo mocno wybrzmiewał także postulat, aby **nie projektować wsparcia w oderwaniu od realiów lokalnych. To, co działa w jednym mieście lub subregionie, nie musi zadziałać w innym.** Dlatego działania ostonowe powinny być jednocześnie systemowe i elastyczne.

Oczekiwane działania ostonowe:



czytelne zasady przejść między pracą, alokacją, szkoleniem i odejściem z branży,



indywidualne doradztwo zawodowe i finansowe,



szkolenia adekwatne do rzeczywistego popytu na pracę,



wsparcie dla osób chcących rozpocząć działalność gospodarczą,



rozwiązania transportowe ograniczające ryzyko wykluczenia komunikacyjnego.

11.

Dialog społeczny i komunikacja jako warunek powodzenia zmian

W niemal całym raporcie przewija się jeden wspólny motyw: **bez rzetelnej komunikacji i partnerskiego dialogu społecznego nawet potrzebne decyzje mogą być odbierane jako niesprawiedliwe lub niezrozumiałe.** Uczestniczki i uczestnicy badania nie oczekiwali wyłącznie jednostronnego przekazu. Oczekiwali rozmowy, konsultacji i wpływu na to, jak zmiany będą wdrażane.

Dialog społeczny ma tu kilka poziomów. Pierwszy to poziom zakładu pracy: jasne informacje o zasadach alokacji, planowanych zmianach i warunkach bezpieczeństwa. Drugi to poziom regionalny: wspólna rozmowa o wizji rozwoju województwa śląskiego, nowych inwestycjach i kierunkach polityki publicznej.

Dialog podstawowym narzędziem w transformacji

Trzeci to poziom społeczny: wyjaśnianie mieszkańcom, dlaczego transformacja jest prowadzona, jakie rodzi ryzyka i jakie może przynieść korzyści, jeśli będzie dobrze zarządzana.

W tym sensie dialog nie jest dodatkiem do transformacji. Jest jednym z jej podstawowych narzędzi. Pozwala ograniczać chaos, wzmacniać poczucie podmiotowości oraz budować bardziej realistyczne oczekiwania wobec przyszłości.



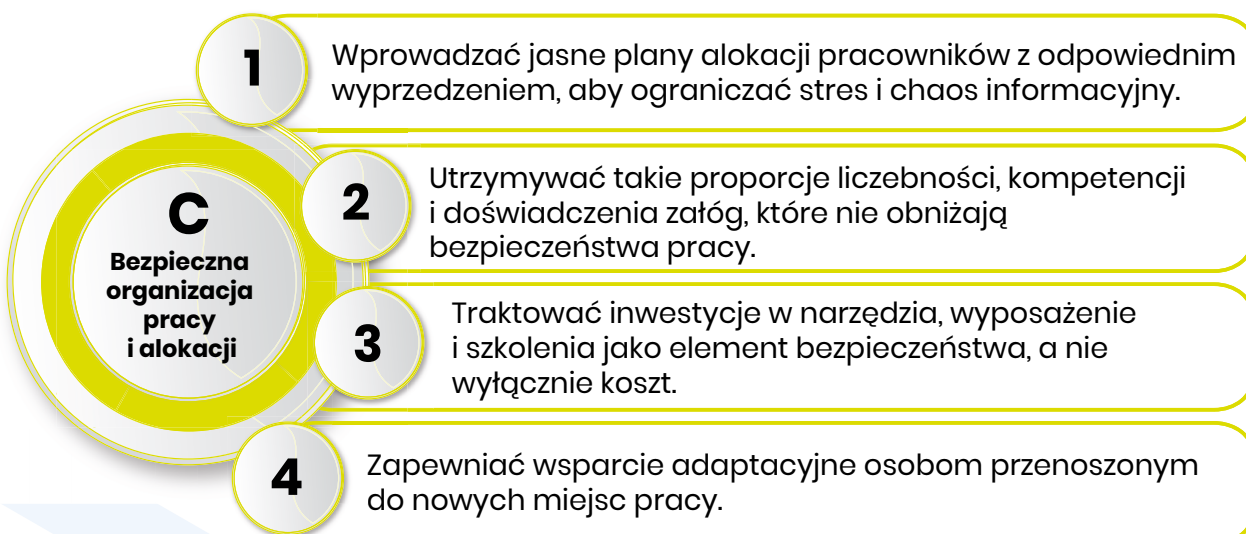
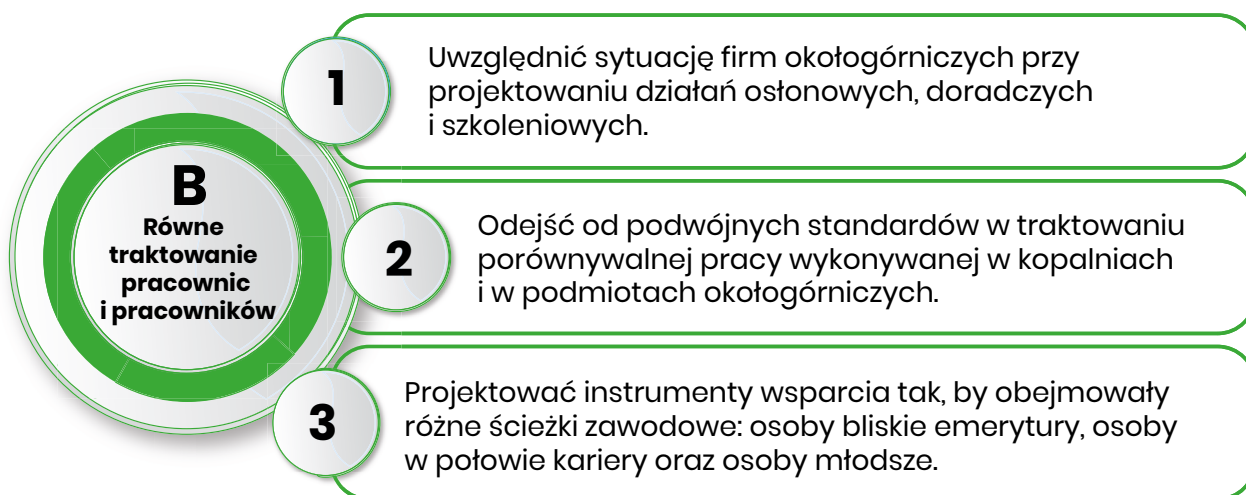
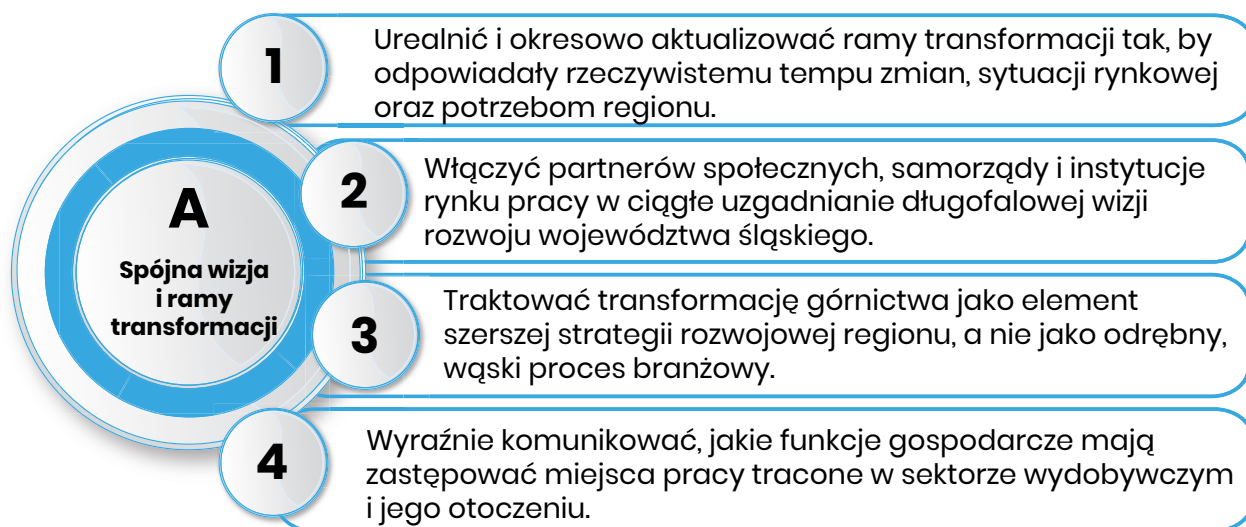
WARTO ZAPAMIĘTAĆ

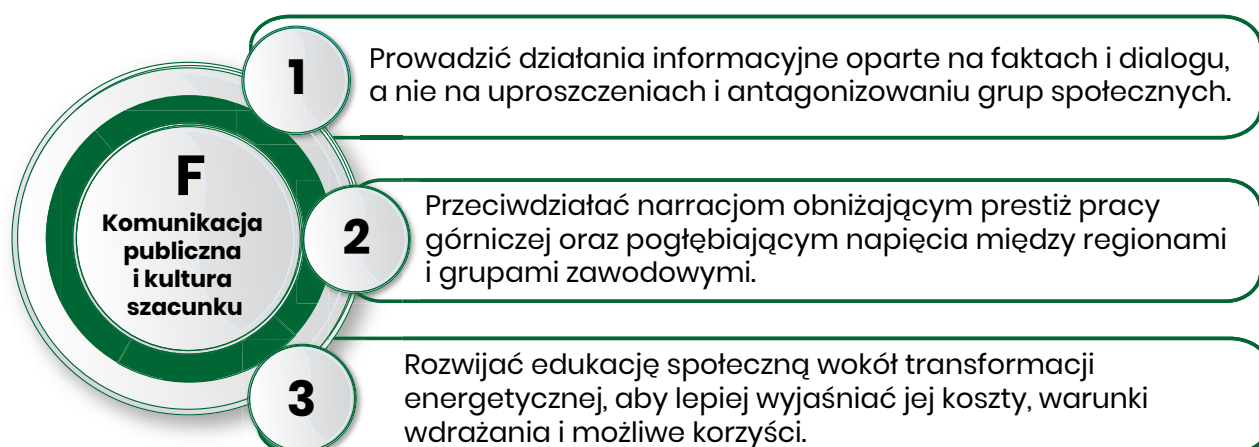
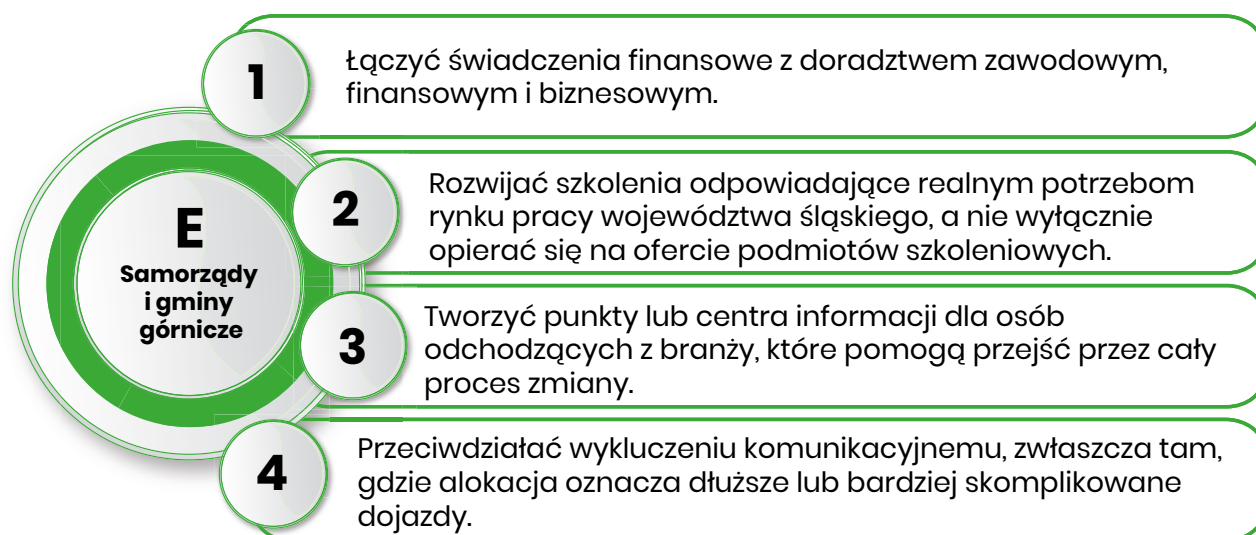
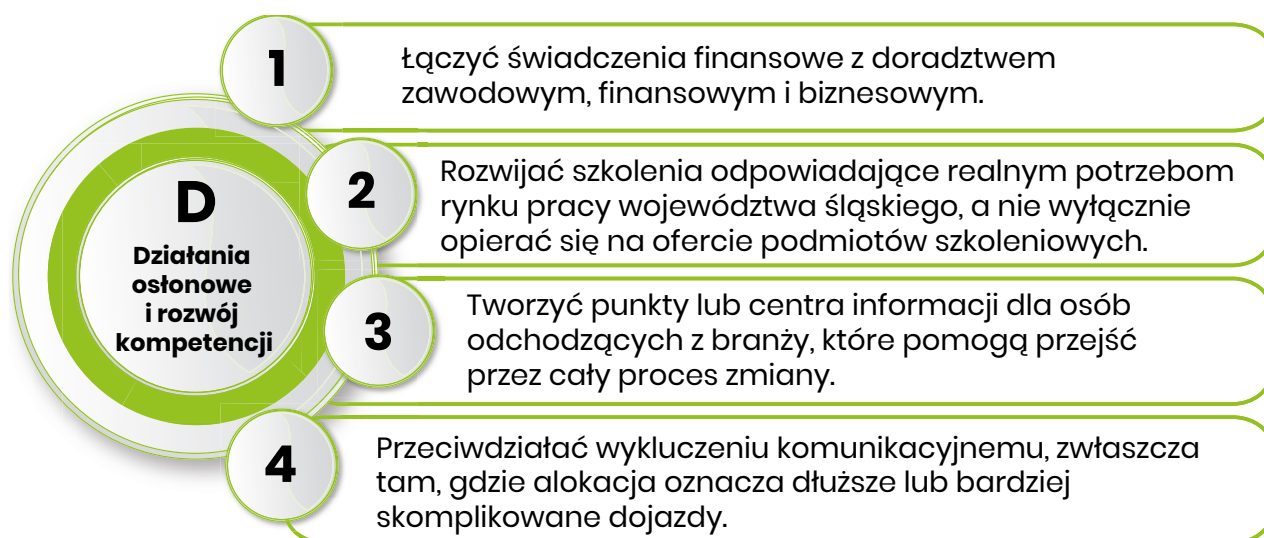
Najbardziej konfliktogenne nie są same zmiany, lecz zmiany prowadzone bez wyprzedzającej informacji, bez uzasadnienia i bez realnej przestrzeni do współdecydowania.

12.

Rekomendacje dla instytucji publicznych, pracodawców i partnerów społecznych

Poniższe rekomendacje porządkują najważniejsze kierunki działań wynikające z raportu. Zostały sformułowane językiem przystępnym, ale ich sens pozostaje zgodny z logiką badania: transformacja powinna być jednocześnie społecznie odpowiedzialna, przewidywalna i osadzona w realiach województwa śląskiego.





Skrócona mapa działań w transformacji

Obszar	Co jest potrzebne	Kto odgrywa kluczową rolę
Strategia regionu	wspólna, aktualizowana wizja rozwoju i harmonogram zmian	rząd, samorząd województwa, partnerzy społeczni
Ośłony społeczne	doradztwo, szkolenia, wsparcie finansowe i organizacyjne	instytucje rynku pracy, samorządy, pracodawcy, związki zawodowe
Bezpieczeństwo pracy	stabilne załogi, dobre wyposażenie, rzetelne szkolenia	spółki, kadra zarządzająca, związki zawodowe
Komunikacja	stały dialog i przejrzyste informacje	pracodawcy, samorządy, media, instytucje publiczne, związki zawodowe
Tereny pogórnice	rewitalizacja połączona z nowymi funkcjami gospodarczymi	samorządy, SRK, SSE, inwestorzy
Równość traktowania	uwzględnienie firm okołogórnich w polityce wsparcia	rząd, samorząd, partnerzy społeczni



KOŃCOWY WNIOSEK

Sprawiedliwa transformacja zaczyna się tam, gdzie polityka, gospodarka i dialog społeczny spotykają się z codziennym doświadczeniem ludzi.

13.

Co wyniki badania oznaczają dla polityki publicznej

Raport pokazuje, że transformacja nie jest dla badanych wyłącznie zmianą technologiczną ani prostym przesunięciem w strukturze gospodarki. W odbiorze uczestniczek i uczestników badania jest to przede wszystkim proces społeczny, który dotyka pracy, dochodów, bezpieczeństwa pracy, relacji we wspólnotach lokalnych i poczucia wpływu na własną przyszłość. Dlatego polityka publiczna dotycząca transformacji nie może ograniczać się do harmonogramów wygaszania zakładów czy do deklaracji inwestycyjnych.

Transformacja nie jest wyłącznie zmianą technologiczną.

Musi obejmować codzienne doświadczenie osób zatrudnionych w kopalniach i firmach okołogórnictwa oraz realia życia gmin górniczych.

Z punktu widzenia instytucji publicznych szczególnie ważny jest fakt, że badane osoby nie opisywały zmian jako procesu neutralnego. W ich wypowiedziach powracały niepewność, brak przejrzystej informacji, obawy o bezpieczeństwo pracy, trudności planowania budżetu domowego oraz poczucie nierównego traktowania części pracowników i pracowników. Oznacza to, że sprawiedliwa transformacja musi być projektowana jednocześnie jako polityka przemysłowa, polityka rynku pracy, polityka regionalna i polityka społeczna. Oderwanie tych wymiarów od siebie będzie prowadzić do dalszego narastania napięć i braku akceptacji.

Wyniki badania podpowiadają również, że w centrum uwagi powinno znaleźć się pojęcie przewidywalności. Badane osoby są skłonne zaakceptować zmianę wtedy, gdy rozumieją jej logikę, znają zasady, widzą możliwe ścieżki dalszego funkcjonowania i mają czas na przygotowanie decyzji zawodowych oraz rodzinnych. Tam, gdzie proces jest komunikowany z opóźnieniem lub w sposób niespójny, dominuje poczucie chaosu. Dla polityki publicznej oznacza to potrzebę odejścia od zarządzania wyłącznie reaktywnego na rzecz planowania wyprzedzającego, etapowego i opartego na regularnej komunikacji.

Badanie pokazuje też, że sprawiedliwa transformacja nie może być rozumiana tylko jako rekompensata za utracone miejsca pracy. Chodzi tu o coś szerszego: o zachowanie poczucia godności pracy, o równe traktowanie różnych grup zatrudnionych, o podtrzymanie bezpieczeństwa ekonomicznego rodzin oraz o stworzenie wiarygodnej wizji rozwoju dla miejscowości związanych z górnictwem. Tak rozumiana sprawiedliwość wymaga zarówno ośłon socjalnych, jak i inwestycji rozwojowych, dobrego transportu, rzetelnych szkoleń oraz czytelnego podziału odpowiedzialności między państwem, samorządem, pracodawcami i partnerami społecznymi.

Akceptacja zmian zależy od ich przewidywalności i poczucia sprawiedliwości

14.

Perspektywa pracowników kopalń: stabilność, bezpieczeństwo i przewidywalność

W badaniu osoby pracujące w kopalniach najczęściej opisywały zmiany przez pryzmat redukcji zatrudnienia, presji na odejścia z kopalni, alokacji między zakładami oraz ograniczania inwestycji. To ważna wskazówka interpretacyjna. Z perspektywy załogi transformacja nie zaczyna się w momencie formalnego zamknięcia kopalni, lecz wcześniej: wtedy, gdy maleje zatrudnienie, pogarsza się dostęp do sprzętu, rośnie rotacja, a informacje o przyszłości stają się mniej wiarygodne. Dla wielu osób już ten etap jest początkiem realnej zmiany, wpływającej na jakość pracy i poczucie bezpieczeństwa.

Transformacja obniża poczucie bezpieczeństwa, szczególnie wśród pracowników o średnim stażu

Szczególnie mocno wybrzmiał problem sytuacji pracowników o średnim stażu pracy. To grupa, która często nie ma jeszcze uprawnień emerytalnych, a zarazem jest już silnie związana z branżą pod względem kwalifikacji, doświadczenia

i planów życiowych. W praktyce oznacza to wysokie ryzyko utknięcia między dwoma porządkami: kończącym się światem pracy górniczej i nie do końca dostępnym światem nowych możliwości zawodowych. **Jeśli polityka ostonowa nie uwzględni tej grupy, właśnie tu może pojawić się najsilniejsze poczucie porzucenia i niesprawiedliwości.**

Uczestniczki i uczestnicy badania zwracali również uwagę na napięcie między potrzebą wymiany pokoleniowej a ryzykiem utraty doświadczenia zawodowego. Z jednej strony odejścia starszych pracowników bywają postrzegane jako szansa awansu dla młodszych. Z drugiej jednak strony badane osoby wskazywały, że przyspieszone odejścia, ograniczone szkolenia i braki kadrowe mogą osłabiać transfer praktycznej wiedzy. W realiach pracy dołowej ma to znaczenie nie tylko organizacyjne, ale przede wszystkim bezpieczeństwa. **Nie wystarczy więc zastąpić etatów nowymi osobami. Trzeba stworzyć warunki, w których wiedza i odpowiedzialność zawodowa są rzeczywiście przekazywane.**

Wnioski z raportu prowadzą do prostego, ale istotnego wniosku: **dla pracowników kopalń najważniejsze są przejrzyste zasady, czas na przygotowanie się do zmian oraz poczucie, że bezpieczeństwo i jakość pracy nie zostały podporządkowane samym oszczędnościom pracodawcy.** Jeżeli transformacja ma być akceptowalna społecznie, musi być wdrażana tak, aby nie niszczyła zaufania do miejsc pracy, instytucji, przełożonych i procedur. W przeciwnym razie nawet dobrze zaprojektowane instrumenty osłonowe będą odbierane jako spóźnione lub niewystarczające.



Transformacja wymaga równowagi między wymianą pokoleniową, bezpieczeństwem i zaufaniem.

15.

Perspektywa firm okotógórnich: równość traktowania i dywersyfikacja

Jednym z najmocniejszych i najbardziej praktycznych wniosków płynących z raportu jest potrzeba pełniejszego włączenia firm okotógórnich do myślenia o transformacji. Badane osoby pracujące w tych podmiotach wyraźnie sygnalizowały poczucie pominięcia. Zwracały uwagę, że wykonują prace bezpośrednio związane z funkcjonowaniem i likwidacją kopalń, często w warunkach podobnego ryzyka, a mimo to nie zawsze są obejmowane porównywalnymi rozwiązaniami ochronnymi. To poczucie nierówności ma nie tylko wymiar materialny, lecz także symboliczny: dotyczy poczucia uznania, widoczności i rozpoznawalności w przestrzeni publicznej i podmiotowego traktowania pracownika.

Z punktu widzenia regionu problem ten ma szczególne znaczenie, ponieważ firmy okotógórnicze są ważnym ogniwem lokalnych rynków pracy. Ich destabilizacja może wywoływać skutki rozproszone, ale bardzo dotkliwe:

ograniczenie zamówień, utratę specjalistycznych kompetencji, spadek dochodów rodzin, a w dłuższej perspektywie także osłabienie lokalnej przedsiębiorczości. Oznacza to, że sprawiedliwa transformacja nie może obejmować wyłącznie dużych spółek wydobywczych. Musi uwzględniać cały ekosystem gospodarczy powiązany z górnictwem.

Sprawiedliwa transformacja wymaga włączenia firm okołogórnich i całego ekosystemu gospodarczego

Raport podpowiada też drugi ważny kierunek: potrzebę dywersyfikacji działalności firm okołogórnich. Badane osoby dostrzegały, że część przedsiębiorstw może próbować wejścia na nowe rynki, rozwijania

nowych produktów i korzystania z istniejącego zaplecza technicznego poza tradycyjnym górnictwem. Nie jest to jednak proces automatyczny. Wymaga kapitału, czasu, kompetentnego zarządzania, wsparcia instytucjonalnego i stabilnego otoczenia regulacyjnego. Bez tych warunków dywersyfikacja łatwo staje się jedynie hasłem, a nie realną ścieżką przetrwania i rozwoju.

W praktyce oznacza to, że polityka regionalna i polityka rynku pracy powinny w dużo większym stopniu angażować się na rzecz przejścia od zależności od jednego sektora do modelu bardziej odpornego gospodarczo. Wsparcie dla firm okołogórnich nie powinno ograniczać się do łagodzenia skutków schyłku górnictwa. Powinno pomagać w przebudowie modeli biznesowych, rozwoju kompetencji menedżerskich i technicznych oraz w uzyskiwaniu dostępu do nowych klientów. Tylko wtedy transformacja będzie oznaczała nie wyłącznie stratę, ale również rzeczywiste otwarcie nowego etapu rozwoju gospodarczego.

Dywersyfikacja działalności jest kluczowa, ale wymaga systemowego wsparcia

16.

Rodziny, gospodarstwa domowe i społeczności lokalne

Raport bardzo wyraźnie pokazuje, że zmiana w branży górniczej natychmiast przekłada się na życie rodzinne.

W wypowiedziach badanych powracały kwestie związane z budżetem domowym, kredytami, edukacją dzieci, opieką nad bliskimi, organizacją dojazdów i planowaniem codzienności. To ważne przypomnienie, że decyzja zawodowa nigdy nie dotyczy wyłącznie jednej osoby.

Skutki zmian zawodowych
odczuwają całe rodziny

W regionach silnie związanych z górnictwem każde przesunięcie w zakładzie pracy może uruchamiać cały łańcuch konsekwencji po stronie rodziny.

W praktyce oznacza to, że działania osłonowe powinny być projektowane z uwzględnieniem gospodarstwa domowego, a nie tylko indywidualnej sytuacji pracownika lub pracownicy. Przykładowo, zmiana miejsca pracy może oznaczać nie tylko nową trasę dojazdu, ale też konieczność przeorganizowania opieki nad dziećmi, zmianę rytmu dnia czy większe koszty transportu. Podobnie przejście na emeryturę albo przyjęcie odprawy to nie tylko zmiana statusu zawodowego, lecz także decyzja o przyszłej stabilności finansowej całej rodziny.

Badanie sugeruje również, że w gminach górniczych szczególnego znaczenia nabiera poczucie wspólnotowego bezpieczeństwa. Gdy mieszkańcy widzą, że przyszłość dużego zakładu staje się niejasna, rośnie nie tylko indywidualna niepewność, ale także obawa o usługi publiczne, handel lokalny, funkcjonowanie szkół i perspektywy młodego pokolenia. Z tego punktu widzenia skutki transformacji są wielowarstwowe: dotyczą rynku pracy, lecz równie mocno wpływają na klimat społeczny, na decyzje migracyjne i na wyobrażenie przyszłości własnej miejscowości.

Dlatego w politykach lokalnych i regionalnych potrzebne jest myślenie o odporności społecznej. Chodzi o wzmacnianie sieci wsparcia, dostępności

doradztwa, jakości komunikacji publicznej, usług dla rodzin i oferty edukacyjnej. Transformacja będzie znacznie łatwiejsza do udźwignięcia tam, gdzie mieszkańcy i mieszkanki nie zostają sami ze skutkami zmiany, lecz widzą, że wokół nich budowane są realne warunki do stabilnego życia, pracy i pozostania w regionie.

Transformacja wpływa na całe wspólnoty i poczucie lokalnego bezpieczeństwa

17.

Tereny pogórnice: od zakończenia wydobywania do nowej funkcji społecznej

Wątek terenów pogórnich był w badaniu czymś więcej niż rozmową o zagospodarowaniu przestrzeni po kopalniach.

W rzeczywistości był rozmową o tym, jak region „chce opowiedzieć” swoją przeszłość i jak zamierza zbudować swoją przyszłość. Badane osoby podkreślały, że obiekty pokopalniane nie powinny pozostawać niezagospodarowane, ani redukować się do roli symbolicznych ruin. Jednocześnie nie postulowały prostego wymazania pamięci o górnictwie. Zależało im raczej na połączeniu funkcji pamięci, tożsamości i nowej aktywności gospodarczej.

To ważna wskazówka dla samorządów i instytucji planujących rewitalizację. Dobra polityka wobec terenów pogórnich powinna unikać dwóch skrajności. Z jednej strony nie może sprowadzać rewitalizacji do zachowania pojedynczych obiektów bez pomysłu na ich wykorzystanie dla współczesnych mieszkańców. Z drugiej strony nie powinna też traktować

dziedzictwa górniczego jako przeszkody, którą należy jak najszybciej usunąć z krajobrazu. Pamięć o pracy górniczej może być zasobem kulturowym i edukacyjnym, ale tylko wtedy, gdy towarzyszy jej projekt nowej użyteczności społecznej.

Tereny pogórnice wymagają równowagi między dziedzictwem a rozwojem

W praktyce nowa funkcja terenów pogórnich może mieć charakter mieszany. Część przestrzeni może służyć działalności gospodarczej, część edukacji, część kulturze, a część zielonej rekreacji lub

usługom publicznym. Kluczowe jest to, aby nowe zagospodarowanie odpowiadało na rzeczywiste potrzeby lokalne i tworzyło miejsca pracy dobrej jakości. Badanie pokazuje, że właśnie ten element jest dla społeczności najważniejszy: pamięć ma znaczenie, ale nie może zastępować przyszłości.

Warto zatem myśleć o rewitalizacji jako o narzędziu budowania zaufania do procesu transformacji. Tam, gdzie mieszkańcy widzą konkretne efekty w postaci nowych funkcji przestrzeni, dostępnych usług, pracy i poprawy jakości otoczenia, łatwiej jest uznać zmianę za proces sensowny, a nie wyłącznie stratę. Teren pogórnicy staje się wtedy nie znakiem końca, ale dowodem, że region potrafi przechodzić z jednego etapu rozwoju do drugiego bez porzucania własnej historii.



Przyszłość terenów pogórnich to realne funkcje i miejsca pracy

18.

Działania osłonowe, które naprawdę odpowiadają na potrzeby

Raport pokazuje bardzo wyraźnie, że działania osłonowe są potrzebne, ale ich skuteczność zależy od jakości wprowadzania ich w życie.

Same instrumenty finansowe nie wystarczą, jeśli nie są zrozumiałe, odpowiednio zakomunikowane lub dopasowane do zróżnicowanych sytuacji życiowych. Badane osoby nie oczekiwały wyłącznie rekompensaty za zmianę. Oczekiwały przede wszystkim rozwiązań, które pozwalają odzyskać orientację: wiedzieć, co będzie dalej, jakie są dostępne opcje i jakie konsekwencje niesie każda z nich.

Transformacja wymaga nie tylko środków, ale też rzetelnej informacji i doradztwa

Szczególnie istotny jest w tym kontekście **postulat lepszego doradztwa**. Pracownicy i pracownice powinni mieć dostęp do rzetelnej informacji o ścieżkach przejścia: od pozostania w branży, przez alokację, aż po emeryturę, odprawę czy

przekwalifikowanie. Takie doradztwo powinno obejmować nie tylko aspekty formalne, lecz także praktyczne: wpływ decyzji na domowy budżet, możliwość dojazdów, wymagania nowej pracy, zakres potrzebnych kompetencji czy ryzyko związane z wyborem określonej ścieżki. Dopiero wtedy decyzja zawodowa staje się rzeczywiście świadoma.

Równie ważna jest **adekwatność szkoleń i programów przekwalifikowania**. Badanie pokazuje sceptycyzm wobec oferty szkoleniowej, która jest oderwana od rynku pracy albo zbyt ogólna. Uczestniczki i uczestnicy nie odrzucali samej idei zmiany kwalifikacji. Podkreślali jednak, że szkolenia muszą prowadzić do realnych kompetencji, a nie jedynie do formalnego uczestnictwa. Dobre działania osłonowe powinny być zatem planowane razem z analizą zapotrzebowania regionalnego rynku pracy i z udziałem pracodawców, którzy rzeczywiście tworzą miejsca zatrudnienia.

Wreszcie, **działania osłonowe powinny być różnicowane**. Inne potrzeby mają osoby bliskie emerytury, inne osoby o średnim stażu, inne



Skuteczne wsparcie wymaga praktycznych szkoleń i zróżnicowanych rozwiązań

młodsze pracowniczki i pracownicy, a jeszcze inne osoby zatrudnione w firmach okołogórnictwa. Jednolity pakiet wsparcia będzie z definicji niewystarczający. **Potrzebny jest system modułowy: z częścią wspólną, gwarantującą rzetelną informację i opiekę doradczą oraz z częścią dopasowaną do konkretnej sytuacji życiowej i zawodowej.**

19.

Dialog społeczny jako narzędzie zarządzania zmianą

Jednym z najbardziej konsekwentnie powracających wątków raportu jest znaczenie dialogu społecznego.

W badaniu nie chodziło jednak o dialog rozumiany wyłącznie jako formalne spotkania między reprezentacją pracowników a zarządami przedsiębiorstw. Znacznie częściej pojawiała się potrzeba codziennej komunikacji: wcześniejszego informowania, tłumaczenia powodów decyzji kadrowych, uzgadniania przebiegu alokacji, odpowiadania na pytania i redukowania informacji przekazywanych drogą nieformalną (plotek). To bardzo praktyczne ujęcie dialogu, które warto potraktować poważnie i odpowiedzialnie.



Dialog ogranicza chaos, buduje zaufanie i poczucie wpływu na decyzje

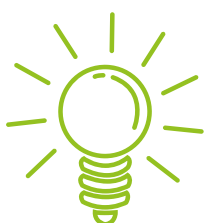
Z perspektywy zarządzania zmianą **dialog pełni co najmniej trzy funkcje.**

- » Po pierwsze, porządkuje proces informacyjny i ogranicza chaos.
- » Po drugie, pozwala wcześniej wychwycić problemy, które z poziomu centrali lub administracji nie zawsze są widoczne.
- » Po trzecie, buduje poczucie podmiotowości. Nawet wtedy, gdy nie da się spełnić wszystkich oczekiwań, sama możliwość uzyskania odpowiedzi i udziału w rozmowie zmniejsza napięcie i ogranicza poczucie arbitralności podjętych decyzji.

Badanie pokazuje przy tym, że brak dialogu nie jest neutralny. Gdy informacja jest spóźniona lub rozproszona, pracownicy i pracownice zaczynają poszukiwać i opierać się na nieformalnych przekazach. To z kolei zwiększa niepewność, wzmacnia podejrzliwość i utrudnia racjonalne planowanie. **W procesach tak wrażliwych społecznie, jak wygaszanie zakładów i alokacje, koszt komunikacyjnego zaniedbania bywa bardzo wysoki.** Obejmuje nie tylko relacje w miejscu pracy, ale także nastawienie całych społeczności lokalnych do instytucji/ podmiotów/ decydentów odpowiedzialnych za zmianę.

Dlatego warto traktować dialog jako inwestycję w jakość transformacji.

Potrzebne są stałe kanały przekazywania informacji, harmonogramy konsultacji, jasno opisane procedury oraz czytelne punkty kontaktu dla osób, które potrzebują wyjaśnień. **Im bardziej przewidywalny i uporządkowany jest proces komunikacji, tym większa szansa, że transformacja będzie odbierana jako trudna, ale prowadzona fair.**



Brak dialogu podnosi społeczne koszty transformacji

20.

Rozszerzone rekomendacje wdrożeniowe

Na podstawie raportu można sformułować **zestaw rozszerzonych rekomendacji**, które porządkują działania nie tylko według instytucji odpowiedzialnych, lecz także według logiki wdrożenia.

» W pierwszej kolejności potrzebne jest **urealnienie strategicznych dokumentów i harmonogramów** tak, aby były zgodne z rzeczywistym przebiegiem zmian. To warunek zaufania. Gdy dokumenty rozmiągają się z codziennym doświadczeniem pracowników, przestają pełnić funkcję stabilizującą i zaczynają być odbierane jako deklaracje bez pokrycia.

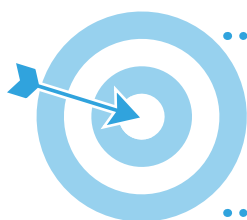
» Drugim krokiem powinno być **wzmocnienie warstwy operacyjnej transformacji**. Oznacza to lepsze zarządzanie alokacjami, większą przewidywalność decyzji kadrowych, skuteczniejsze wdrażanie

Zaufanie zależy od zgodności planów z rzeczywistością i jakości wdrożenia

pracowników w nowych miejscach pracy i konsekwentne zabezpieczenie standardów bezpieczeństwa. W badaniu właśnie ten poziom praktyki organizacyjnej był źródłem największych emocji. To pokazuje, że nawet

dobrze zaprojektowane polityki centralne mogą zostać źle ocenione, jeśli na poziomie zakładu pracy zabraknie procedur, szacunku i odpowiedniego przygotowania.

» Trzecim obszarem wdrożeniowym jest **zaplecze rozwojowe regionu**. Transformacja będzie społecznie wiarygodna tylko wtedy, gdy mieszkańcy i mieszkanki zobaczą nie abstrakcyjne obietnice, ale materializujące się alternatywy: nowe inwestycje, lepsze powiązania transportowe, przemysłane zagospodarowanie terenów pogórnich, ofertę edukacyjną i zawodową odpowiadającą rynkowi pracy. **Bez tego działania osłonowe będą jedynie łagodziły skutki schyłku, zamiast otwierać perspektywę nowego etapu rozwoju.**



Wiarygodna transformacja wymaga rozwoju regionu, równego traktowania i stałego monitoringu

» Czwartym wymiarem rekomendacji jest **równość traktowania**. Raport bardzo mocno wskazuje, że bez pełniejszego uwzględnienia firm okotógórnicznych trudno będzie mówić o procesie powszechnie uznawanym za sprawiedliwy. Oznacza to potrzebę przeglądu rozwiązań prawnych, ostonowych i komunikacyjnych tak, aby różnice w standardach wsparcia były uzasadnione i zrozumiałe, a nie odbierane jako arbitralne. Sprawiedliwa transformacja nie może pozostawiać na marginesie tych grup, które są częścią górniczego łańcucha pracy i ponoszą realne skutki wygaszania wydobywania.

Wreszcie, całość procesu powinna być objęta regularnym monitoringiem społecznym. Chodzi nie tylko o liczbę miejsc pracy czy poziom inwestycji, ale także o wskaźniki zaufania, jakości komunikacji, dostępności wsparcia oraz ocenę użyteczności oferowanych instrumentów. **Transformacja, „która nie słucha” osób nią objętych, łatwo traci zdolność korygowania własnych błędów.**

21.

Checklista działań dla instytucji publicznych, pracodawców i partnerów społecznych

Poniższa checklista porządkuje wnioski z raportu w postaci pytań kontrolnych, które mogą być użyte przy projektowaniu lub ocenie działań transformacyjnych. Nie jest to lista zamknięta, lecz praktyczne narzędzie, pomagające sprawdzić, czy proces zmiany jest prowadzony w sposób odpowiedzialny społecznie.

- ✓ Czy osoby objęte zmianą otrzymują informacje od pracodawcy odpowiednio wcześniej, w zrozumiałej formie i z możliwością zadawania pytań?
- ✓ Czy zasady alokacji, odejść, przejścia na emeryturę lub korzystania z odpraw są opisane jasno i komunikowane w jednolity sposób przez pracodawcę?
- ✓ Czy przy planowaniu decyzji kadrowych przez pracodawcę uwzględnia się nie tylko potrzeby organizacyjne, ale również bezpieczeństwo pracy, dojazdy i wpływ na życie rodzinne?
- ✓ Czy firmy okotógórnice zostały realnie uwzględnione w systemie wsparcia, a nie potraktowane jako temat poboczny?
- ✓ Czy oferta szkoleń i przekwalifikowania została oparta na diagnozie rynku pracy oraz na realnych możliwościach zatrudnienia po ukończeniu programu? Czy pracownicy górnictwa wiedzą, gdzie i kiedy mogą skorzystać z takiej oferty?
- ✓ Czy osoby odchodzące z branży górniczej mają dostęp do doradztwa zawodowego, które pomaga im zrozumieć konsekwencje finansowe i zawodowe możliwych decyzji? Kto i gdzie zapewnia to doradztwo?
- ✓ Czy na kopalniach i innych zakładach pracy utrzymane są standardy bezpieczeństwa i higieny pracy mimo zmian kadrowych, rotacji i ograniczeń inwestycyjnych?
- ✓ Czy region tworzy jednocześnie nowe miejsca pracy oraz pomysły na zagospodarowanie terenów pogórnich?



Czy media i dziennikarze unikają stygmatyzowania pracy górniczej i wzmacniają kulturę szacunku wobec różnych grup zawodowych?



Czy istnieje mechanizm regularnego zbierania opinii na temat transformacji od pracowników, partnerów społecznych i społeczności lokalnych oraz wprowadzania korekt do procesu?

Jeżeli na większość z tych pytań trudno odpowiedzieć twierdząco, oznacza to, że transformacja może być prowadzona zbyt wąsko lub zbyt reaktywnie. Raport pokazuje bowiem, że źródłem napięć nie jest wyłącznie sam fakt zmiany, lecz także sposób jej organizowania.

22.

Jak projektować wsparcie dla osób o różnym stażu pracy

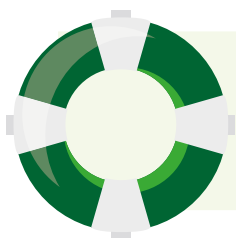
Raport prowadzi do ważnego wniosku: **w transformacji nie istnieje jeden standardowy przykład osoby, której potrzeby można potraktować jako reprezentatywne dla całej branży**. Innej pomocy potrzebują osoby zbliżające się do emerytury, innej osoby o średnim stażu pracy, a jeszcze innej młode pracowniczki i młodzi pracownicy dopiero budujący swoją pozycję zawodową.

To zróżnicowanie powinno stać się punktem wyjścia dla wszystkich instrumentów wsparcia. Bez tego polityki ostonowe będą albo zbyt kosztowne albo zbyt ogólne albo po prostu nieskuteczne.

Dla osób zbliżających się do zakończenia aktywności zawodowej kluczowe będą przewidywalność przepisów, przejrzyste zasady oraz pomoc w planowaniu przejścia z pracy na emeryturę. Dla osób o średnim stażu znacznie większe znaczenie mają natomiast gwarancje zatrudnienia, możliwość odpowiedniego przekwalifikowania, wsparcie doradcze oraz ograniczanie ryzyka gwałtownej utraty dochodu.

Transformacja wymaga elastycznego systemu wsparcia dla różnych grup pracowników

Młodsze osoby częściej będą z kolei potrzebowały ścieżek rozwojowych, szkoleń wysokiej jakości i takiego modelu pracy, który pozwoli im budować stabilność zawodową w regionie. Odrębnej uwagi wymagają także osoby zatrudnione w administracji, zakładach przeróbki i firmach okotogórniczych, których doświadczenia i ograniczenia zawodowe są inne niż w przypadku pracowników dołowych.



Efektywne wsparcie łączy indywidualne podejście z przejrzystą strukturą

W praktyce oznacza to potrzebę tworzenia pakietów wsparcia „szytych na miarę”, ale osadzonych w czytelnej architekturze systemu. Część wspólna powinna obejmować informację, doradztwo i podstawowe standardy ochronne. Część szczegółowa powinna być dopasowana do profilu zatrudnienia, stażu, sytuacji rodzinnej i lokalnej dostępności pracy. Takie podejście zwiększa nie tylko skuteczność wsparcia, lecz także jego legitymizację społeczną, bo osoby objęte zmianą mają poczucie, że system widzi ich rzeczywistą sytuację.

23.

Wnioski dla edukacji, szkolenia i przekwalifikowania

Wątek edukacji i szkoleń pojawia się w raporcie regularnie, ale nie jako prosty postulat „większej liczby kursów”. Badane osoby zwracają uwagę przede wszystkim na sens i użyteczność oferty. To ważne rozróżnienie. Dla regionu nie będzie korzystne tworzenie rozbudowanych programów szkoleniowych, które kończą się jedynie wydaniem certyfikatu. **Potrzebne są ścieżki uczenia się, które realnie zwiększają szanse na zatrudnienie albo rozwój przedsiębiorczości. Jakość ma tu większe znaczenie niż sama liczba uczestników projektu.**



O wartości szkoleń decyduje ich praktyczność, nie skala

Z punktu widzenia instytucji szkoleniowych oznacza to konieczność bliższej współpracy z pracodawcami, samorządami i instytucjami rynku pracy. Programy powinny być osadzone w aktualnej diagnozie regionalnych potrzeb, a nie w katalogu łatwo dostępnych usług edukacyjnych. Warto też lepiej łączyć teorię z praktyką: kursy powinny obejmować ćwiczenia, elementy wdrożeniowe, wizyty w miejscach pracy, próbki realnych zadań i wsparcie po zakończeniu szkolenia. Tylko w takim modelu można odbudować zaufanie do przekwalifikowania jako rzeczywistej ścieżki zmiany, a nie procedury administracyjnej.

Warto ponadto pamiętać, że uczenie się w okresie transformacji nie dotyczy wyłącznie osób zmieniających branżę. **Jest potrzebne również kadrze zarządzającej, przedstawicielkom i przedstawicielom instytucji publicznych oraz osobom odpowiedzialnym za dialog społeczny.** To one w dużej mierze projektują doświadczenie transformacji. Jeśli nie rozumieją ograniczeń rynku pracy, specyfiki zawodów górniczych i społecznych skutków komunikacji, nawet najlepsze programy mogą być wdrażane w sposób mało adekwatny.

24.

Wnioski dla komunikacji regionalnej i mediów

Raport zwraca uwagę nie tylko na komunikację wewnątrz zakładów pracy, ale także na szerszy obieg informacji o górnictwie i transformacji. Badane osoby sygnalizowały obawy związane z obniżaniem prestiżu pracy górniczej, uproszczonymi przekazami medialnymi oraz antagonizowaniem różnych grup społecznych. Ten wątek ma duże znaczenie, ponieważ **klimat debaty publicznej wpływa na to, czy mieszkańcy regionu czują się partnerami zmiany, czy raczej jej symbolicznymi przegranymi.**

Dobra komunikacja regionalna powinna opierać się na faktach, języku szacunku i rzetelnym wyjaśnianiu kosztów oraz warunków transformacji. Nie chodzi o idealizowanie jednej branży ani o przemilczanie problemów. Chodzi o to, by nie budować poparcia dla zmian przez deprecjonowanie ludzi i ich doświadczeń zawodowych. Takie podejście jest krótkowzroczne: może przynosić chwilowy efekt retoryczny, ale w dłuższej perspektywie osłabia spójność i akceptację społeczną dla zmian, wywołuje niepotrzebne napięcia i utrudnia współpracę potrzebną przy wdrażaniu trudnych decyzji.

Dobra komunikacja regionalna powinna opierać się na:



faktach



języku szacunku



wyjaśnianiu kosztów
oraz warunków transformacji

Z perspektywy instytucji regionalnych oznacza to potrzebę wyjaśniania i uzasadniania podejmowanych decyzji dotyczących transformacji. Mieszkanki i mieszkańcy powinni rozumieć, dlaczego prowadzone są określone działania, jakie są ich etapy, jakie ryzyka są realne, a jakie jedynie domniemane, oraz jaką rolę mają do odegrania różne podmioty. Równie ważne jest pokazywanie pozytywnych przykładów nowych funkcji terenów pogórnich, dobrych praktyk osłonowych i przedsięwzięć tworzących miejsca pracy. Bez takich konkretnych informacji transformacja pozostaje dla wielu osób abstrakcyjnym hasłem.



Sposób mówienia o transformacji wpływa na jej społeczną akceptację

25.

Trzy praktyczne scenariusze dobrej transformacji

Aby lepiej uporządkować wnioski z raportu, można wyobrazić sobie trzy praktyczne scenariusze działań. Pierwszy to scenariusz minimum: instytucje koncentrują się na wygaszaniu zakładów, formalnym wypełnianiu obowiązków i wypłacie świadczeń. Taki model może ograniczyć część kosztów społecznych, ale nie zbuduje zaufania ani nowych podstaw rozwoju.

Drugi to scenariusz adaptacyjny: oprócz oston pojawia się doradztwo zawodowe, szersza komunikacja prowadzonych zmian, szkolenia dla pracowników i pierwsze inwestycje w zagospodarowanie terenów pogórnich. To podejście jest znacznie lepsze, jednak nadal może pozostawiać część grup poza głównym nurtem wsparcia.

Trzeci scenariusz można nazwać rozwojowym. Łączy on przewidywalne zasady odejść i alokacji z realnym wsparciem dla firm górniczych i okołogórniczych, aktywną polityką nowych miejsc pracy, dobrą komunikacją oraz długofalowym planem rozwoju dla gmin górniczych. W takim ujęciu

działania ostonowe nie są końcem procesu, lecz pomostem do nowego modelu gospodarczego i społecznego. Właśnie ten scenariusz najpełniej odpowiada duchowi sprawiedliwej transformacji, bo nie ogranicza się do zarządzania stratą, lecz buduje warunki do dalszego rozwoju.

Scenariusz rozwojowy daje największą szansę na trwałą i sprawiedliwą zmianę

Raport nie daje gotowego narzędzia na wdrożenie takiego modelu, ale dostarcza ważnych przesłanek. Pokazuje, że rozwój musi być jednocześnie społecznie wiarygodny, komunikacyjnie uporządkowany i organizacyjnie sprawny. Jeżeli zabraknie choćby jednego z tych elementów, region będzie stale wracał do punktu wyjścia: do nieufności, napięć i poczucia, że zmiana dzieje się „komuś”, a nie „z kimś”.

1. SCENARIUSZ MINIMUM



WYGASZANIE OBOWIĄZKI ŚWIADCZENIA

Instytucje koncentrują się na wygaszaniu zakładów, formalnym wypełnianiu obowiązków i wypłacie świadczeń

CO DAJE?

Może ograniczyć część kosztów społecznych, ale nie buduje zaufania ani nowych podstaw rozwoju.

RYZYKA

- Brak perspektywy dla ludzi regionu
- Niski poziom zaufania
- Brak impulsu rozwojowego

2. SCENARIUSZ ADAPTACYJNY



OSŁONY + WSPARCIE + KOMUNIKACJA + INWESTYCJE

Oprócz osłon pojawiają się doradztwo zawodowe, szersza komunikacja prowadzenia zmian, szkolenia dla pracowników i pierwsze inwestycje w zagospodarowanie terenów pogórnich.

CO DAJE?

Znacznie lepsze podejście, jednak nadal może pozostawiać część grup poza głównym nurtem wsparcia.

RYZYKA

- Częściowe wykluczenie grup
- Nierówny dostęp do wsparcia
- Brak pełnej strategii rozwoju

3. SCENARIUSZ ROZWOJOWY



ZASADY + WSPARCIE + MIEJSCA PRACY + PLAN ROZWOJU

Łączy przewidywalne zasady odejść i alokacji z realnym wsparciem dla firm górniczych i okołogórniczych, aktywną polityką nowych miejsc pracy, dobrą komunikacją oraz długofalowym planem rozwoju dla gmin górniczych.

CO DAJE?

Działania osłonowe są pomostem do nowego modelu gospodarczego i społecznego – podejście najpełniej odpowiada duchowi sprawiedliwej transformacji.

KLUCZOWE ATUTY

- Buduje zaufanie i współpracę
- Tworzy nowe miejsca pracy
- Zapewnia długofalowy rozwój regionu

KLUCZOWE PRZESŁANIE RAPORTU



Raport nie daje gotowego narzędzia na wdrożenie takiego modelu, ale dostarcza ważnych przesłanek. Pokazuje, że rozwój musi być jednocześnie:



SPOŁECZNIE WIARYGODNY

działania muszą odpowiadać na realne potrzeby ludzi i budować zaufanie



KOMUNIKACYJNIE UPORZĄDKOWANY

jasna, otwarta i regularna komunikacja zapobiega nieufoności i napięciom



ORGANIZACYJNIE SPRAWNY

skuteczne instytucje, dobre procesy i koordynacja przekładają się na efekty

DLACZEGO TO TAK WAŻNE?



Jeżeli zabraknie choćby jednego z tych elementów, region będzie stale wracał do punktu wyjścia: do nieufoności, napięć i poczucia, że zmiana dzieje się „komuś”, a nie „z kims”



Scenariusz rozwojowy daje największą szansę na trwałą i sprawiedliwą zmianę

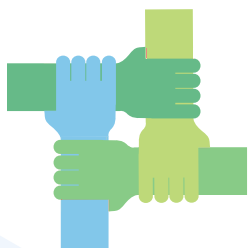
26.

Czego nie wolno zmarnować w tym procesie

Na zakończenie warto nazwać zasoby, których region nie powinien stracić w trakcie transformacji.

- » Pierwszym z nich są kompetencje ludzi: specjalistyczna wiedza techniczna, doświadczenie organizacyjne, umiejętność pracy w warunkach ryzyka i zdolność współdziałania.
- » Drugim zasobem jest pamięć instytucjonalna i kulturowa: rozumienie, jak budowano lokalny przemysł i jakie konsekwencje społeczne niosły wcześniejsze procesy restrukturyzacyjne.
- » Trzecim zasobem jest kapitał społeczny i kulturowy mieszkańców regionu, oparty na sieciach relacji, etosie pracy i przekonaniu, że przyszłość można współtworzyć, a nie jedynie biernie przyjmować.

Jeżeli transformacja ma być rzeczywiście sprawiedliwa, musi nie tylko ograniczać straty, ale także chronić i rozwijać te zasoby. To oznacza więcej niż program pomocowy czy pojedynczą inwestycję. Oznacza sposób myślenia o regionie: nie jako o obszarze problemowym, który trzeba „obsłużyć”, lecz jako o miejscu dysponującym potencjałem, który warto mądrze wykorzystać. W tym sensie raport jest nie tylko diagnozą obaw. Jest również przypomnieniem, że dobra polityka publiczna zaczyna się od uważnego słuchania doświadczeń osób, których zmiana najbardziej dotyczy.



Najważniejsze jest zachowanie potencjału ludzi,
doświadczenia i wspólnoty

27.

Jak budować zaufanie do procesu zmiany

Zaufanie jest jednym z najcenniejszych, a jednocześnie najłatwiej traconych zasobów transformacji. Raport pokazuje, że badane osoby nie oczekują idealnego świata wolnego od trudnych decyzji. Oczekują raczej uczciwych reguł, przewidywalności i traktowania ich jak partnerów, a nie jedynie odbiorców komunikatów.

W praktyce zaufanie buduje się przez drobne, ale powtarzalne działania:

- » spójność przekazu,
- » gotowość do wyjaśnień,
- » równe standardy traktowania,
- » realistyczne terminy oraz szybkie reagowanie na problemy ujawniające się w zakładach pracy i społecznościach lokalnych.

Jeżeli w dokumentach zapowiadane są określone rozwiązania, a doświadczenie pracowników i pracownic pokazuje coś innego, zaufanie spada bardzo szybko. Podobnie dzieje się wtedy, gdy formalny dialog istnieje, ale nie przekłada się na widoczne korekty działań. Badanie sugeruje więc, że kluczowa jest nie tylko sama obecność uczestników podczas konsultacji, lecz także ich możliwość współdecydowania. Osoby uczestniczące w rozmowach powinny wiedzieć, że zgłaszane uwagi mogą porządkować proces i wpływać na sposób jego wdrażania. Tylko wówczas dialog staje się wiarygodny.

Warto też podkreślić, że zaufanie ma wymiar lokalny. Buduje się inaczej w dużej spółce, inaczej w małej gminie, a jeszcze inaczej w firmie okotogórnictwa zależnej od pojedynczych kontraktów. Dlatego skuteczne instytucje decydujące o kształcie i postępie transformacji powinny działać wieloskalowo: łączyć strategię regionalną z obecnością blisko ludzi. Punkty doradcze, lokalne spotkania, stałe osoby kontaktowe, czytelne materiały informacyjne i umiejętność odpowiadania na konkretne pytania mogą mieć równie duże znaczenie jak obszerne dokumenty programowe.

28.

Podsumowanie

Podstawowy wniosek płynący z raportu:



transformacja górnictwa w województwie śląskim jest procesem znacznie szerszym niż zmiana w jednym sektorze gospodarki. Dotyczy pracy, bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa ekonomicznego, lokalnych wspólnot, pamięci miejsca i przyszłości całego regionu.

Badane osoby nie negują znaczenia planowania zmiany. Pokazują jednak wyraźnie, że sposób jej prowadzenia zdecyduje o tym, czy będzie ona postrzegana jako uporządkowany proces rozwojowy, czy jako źródło długotrwałej destabilizacji społecznej.

Najważniejsze przesłanie dla decydentek i decydentów brzmi więc następująco:



sama deklaracja sprawiedliwej transformacji nie wystarcza. Potrzebne są równe standardy traktowania, przewidywalność, bezpieczeństwo pracy, dobre doradztwo, sensowne działania osłonowe, widoczna strategia dla firm okołogórnich oraz realne inwestycje w przyszłość gmin górniczych. Dopiero połączenie tych elementów tworzy podstawę do budowania zaufania społecznego.

Wyniki badania nie pokazują wyłącznie zagrożeń. Pokazują także zasoby, które można wykorzystać.



Należą do nich silne kompetencje zawodowe, doświadczenie organizacyjne, lokalna solidarność, potencjał terenów pogórnich oraz gotowość wielu środowisk do rozmowy o przyszłości. Odpowiednio poprowadzona transformacja może więc stać się nie tylko odpowiedzią na kryzys sektora, ale także impulsem do budowania nowego modelu rozwoju województwa śląskiego.

Broszura została pomyślana nie tylko jako materiał informacyjny, lecz także jako narzędzie do dalszej rozmowy. Jej zadaniem jest ułatwienie wspólnego nazywania problemów, które w praktyce często są rozproszone między różnymi instytucjami i różnymi poziomami decyzji. To punkt wyjścia do wspólnego działania na różnych poziomach transformacji.



Po lekturze warto więc zadać sobie kilka pytań praktycznych: które wnioski można wdrożyć od razu na poziomie zakładu pracy, które wymagają uzgodnień regionalnych, a które powinny zostać potraktowane jako priorytet dla strony rządowej i instytucji odpowiedzialnych za politykę transformacyjną.

- ➔ Dla samorządów broszura może być punktem wyjścia do rozmowy o przyszłości terenów pogórnich, rynku pracy i usług publicznych.
- ➔ Dla pracodawców oraz kadry zarządzającej może być przypomnieniem, że sposób komunikowania i organizowania zmian wpływa na bezpieczeństwo, motywację i zaufanie pracowników.
- ➔ Dla partnerów społecznych dokument może stanowić uporządkowaną mapę tematów, które warto wносить do dialogu na poziomie zakładu, spółki, regionu i państwa.
- ➔ Dla mieszkanki i mieszkańców regionu broszura pokazuje natomiast, że transformacja nie jest abstrakcyjnym procesem eksperckim, lecz sprawą bezpośrednio dotyczącą jakości życia i przyszłości lokalnych wspólnot.



Najważniejsze jest jednak to, aby wnioski z badania nie pozostały jedynie opisem obaw.

Raport wskazuje konkretne obszary działania: przewidywalność decyzji, rzetelną informację, bezpieczeństwo pracy, celowe i uzasadnione szkolenia, uwzględnienie roli i potrzeb firm okotogórnich, dobrą politykę dla terenów pogórnich i ochronę godności pracy. To właśnie na tych polach można dziś budować praktyczną wersję sprawiedliwej transformacji – taką, która będzie jednocześnie odpowiedzialna społecznie i rozwojowa dla województwa śląskiego.

Wyniki badania prowadzą do jeszcze jednego ważnego wniosku:



o powodzeniu transformacji nie zdecyduje jeden dokument, ani jedna instytucja.

Odpowiedzialność jest rozłożona. Strona rządowa odpowiada za ramy prawne, kierunek polityki i wiarygodność obietnic. Samorządy odpowiadają za zakorzenienie transformacji w realiach lokalnych oraz za jakość planowania przestrzennego i społecznego. Pracodawcy odpowiadają za sposób wdrażania zmian w miejscu pracy, bezpieczeństwo i komunikację. Partnerzy społeczni odpowiadają za artykułowanie doświadczeń pracowników oraz za współtworzenie rozwiązań, które są realistyczne i społecznie akceptowalne.

W praktyce oznacza to, że potrzebne są

- ➔ uporządkowane harmonogramy działań,
- ➔ uporządkowanie kompetencji poszczególnych decydentów za proces transformacji,
- ➔ stałe mechanizmy konsultacyjne i gotowość do korekty przyjętych rozwiązań.

Tam, gdzie proces będzie prowadzony wspólnie, z poszanowaniem wiedzy płynącej z doświadczenia pracowniczego i lokalnego, łatwiej będzie ograniczać napięcia oraz budować poczucie sensu zmiany. Tam natomiast, gdzie dominować będą pośpiech, niejasność i przerzucanie odpowiedzialności, nawet dobre instrumenty mogą przynosić słabsze efekty od oczekiwanych.



Pomyślność transformacji zależy od konkretnych działań oraz współodpowiedzialności wszystkich zaangażowanych stron



Regionalne
Obserwatorium
Proceśu Transformacji



transformacja.slaskie.pl



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie