

Stanisław SKOWRON
Politechnika Lubelska

KOPALNIA JAKO PODMIOT I OBIEKT ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Streszczenie. Przedstawiono przesłanki i zasady zarządzania strategicznego w górnictwie. Podano dyskusji możliwości aktywności gospodarczej kopalni. Wyzwania rozwojowe, jakie stawia się kopalni w gospodarce rynkowej, skłaniają do poszerzenia perspektywy modelu kopalni jako systemu społecznego, jednostki gospodarczo-racjonalnej i przedsiębiorczej, uwikłanej w wielorakie stosunki z otoczeniem. Dla takich założeń modelu określono obszary strategiczne kopalni jako punkt wyjścia dla doskonalenia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie górniczym.

1. ISTOTA I ZASADY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Terminem zarządzanie strategiczne określa się ogólną koncepcję zarządzania, która opiera się na wartościach charakterystycznych dla tzw. orientacji globalnej [6]. Tworzy ją system takich wartości i zasad postępowania, które mogą zapewnić skuteczność zarządzania organizacjami w warunkach: wysokiej złożoności i dużej dynamiki otoczenia społeczno-gospodarczego, globalnej konkurencji państwa i społeczeństwa oraz wzrastającej presji społecznej na jakość zużycia.

Istotę podejścia strategicznego w zarządzaniu organizacjami wyrażają najpełniej poniższe zasady rozumienia i rozwiązywania problemów organizacyjnych:

- otwartość systemów (otwartość oraz dążenie do odformalizowania w kontaktach międzyludzkich, rozszerzenie pola działania i konkurencji na cały świat),
- kompleksowość (integrowanie celów ekonomicznych i społecznych w problemowym rozumieniu organizacji, traktowanie jej jako części otoczenia),
- orientacja na przyszłość (wypracowywanie realnej wizji przyszłości, rozwiązywanie problemów przez pryzmat rozwoju organizacji),
- orientacja na wyniki (uznanie wyników pracy za jedyne źródło bogactwa, rozwoju organizacji oraz oceny wartości człowieka),
- kreatywność (wiązanie powodzenia organizacji z umiejętnością zagospodarowania wiedzy i aktywności ludzkiej, akcentowanie sukcesu zawodowego jednostki),
- współdziałanie (zaniechanie dominacji i konfrontacji, na rzecz konsensusu i negocjowania, poszukiwanie partnerów do współdziałania).

2. PRZESŁANKI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W GÓRNICTWIE

Problem zarządzania strategicznego nie jest - wbrew pozorom - sztucznym przeniesieniem na grunt górnictwa zasad strategii przedsiębiorstwa¹⁾. Niektóre jego elementy były znane i wykorzystywane w polityce gospodarczej resortu na przestrzeni wielu lat²⁾. Jakże zatem można przytoczyć inne argumenty na rzecz zasadności rozważania strategii w górnictwie jako koncepcji systematyzującej i wyjaśniającej zjawiska gospodarcze oraz modelującej procesy decyzyjne?

Za istotne uznać trzeba założenie o faktycznym - choć często nie potwierdzonym formalnie - istnieniu strategii każdego przedsiębiorstwa, która wyraża się nie tylko w programie działania, ale dotyczy tego, co można by nazwać "charakterem" przedsiębiorstwa.

Jeśli przyjąć, że strategia przedsiębiorstwa uzasadnia jego podmiotowość, wyjaśnia nieskuteczność stosowanego w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi "uniformizmu", tak charakterystycznego dla systemu nakazowo-rozdzielczego, a także obnaża słabości zarządzania zdominowanego operatywnym rozwiązywaniem doraźnych problemów gospodarczej egzystencji, to przykłady kopalń są dowodem (nie wprost) na potwierdzenie tezy o istnieniu strategii kopalni³⁾. W istocie rzeczy każdą kopalnię cechuje zestaw warunków górniczo-geologicznych, środowiskowych, technicznych, organizacyjnych i społecznych, które razem wzięte różnicują podstawę ich działalności gospodarczej.

Przytoczony argument nie usuwa natomiast podstawowej wątpliwości, jaka wynika z faktu, że specyfika procesu wydobywczego poważnie ogranicza dziedzinę rozwiązań techniczno-organizacyjnych, a z kolei stałość własności użytkowych węgla i niezmiennie duże zapotrzebowanie na niego praktycznie redukuje do zera pole decyzji gospodarczych kopalni jako producenta węgla.

W miejscu tym postawić należy zasadnicze pytanie: co stanowi istotę działalności tak specyficznego przedsiębiorstwa, jakim jest kopalnia i jakie są skutki jej działalności?

Zanim spróbujemy odpowiedzieć na to pytanie, zasygnalizujmy te przesłanki sprzyjające strategicznemu podejściu do zarządzania w górnictwie, które obrazują stan problemów i podstawowe ustalenia dotychczasowej reformy systemu zarządzania w PW:

- pełna samodzielność gospodarcza kopalni w dwuszczeblowej strukturze organizacyjnej PW,

1) Dotychczas strategia w górnictwie utożsamiana była jedynie z planowaniem długookresowym.
 2) Zaliczyć do nich można szereg decyzji administracyjnych w zakresie podejmowania nowych inwestycji, zmian organizacyjnych w PW itp.
 3) Niska efektywność (lub jej brak) kopalń godzi w tradycyjny model zarządzania w PW, w którym strategia rozwoju górnictwa mogła być tworzona w resorcie, kopalni zaś przypisywano rolę wykonawcy.

- odejście od dominacji celów produkcyjnych kopalni na rzecz celów ekonomicznych (racjonalnego gospodarowania),
- "rynkowa" optyka widzenia przedsiębiorstw górniczych - w miejsce dotychczasowego akcentowania odmienności PW,
- presja na rozwiązywanie wielu problemów społecznych i ekologicznych, jakie zrodziło górnictwo węglowe.

3. SPECYFIKA GÓRNICZA - OBSZARY AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ KOPALNI

Poważnym błędem jest utożsamianie funkcjonowania kopalni jedynie z działalnością górniczą. Skala i uciążliwość zjawisk związanych z zagospodarowaniem i eksploatacją złoża jest w istotnej mierze następstwem trafności decyzji dotyczących sposobu udostępnienia złoża i przyjętego systemu eksploatacji - podobnie jak w przypadku decyzji dotyczących wyboru produktu i technologii jego wytwarzania. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku skutki chybotnych decyzji niosą brzemień wydatnego wzrostu kosztów produkcji.

Kopalnię trzeba widzieć również jako system społeczny, ze wszystkimi jego atrybutami i problemami. Piętno "specyfiki górniczej" wyciska się tu najwyraźniej na emocjonalnym stosunku do pracy, etosie zawodu górnika (szczególnie w odniesieniu do starej kadry) oraz tożsamości kulturowej ludności okręgów górniczych. Jakkolwiek cechy te ulegają erozji na skutek procesów koncentracji potencjału wytwórczego, intensyfikacji produkcji, a także posuniętej poza granice racjonalności motywacji do pracy pod ziemią, to jednak można przyjąć, że działalność górnicza w decydującym stopniu współkształtuje system społeczny regionów górniczych. Przy założeniu pełnej podmiotowości kopalnia jest w stanie suwerennie decydować o własnej polityce kadrowej oraz współtworzyć klimat społeczny w stopniu, jaki dyktuje wielkość zakładu, aktywność jej załogi oraz tradycje górnicze. Kopalnia wnosić powinna w życie społeczne regionu istotny swą wielkością i szczególnie swą specyfiką komponent nadający mu swoistego kolorytu.

Niezależnie od formy, w jakiej przejawia się aktywność gospodarcza¹⁾ wspólną jej cechą jest otwarcie kopalni na otoczenie. Fakt ten bardziej zadecyduje o nowoczesności i przedsiębiorczości kopalni jako przedsiębiorstwa, aniżeli jej działalność górnicza.

W kwestii zasadności zaktywizowania działalności gospodarczej kopalni poza obszar produkcji górniczej wymienić można następujące racje:

- po pierwsze, zakres i formy działalności gospodarczej kopalni korelują ściśle ze stopniem jej podmiotowości. Ta ostatnia jest warunkiem swobody w wyborze kierunku i form działania, a nadto wyniki tak prowadzonej gry

¹⁾Np. produkcja rolno-hodowlana na własny użytek, funkcjonowanie zakładowych ciepłowni, mecenat nad obiektami kultury, organizacjami społecznymi itp.

- gospodarczej mogą utrwalać status samodzielności i podmiotowości jednostki. Aktywizacja gospodarcza kopalni jest naturalnym procesem, jaki towarzyszyć może zmianie jej statusu w kierunku pełnego usamodzielnienia¹⁾,
- po drugie, analiza wielu nieprawidłowości w systemie zaopatrzenia kopalń skłania do tezy o potrzebie wykazania większej elastyczności i samodzielności kopalni na tym polu działania. Skoro warunki uczestnictwa kopalni w procesach zaopatrzeniowych miałyby w decydującym stopniu zależeć od niej samej, wtedy niewystarczające może okazać się proste zaangażowanie w działalność zaopatrzeniową, lecz wymagane będzie uczenie się "bycia" partnerem w stosunkach gospodarczych,
 - po trzecie, podejmowanie się przez kopalnię pozagórnicznej produkcji i usług sprzyjałoby efektywności gospodarowania, a także mogłoby mieć działanie racjonalizujące w odniesieniu do struktur organizacyjnych i polityki kadrowej²⁾,
 - po czwarte - aktywność gospodarczą kopalni wykorzystać należałoby dla zainteresowania społeczeństwa zawodem i pokazania jego atrakcyjności. Jak dotąd, prowadzone w tym obszarze działania były akurat odwrotne - podkreślano specyfikę i materialne uprzywilejowanie tej gałęzi przemysłu.

Z powyższego wynika wniosek, że możliwość tworzenia innowacji produktowych jako jednego z warunków przedsiębiorczości i rozwijania własnej strategii dotyczyć może również kopalni, pod warunkiem szerszego spojrzenia na istotę jej działania oraz założenia pełnej decentralizacji w systemie zarządzania PW. Spełnienie tego ostatniego warunku gwarantuje model systemu zarządzania oparty na dwuszczeblowej strukturze organizacyjnej (wspólnota - kopalnia).

Faktem bowiem jest, iż w łonie kadr górniczych kopalń coraz bardziej do przewa świadomość własnej podmiotowości i spojrzenia na działalność górniczą przez pryzmat wielu problemów, które nie w porę podejmowane generują i pomnażają wiele niekorzystnych skutków funkcjonowania kopalni (np. straty złoża, kłopoty kadrowe, duża materiałochłonność itp.). Strukturze celów zdominowanych wielkością wydobycia należy przeciwstawić pełnię celów i zadań wzajemnie warunkujących się i co najważniejsze, realnych do spełnienia.

4. CZYNNIKI STRATEGICZNE KOPALNI I ŹRÓDŁA ICH OKREŚLANIA

Wyzwania rozwojowe, przed jakimi stanęło polskie równictwo, dotyczą nie tylko problemów nowoczesności rozumianej dotychczas w sensie technicznym (tj. mechanizacja procesów pracy, bezpieczeństwo pracy i ruchu kopalni,

¹⁾Zależności te mogą zostać wzmocnione koniecznością zapewnienia sobie środków do produkcji górniczej w sytuacji decentralizowania zaopatrzenia materiałowo-technicznego.

²⁾Chodzi tu o możliwości zatrudnienia ludzi, którzy w pracy pod ziemią osiągnęli już wiek emerytalny.

nowe możliwości udostępniania złoza, informatyka i in.), ale przede wszystkim stawiają cele wykształtowania zdrowych ekonomicznych stosunków pracy, przedsiębiorczości kopalni jako uczestnika gry gospodarczej, a także poprawy jakości życia załóg i społeczności regionu.

Istota zarządzania strategicznego polega na sformułowaniu strategii rozwoju kopalni jako programowej i organizacyjnej koncepcji spójnych ze sobą celów kierunkowych.

Realizacja strategii rozwojowej wymaga skoncentrowania działań planistycznych i regulacyjnych na wybranych strategicznych elementach organizacji, albowiem one powinny zapewnić powodzenie każdego programu rozwojowego. Określamy je mianem czynników strategicznych¹⁾.

Wyznaczenie czynników strategicznych kopalni wiąże się z analizą procesów realnych i zarządzania, której podstawy metodyczne zostały przedstawione w pracach [2, 4].

Analiza procesów wskazuje na istotne obszary i cele działalności kopalni - głównie technicznej, które z punktu widzenia logistyki procesów realnych zapewniają najwyższą skuteczność regulacji. Drugie źródło określania czynników strategicznych stanowią badania społeczne wśród kadry kopalni i gwarantów nt. możliwości i barier rozwojowych górnictwa węglowego [3, 5]. Uzyskane wyniki potwierdzają generalne ustalenia analizy procesów, sygnalizując ponadto niektóre problemy społeczne widziane niejako od "wewnątrz".

Trzecim i najważniejszym źródłem uchwycenia czynników strategicznych jest określanie kontekstu strategicznego kopalni jako w pełni samodzielnego przedsiębiorstwa. "Otoczenie" kopalni staje się wobec niej wymagające, partnerskie, konkurencyjne. Zaistnienie w grze gospodarczej nie jest możliwe jedynie dzięki przedsiębiorczości kadry kierowniczej (choć i o tę byłoby obecnie bardzo trudno), ale wymaga istotnych przekształceń organizacyjnych przedsiębiorstwa w kierunkach, jakie dyktuje potrzeba wykorzystania ogromnych możliwości potencjalnych kopalni (głównie ludzkich) dla pomnażania efektów ekonomicznych działalności gospodarczej i poprawy jakości życia załogi.

W poszukiwaniu mechanizmów wymuszających efektywność pracy oraz racjonalność społecznych postaw i zachowań, można wskazać na dodatkowe czynniki strategiczne związane głównie z zasobami ludzkimi. Dla koncepcji zarządzania strategicznego są one kluczowymi obszarami procesów decyzyjnych.

¹⁾ Pojęcie czynnika strategicznego ma inne znaczenie niż w pracy [1].

Na podstawie powyższych źródeł określić można następujące czynniki strategiczne kopalni:

Lp	Obszary strategiczne kopalni (czynniki)	Wymiary modelu kopalni			
		System społeczny	Przedsiębiorczość (racjonalność działań i zachowań)	Logistyka procesów prod. - zaopatrz.	Relacje: kopalnia- "otoczenie"
1	Polityka kadrowa (zatrudnienie, szkolenie, awans zawodowy---)	x	x	x	x
2	Samodzielność zespołów robocz.	x	x	x	x
3	System płacowo-premiowy	x	x		x
4	Struktura organizacyjna	x	x	x	x
5	Kultura organizacyjna	x	x		
6	Bezpieczeństwo eksploatacji i ruchu kopalni	x	x	x	x
7	Organizacja procesów zaopatrzeniowych		x	x	x
8	Mechanizacja robót pozaprzodkowych	x		x	
9	Techniczne problemy prowadzenia robót i eksploatacji w trudnych warunkach g-g			x	x
10	Ochrona środowiska	x			x
11	Aktywizacja pozagórnich form działalności kopalni		x	x	x

5. ZAKOŃCZENIE

W niniejszej publikacji zasygnalizowano jedynie problem zarządzania strategicznego kopalni, akcentując przede wszystkim przesłanki nowego spojrzenia na model kopalni przyszłości. Niezależnie bowiem od przyjętych rozwiązań reformatorskich w górnictwie bezdyskusyjna wydaje się być kwestia nowej jakości kopalni, jeśli ma się ona stać atrakcyjnym i konkurencyjnym przedsiębiorstwem w grze gospodarczej. Powyższe obszary strategiczne stanowią dopiero bazę wyjściową zarówno dla określenia modelu organizacyjnego kopalni, głębszej analizy problemów strategicznych i konstruowania procedur zarządzania strategicznego, a także wypracowania nowych metod doskonalenia systemu zarządzania w górnictwie.

LITERATURA

1. ANSOFF H.J.: Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa 1985.
2. SITKO W. i in.: Koncepcja organizacji zarządzania w górniczym kompleksie przemysłowym. Wyd. uczelniane Pol. Lubelskiej, Seria A nr 29, 1984.
3. SKOWRON S.: Badania społeczne nt. wartościowania rozwoju techniki górniczej. Przegląd Górniczy 1990 (w druku).
4. SKOWRON S.: Metoda projektowania organizacji zarządzania technicznym zabezpieczeniem produkcji górniczej w warunkach funkcjonowania kompleksu wydobywczego LZW Wyd. Uczeln. Pol. Lubelskiej, Seria A, nr 31, 1984.
5. STACHOWICZ J., FABIAN G.: Zmiany zarządzania w przemysłach węglowych. Tezy, propozycje, dyskusje. Wyd. Ossolineum, PAN, Wrocław 1986.
6. WAWRZYNYAK B.: Polityka strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1989.

Recenzent

Doc. dr inż. Czesław Potocki

ШАХТА КАК СУБЪЕКТ И ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Резюме

В работе показаны условия и принципы стратегического управления в горной промышленности, Продискутирована возможность хозяйственной активности шахты. Цели, которые ставятся перед шахтой в эпохе рыночной экономики приводят к расширению перспективы модели шахты как общественной системы, экономическо-рациональной предпринимательской единицы, имеющей многочисленные разносторонние связи с окружением. Для таких целей модели определены стратегические области шахты в качестве исходного пункта на пути совершенствования системы управления горным предприятием.

COAL-MINE AS A SUBJECT AND OBJECT OF A STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

The paper presents the premises and rules of strategic management in mining and discusses the possibility of economic activity of an individual coalmine. Development challenges facing coalmining in the conditions of market economy are an inducement towards widening the perspective of the model mine as a social system, a unit which is economic, rational and enterprising, fitting into the network of relations with the environment. Taking these assumptions as a point of departure, the paper defines strategic areas of the mine with the idea of improving the system of management in a mining enterprise.