



Raport KRAJOWY



Co-funded by
the European Union

Wprowadzenie.....	3
1. Przepisy krajowe	3
2. Opis próby badawczej.....	4
2.1 Ankieta badawcza.....	4
2.2 Spotkanie grupy fokusowej.....	5
3. Obecny stan dwojakiej transformacji – wyniki badania	6
3.1 Rozumienie pojęcia dwojakiej transformacji.....	6
3.2 Działania organizacyjne i bariery utrudniające dwojaką transformację	7
3.3. Gotowość i nastawienie pracowników do wdrożenia dwojakiej transformacji.....	9
4. Zalecenia dotyczące wdrożenia dwojakiej transformacji.....	12
4.1 Szkolenia i komunikacja	12
4.2 Dialog społeczny i zaangażowanie w podejmowanie decyzji.....	13
4.3 Inne zalecenia.....	13
5. Podsumowanie	14

Wprowadzenie

Celem projektu ICCM-MET „*Mechanizmy zarządzania kryzysowego i zmian w przedsiębiorstwach wielonarodowych sektora metalowego jako klucz do udanej podwójnej transformacji*” jest opracowanie i wdrożenie mechanizmów wspierających aktywne zaangażowanie pracowników międzynarodowych przedsiębiorstw sektora metalowego w przewidywanie i zarządzanie zmianami, a także zapobieganie sporom i ich rozwiązywanie w kontekście nadchodzących zmian związanych z dwojaką transformacją. W każdym z sześciu krajów projektu (Cypr, Włochy, Czarnogóra, Polska, Serbia, Słowacja) działania projektowe poprzedzone zostały badaniami, które koncentrowały się na postawach pracowników wobec oczekiwanych zmian wynikających z transformacji ekologicznej i cyfrowej w sektorze metalowym. Ich celem było zidentyfikowanie głównych barier po stronie pracowników, które mogą stanowić przeszkody w podejmowaniu decyzji dotyczących restrukturyzacji przedsiębiorstw w związku z dwojaką transformacją. Jako narzędzia diagnostyczne wykorzystano ankiety online wśród pracowników sektora metalowego realizowaną wiosną 2025 r. oraz grupę fokusową z przedstawicielami pracowników (10 kwietnia 2025 r.).

1. Przepisy krajowe

W kontekście sektora metalowego, czy wężej - sektora hutniczego w Polsce – kluczowe znaczenie ma system ETS (European Union Emissions Trading System), czyli unijny system handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych, który jest podstawowym narzędziem UE w walce ze zmianami klimatu i realizacją celów klimatycznych. Polega on przede wszystkim na uiszczaniu opłat lub zakup dodatkowych uprawnień, jeśli firma emituje więcej niż posiada uprawnień (musi je dokupić na rynku), obowiązkowym zmniejszaniu emisji gazów cieplarnianych na przykład poprzez inwestycje w efektywność energetyczną, modernizację technologii i OZE. Firmy podlegają karom, jeśli określony próg emisji został przekroczony - brak umorzenia odpowiedniej liczby uprawnień skutkuje wysoką karą finansową (obecnie 100 euro za każdą nadwyżkową tonę CO₂) i obowiązkiem dalszego umorzenia. Obowiązkowe jest także monitorowanie i raportowanie emisji CO₂ zgodnie z zatwierdzonym planem monitorowania. Przemysł metalowy jest jednym z największych emitentów CO₂, więc uczestnictwo w ETS wiąże się z dużym wpływem kosztów emisji na działalność operacyjną, potrzebą inwestycji w zielone technologie (np. elektryfikacja procesów, zielony wodór), ryzykiem "ucieczki emisji" (carbon leakage) – dlatego część uprawnień jest przydzielana bezpłatnie na podstawie wskaźników efektywności (benchmarków). Warto podkreślić, że w Polsce nie produkuje się już stali z rud żelaza, a jedynie ze złomu, którego pozyskanie stanowi wyzwanie dla firm. Obecnie huty przeszły już na wytwarzanie stali z piecach elektrycznych lub są w trakcie. Inne huty zostały zamknięte lub wyłączone (np.: huta w Częstochowie).

W kontekście polityk cyfryzacyjnych stosują się ogólne strategie krajowe – brak jest zasadniczych kontrowersji w tym obszarze. Huty podejmują liczne inwestycje cyfryzacyjne z własnej inicjatywy, aby zapewnić najwyższą jakość produkcji i produktywności, a także dotrzymać kroku silnej konkurencji globalnej – w tym także budować pozytywny obraz w oczach inwestorów i udziałowców. Huty

charakteryzują się wysokim poziomem cyfryzacji i automatyzacji produkcji, która jest obecnie warunkiem funkcjonowania nowoczesnego i konkurencyjnego przemysłu.

2. Opis próby badawczej

2.1 Ankieta badawcza

Liczba ankiet wysłanych online: ponad 150

Liczba wysłanych ankiet drukowanych: (nie stosowano tej metody)

Liczba otrzymanych ankiet: 121

Liczba całkowicie wypełnionych ankiet, które podlegają dalszej obróbce: 119

Średni wiek respondentów (Q10): 48 lat

Podział respondentów pod względem:	procent
Liczba lat przepracowanych u obecnego pracodawcy (Q11)	
- Mniej niż 2	4%
- od 2 do 10 lat	17%
- od 11 do 20 lat	41%
- od 21 do 30 lat	24%
- ponad 30 lat	12%
- brak odpowiedzi	3%
Łącznie	100%
Płeć (Q12)	
- Kobieta	20%
- Mężczyzna	77%
- Nie podano	3%
Łącznie	100%
Wielkość firmy (Q14)	
- Mniej niż 10 pracowników	14%
- od 10 do 49 pracowników	15%
- od 50 do 249 pracowników	22%
- ponad 250 pracowników	48%
- nie podano	1%
Łącznie	100%
Członkostwo w związkach / organizacji pracodawców (Q15)	
- związek zawodowy	33%
- organizacja pracodawców	11%
- brak członkostwa	55%
Łącznie	100%
Wykształcenie (Q16)	
- doktorat (PhD.)	5%
- magister	35%

- licencjat	17%
- średnie	29%
- zawodowe	13%
- niepełne zawodowe	1%
- podstawowe	1%
Łącznie	100%

W grupie badanych dominowały osoby z doświadczeniem zawodowym u danego pracodawcy w przedziale 11-20 lat, a w następnej kolejności od 21 do 30 lat, ale obecni byli także respondenci dłuższym stażem. W większości na ankietę odpowiedzieli mężczyźni – ok. $\frac{3}{4}$ respondentów. W grupie badanych niemal połowa to respondenci zatrudnieni w dużej firmie (ponad 250 pracowników), a pozostali reprezentowali mniej więcej w równym stopniu kolejne stopnie wielkości firm, co pozwala na uzyskanie pełniejszego obrazu sytuacji. Ponad połowa respondentów nie była zrzeszona ani w organizacji związkowej, ani w organizacji pracodawców. Wśród uczestników ankiety dominowały osoby z wyższym wykształceniem (w tym z doktoratem), ale inne poziomy wykształcenia również były reprezentowane.

2.2 Spotkanie grupy fokusowej

Data i godzina spotkania: 10 kwietnia 2025, g. 10-12

Forma spotkania (online/ stacjonarne/ hybrydowe): online

Czas trwania spotkania: 2h

Liczba uczestników (oprócz moderatora): 6 osób

Lista firm, w których pracują uczestnicy: CMC Poland i spółki powiązane

Lista stanowisk uczestników w tych firmach: przedstawiciele związkowi

Średni staż pracy uczestników w tych firmach: doświadczeni pracownicy z długim stażem

Badanie przebiegło płynnie bez większych problemów.

3. Obecny stan dwojakiej transformacji – wyniki badania

3.1 Rozumienie pojęcia dwojakiej transformacji

Dwojaka transformacja realnie zachodzi w firmie od momentu prywatyzacji pod koniec lat 90tych. Zmiany są motywowane przede wszystkim podniesieniem produktywności i utrzymaniem konkurencyjności na rynku, w związku z tym wprowadzane są nowe technologie, maszyny i ulepszenia cykli produkcyjnych. Jednocześnie firma wprowadza modernizacje, które mają na celu sprostanie wymogom środowiskowym i BHP. Pod wpływem antycypowanej polityki dekarbonizacyjnej wymieniono piece na elektryczne i od tej pory huta może przetwarzać jedynie złom. Instalacja pieców elektrycznych oznacza znaczną redukcję emisji gazów cieplarnianych, ale jednocześnie podnosi zapotrzebowanie na energię.

Modernizacja przedsiębiorstwa podyktowana jest przede wszystkim dwoma kluczowymi czynnikami: chęć utrzymania konkurencyjnej produkcji oraz konieczność przystosowania się do przepisów krajowych i unijnych związanych z ochroną środowiska, redukcją gazów cieplarnianych czy BHP.

W latach 2000 polskie hutnictwo leżało na łożach, po ogromnych inwestycjach zagranicznych jest na bardzo wysokim konkurencyjnym globalnie poziomie. Inwestycje przyniosły zwiększoną produktywność, piece zostały w całości zelektryfikowane. Zwiększyła się dbałość o filtrowanie i oczyszczanie wody, zainstalowano filtry eliminujące pyły i zanieczyszczenie powietrza. Z drugiej strony uszczelnienie hal produkcyjnych negatywnie wpływa na zapylenie wewnątrz i zdrowie pracowników. W tym kontekście rysuje się pytanie jak zmniejszać wpływ na środowisko nie szkodząc pracownikom?

W pierwszym okresie po prywatyzacji spółki pracodawca prowadził dialog ze związkami zawodowymi i pracownikami. Ten stan utrzymywał się przez kilka pierwszych lat. Niestety niedługo później pracodawca stał się coraz bardziej niechętny dialogowi i wysłuchiowaniu kwestii podnoszonych przez związki zawodowe. Obecnie przedstawiciele związków zawodowych oceniają stan dialogu jako krytyczny. Pracodawca nie jest skłonny konsultować swoich decyzji z pracownikami, a niekiedy ignoruje nawet inicjatywy pracowników i zgłaszane przez nich sprawy czy naruszenia. W tym kontekście nie jest zaskakujące, że plany inwestycyjne, modernizacyjne, w tym związane z dekarbonizacją czy cyfryzacją, są wprowadzane przez pracodawcę w trybie top-down. Pracownikom zostaje jedynie podporządkować się i wykonywać polecenia służbowe.

W firmie prowadzone są inwestycje modernizacyjne, w tym ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, ale pracodawca ignoruje dialogu społecznego, brak jest kontaktu ze związkami, mimo że na początku były takie intencje.

Niektóre zmiany są poddawane w wątpliwość przez pracowników: Wprowadza się nowe oświetlenie LEDowe redukując w ten sposób pobór prądu, ale nie rezygnuje się jednocześnie ze starego oświetlenia – co uniemożliwia realizację zamierzonego celu.

Pracownicy podnosili także wątek zwiększonego zapylenia i ograniczenia widoczności po uszczelnieniu hal produkcyjnych, ale nie spotkali się z odpowiednią reakcją po stronie pracodawcy. Uszczelnienie hal produkcyjnych wprawdzie doprowadziło do zmniejszenia wpływu firmy na środowisko, ale pogorszyło warunki pracy samych pracowników.

3.2 Działania organizacyjne i bariery utrudniające dwojaką transformację

W przedsiębiorstwach metalowych aktywnie wdrażane są następujące działania w zakresie zrównoważonego rozwoju środowiskowego i społecznego (P1): (Proszę wskazać częstotliwość występowania poszczególnych działań).

Recykling lub ponowne wykorzystanie materiałów	61%
Ograniczenie zużycia zasobów naturalnych lub wpływu na nie (np. oszczędzanie wody lub przejście na zasoby odnawialne)	51%
Oszczędzanie energii lub przejście na zrównoważone źródła energii	62%
Opracowywanie zrównoważonych produktów lub usług	38%
Poprawa warunków pracy pracowników	42%
Promowanie i poprawa różnorodności i równości w miejscu pracy	18%
Angażowanie pracowników w zarządzanie firmą	30%
Ocena wpływu Twojej firmy na społeczeństwo	12%

Obecnie następujące przyczyny uniemożliwiają przedsiębiorstwom metalowym osiągnięcie zrównoważonego rozwoju, tj. połączenie długoterminowego sukcesu i rentowności z pozytywnym wpływem na społeczeństwo i środowisko (pytanie 2): (Proszę wskazać częstotliwość odpowiedzi na poszczególne przyczyny).

Brak popytu ze strony konsumentów lub klientów	16%
Brak zasobów finansowych	29%
Nie jest to zgodne z naszym obecnym modelem biznesowym	10%
Brak świadomości na temat tego, jak zintegrować zrównoważony rozwój z modelem biznesowym firmy	18%
Nie byłoby to opłacalne	12%
Brak umiejętności, w tym umiejętności menedżerskich	13%
Brak chęci wśród kierownictwa	16%
Żadne z powyższych	39%

Wskaż, która z poniższych opcji najlepiej opisuje podejście do technologii cyfrowych w Twoim miejscu pracy.

Moja firma wdrożyła lub planuje wdrożyć podstawowe technologie cyfrowe, takie jak poczta elektroniczna lub strona internetowa, ale nie zaawansowane technologie cyfrowe	29%
Istnieje potrzeba wprowadzenia zaawansowanych technologii cyfrowych, ale moja firma nie ma wiedzy, umiejętności ani środków finansowych, aby je wdrożyć	18%
Istnieje potrzeba wprowadzenia zaawansowanych technologii cyfrowych, a moja firma rozważa obecnie, które z nich przyjąć	12%
Istnieje potrzeba wprowadzenia zaawansowanych technologii cyfrowych, a moja firma już zaczęła je wdrażać	37%
Moja firma nie musi wdrażać żadnych technologii cyfrowych	4%

Częstotliwość wdrażania zaawansowanych technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach sektora metalowego jest następująca (Q4): *(Prosimy o wskazanie częstotliwości udzielania odpowiedzi w poszczególnych kategoriach).*

Przetwarzanie w chmurze, tj. przechowywanie i przetwarzanie plików lub danych na zdalnych serwerach hostowanych w Internecie	65%
Infrastruktura wysokiej prędkości	39%
Inteligentne urządzenia, np. inteligentne czujniki, inteligentne termostaty itp.	44%
Analityka dużych zbiorów danych, np. eksploracja danych i analiza predykcyjna	36%
Sztuczna inteligencja, np. uczenie maszynowe lub technologie identyfikacji obiektów lub osób itp.	44%
Robotyka, tj. roboty wykorzystywane do automatyzacji procesów, np. w produkcji	35%
Blockchain	5%
Żadne z powyższych	18%

Następujące bariery utrudniają cyfryzację w przedsiębiorstwach sektora metalowego (Q5): *(Prosimy o wskazanie częstotliwości wskazywania poszczególnych barier).*

Niepewność co do przyszłych standardów cyfrowych	14%
Brak zasobów finansowych	29%
Przeszkody regulacyjne	10%
Kwestie bezpieczeństwa IT	29%
Brak umiejętności, w tym umiejętności kierowniczych	18%
Brak infrastruktury informatycznej, takiej jak szybkie łącze internetowe	5%
Wewnętrzny opór przed zmianami	21%
Żadne z powyższych	37%

Częstotliwość wskazywania podejścia do podwójnej transformacji w przedsiębiorstwach sektora metalowego jest następująca (Q6): *(Proszę o podanie częstotliwości wskazywania poszczególnych podejść).*

Moje przedsiębiorstwo równolegle wdrożyło działania na rzecz zrównoważonego rozwoju i technologie cyfrowe, o czym jestem regularnie informowany/informowana.	18%
Moje przedsiębiorstwo planuje równolegle wdrażanie działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i technologii cyfrowych, a ja jestem informowany/informowana o tym planie.	21%
Jestem świadomy/świadoma pewnych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i cyfryzacji, które mają miejsce w moim miejscu pracy, ale nie wiem, czy są one ze sobą powiązane.	28%
Nie wiem o żadnych przyjętych działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju i technologiach cyfrowych, które zostały przyjęte równolegle.	8%
Żadne z powyższych	25%

Powody wprowadzenia podwójnej transformacji w przedsiębiorstwach sektora metalowego są następujące (Q7): *(Proszę o podanie częstotliwości wskazywania poszczególnych powodów).*

Wdrożenie przepisów europejskich	44%
Wdrożenie przepisów lub polityk na poziomie krajowym	39%

Strategia korporacyjna mająca na celu podwójną transformację	18%
Zwiększenie konkurencyjności firmy	44%
Powody ekonomiczne (np. bardziej wydajne procesy produkcyjne, oszczędność kosztów)	37%
Względy środowiskowe (np. bardziej ekologiczne produkty, czystsze środowisko pracy)	39%
Jako żądanie pracowników/związków zawodowych (np. poprawa warunków pracy)	12%
Jako zewnętrzne żądanie/ presja ze strony zainteresowanych stron (klientów, organizacji pozarządowych, opinii publicznej)	17%
Inne, prosimy o wskazanie:	7%

Respondenci deklarowali, że w ich firmach stosuje się szeroki wachlarz rozwiązań z zakresu zrównoważonego rozwoju środowiskowego i środowiskowego, a wśród nich najczęściej występują: oszczędzanie energii lub przejście na zrównoważone źródła energii, recykling, a także dość często następuje poprawa warunków pracy i ograniczenie zużycia zasobów naturalnych lub wpływu na nie (np. oszczędzanie wody lub przejście na zasoby odnawialne). Najczęściej wskazywane bariery dla zastosowania rozwiązań zrównoważonych społecznie i środowiskowo to brak zasobów finansowych (29%), ale najczęściej respondenci wskazywali na brak barier w tym zakresie (39%). W zakresie nowych technologii cyfrowych 37% respondentów wskazało, że istnieje potrzeba wprowadzenia zaawansowanych technologii cyfrowych, a ich firma już zaczęła je wdrażać. Spośród wymienionych nowych technologii w firmach respondentów najczęściej stosuje się przetwarzanie w chmurze, tj. przechowywanie i przetwarzanie plików lub danych na zdalnych serwerach hostowanych w Internecie (65%) i stopniowo zaczyna się stosować sztuczną inteligencję (44%) i inteligentne urządzenia, np. inteligentne czujniki, inteligentne termostaty itp. (również 44%) oraz infrastrukturę wysokiej prędkości (39%) i analizy dużych zbiorów danych (36%). Wśród największych barier dla wdrażania nowych technologii respondenci wskazywali ponownie brak zasobów finansowych (29%) i kwestie bezpieczeństwa (29%), ale aż 37% wskazywał, że nie widzą żadnych barier. Najczęściej współwystępują dwie postawy w firmach: „Jestem świadomy/świadoma pewnych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i cyfryzacji, które mają miejsce w moim miejscu pracy, ale nie wiem, czy są one ze sobą powiązane.” (28%) oraz „Moje przedsiębiorstwo planuje równoległe wdrażanie działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i technologii cyfrowych, a ja jestem informowany/informowana o tym planie” (21%). Natomiast najważniejszym powodem wprowadzania dwójakiej transformacji w firmach jest chęć zwiększenia konkurencyjności firmy (44%), wdrożenie przepisów europejskich (44%) i krajowych (39%) niemal równie często powody ekonomiczne (37%) i względy środowiskowe (39%).

3.3. Gotowość i nastawienie pracowników do wdrożenia dwójakiej transformacji

Pracownicy przedsiębiorstw sektora metalowego wskazali średnio, że identyfikują się ze stwierdzeniami dotyczącymi ich gotowości i postaw wobec wdrożenia podwójnej transformacji w następujący sposób.

Stwierdzenie		Średnia ilość punktów
Jestem zmotywowany/zmotywowana do wdrożenia działań związanych z podwójną transformacją.		3,36
Mam pewność, że moje przedsiębiorstwo może wesprzeć pracowników w dostosowaniu się do podwójnej transformacji.		3,43
Chcę wdrażać działania związane z podwójną transformacją.		3,46
Czuje się odpowiednio przygotowany/przygotowana lub przeszkolony/przeszkolona, aby dostosować się do zmian związanych z podwójną transformacją.		3,50
Jestem przekonany/przekonana, że poradzę sobie z wyzwaniami, które mogą pojawić się przy wdrażaniu podwójnej transformacji.		3,08
Jestem zaangażowany/zaangażowana w procesy decyzyjne związane z podwójną transformacją.		3,31
W wyniku dwojakiej transformacji:	- pracownicy mogą zostać zastąpieni przez maszyny;	2,91
	- moje procedury pracy będą łatwiejsze;	2,98
	- moje umiejętności zawodowe ulegną poprawie;	3,28
	- moje stanowisko pracy może zostać zlikwidowane;	3,34
	- moja wydajność pracy będzie większa;	2,65
	- moje warunki pracy poprawią się;	3,43
	- relacje interpersonalne w moim miejscu pracy będą lepsze.	3,41

Respondenci w odpowiedzi na powyższe pytania najczęściej wskazywali środkowe oceny, co wskazuje na fakt, że skrajne oceny nie dominują w wynikach. Najwięcej jednak pozytywnych odpowiedzi w porównaniu do innych padło w odniesieniu do stwierdzenia: „Czuje się odpowiednio przygotowany/przygotowana lub przeszkolony/przeszkolona, aby dostosować się do zmian związanych z podwójną transformacją”. Nieco bardziej pozytywnie niż inne stwierdzenia respondenci oceniali także następujące zdania: „Chcę wdrażać działania związane z podwójną transformacją”, „Mam pewność, że moje przedsiębiorstwo może wesprzeć pracowników w dostosowaniu się do podwójnej transformacji”, „W wyniku dwojakiej transformacji moje warunki pracy poprawią się”, „relacje interpersonalne w moim miejscu pracy będą lepsze.” Oraz „Jestem zmotywowany/zmotywowana do wdrożenia działań związanych z podwójną transformacją”. Natomiast najmniej pozytywnie respondenci (choć nadal wynik znajdował się blisko środka skali, czyli 3) odnosili się do stwierdzenia „Moja wydajność pracy będzie większa”, „Pracownicy mogą zostać zastąpieni przez maszyny” oraz „Moje procedury pracy będą łatwiejsze”.

Najczęściej respondenci deklarowali brak obaw związanych z wdrożeniem podwójnej transformacji w ich miejscu pracy/ przedsiębiorstwie (12 osób) twierdząc, że firmy i pracownicy są już obecnie przygotowani to zielonej i cyfrowej transformacji. Dopiero dużo rzadziej inni respondenci wskazywali

na obawę utraty miejsc pracy (4 osoby), równie często obawiano się braku odpowiednich środków finansowych, odpowiedniego czasu na transformację, które mogą negatywnie wpłynąć na konkurencyjność europejskich firm. Podkreślano także braki kompetencyjne (3 osoby) zarówno w odniesieniu do pracowników jak i kadry zarządzającej w zakresie przeprowadzenia transformacji. Wskazano także ograniczenie jakim jest mentalność i nastawienie do zmian (również w odniesieniu do pracodawców i pracowników). Dwie osoby wskazały na zmieniające się prawo i biurokrację, kolejne dwie na zagrożenie bezpieczeństwa płynące z cyfryzacji, a także jedna osoba wyraziła obawę o to jak transformacja wpłynie na relacje w miejscu pracy.

Przedstawiciele pracowników przedsiębiorstw sektora metalowego mają prezentując następujące podejście do wdrażania podwójnej transformacji w sektorze metalowym/ przedsiębiorstwach.

Rozmówcy podczas fokusa podkreślali swoje poparcie dla realizacji celów środowiskowych na poziomie ogólnym, jak również w odniesieniu do konkretnych działań pracodawcy w tym zakresie. Podobnie, jeśli chodzi o wprowadzanie nowych technologii, modernizacji produkcji i innowacji w tym zakresie, w tym także cyfryzacji. Jednakże pracownicy wskazywali na niekorzystny ich wpływ na warunki pracy i przymykano oko na BHP (więcej poniżej). Swoją rolę widzą w kategoriach konsultacji zmian proponowanych przez pracodawcę, a także jako inicjatora propozycji czy sygnalisty nieprawidłowości. Związki zawodowe deklarowały swoją chęć współpracy z pracodawcą, jednocześnie podkreślając brak takiego nastawienia po stronie pracodawcy.

Przedstawiciele związków zawodowych biorących udział w fokusie wskazywali swoje względnie pozytywne nastawienie do dwójakiej transformacji, która jednak przekształcała się w czasie pod wpływem działań pracodawcy. Wprowadzenie ściślejszych norm środowiskowych w zakresie zapylenia otoczenia fabryki – poprzez uszczelnienie hali produkcyjnej – doprowadziło do zmniejszenia zanieczyszczenia otoczenia i wód gruntowych, ale zwiększyło zapylenia wewnątrz. Wprawdzie pracodawca dostarczył środki ochrony osobistej, ale są one niewystarczające, a w okresie letnim utrudniają funkcjonowanie (trudności z oddychaniem). W związku z polityką oszczędności w firmie (aby podnieść zyskowność) zmniejszono wydatki na BHP, z czego pracownicy nie byli zadowoleni. Na sygnalizowane nieprawidłowości w tym zakresie pracodawca przymykał oko – podobnie jak inspekcja pracy. Podobnie sprawy się miały w odniesieniu do przekroczenia norm w zakresie temperatury i limitów hałasu. W tym kontekście - ze względu na politykę pracodawcy – pracownikom trudno jest utrzymać pozytywne nastawienie do zielonej transformacji.

Główna obawa wyrażona przez uczestników fokusa, to lęk przed utratą pracy lub pogorszeniem się warunków pracy. Cele ochrony środowiska w bezpośrednim otoczeniu firmy i zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych, a także cyfrowa modernizacja produkcji stali mogą odbijać się na warunkach pracy pracowników i zmniejszeniu kadry. W efekcie może pojawić się także intensyfikacja pracy i zwiększenie nacisku na większe tempo i produktywność w pracy.

Uczestnicy fokusa nie byli w stanie odnieść się do tego zagrożenia wskazując prawdopodobieństwo w ujęciu procentowym, ale zgodzili się co do faktu odczuwania takiego zagrożenia przez pracowników. Ważnym kontekstem jest globalny kryzys sektora produkcji stalowej, który dotyka w ostatnich latach Europę w większym stopniu niż inne części świata.

Rozmówcy wskazywali potrzebę wsparcia ze strony związków zawodowych na poziomie sektorowym i centralnym w zakresie poszerzenia swojej wiedzy o kontekście i perspektywach sektora metalowego. Czują, że znajdują się w sytuacji kryzysowej i chcą w adekwatny sposób zareagować chroniąc pracowników. Konkretnie wymiary wsparcia są opisane w kolejnym rozdziale.

W firmie opisywanej przez uczestników fokusa był układ zbiorowy pracy w przeszłości, który jednak został rozwiązany z inicjatywy pracodawcy za zgodą reprezentatywnych związków zawodowych. Przewidywali oni, że obecnie pracodawca prawdopodobnie odrzuciłby propozycję zawarcia układu. Wskazywali brak odpowiednich regulacji na poziomie krajowym dla ożywienia rokowań zbiorowych, więc nie spodziewają się zmian w dialogu społecznym na poziomie zakładowym.

W tym kontekście nie ma mowy o dialogu z pracodawcami na temat planowania i wdrażania dwojakiej transformacji. W amerykańskiej korporacji nie ma takiej kultury organizacyjnej. Ponadto rozmówcy wskazywali na tendencje ogólnooświatowe w zakresie negatywnego klimatu dla dialogu społecznego - kapitał jest coraz bardziej agresywny i ekspansywny. W takiej atmosferze trudno jest inicjować dialog czy układy zbiorowe.

Rozmówcy wskazywali także na upolitycznienie samych związków zawodowych - bardzo trudno jest o współpracę między OPZZ i Solidarnością (czyli dwie centrale związkowe). Kapitał korzysta z tej sytuacji i dąży do rozbicia jedności związków zawodowych.

Obraz postaw wobec dwojakiej transformacji wylaniający się z wyników ankiet jest wyraźnie bardziej pozytywny niż ten rysowany przez uczestników fokusa. Może to wynikać z tego, że ankieta dotyczyła deklaracji i sytuacji w większym stopniu abstrakcyjnych, natomiast rozmówcy podczas fokusa odnosili się do swoich - głównie negatywnych - doświadczeń w konkretnym zakładzie pracy, który ma swoją specyfikę. W większym stopniu także sygnalizowali globalne tło i tendencje, które nie sprzyjają poprawie sytuacji w sektorze metalowym i dla dialogu społecznego.

4. Zalecenia dotyczące wdrożenia dwojakiej transformacji

4.1 Szkolenia i komunikacja

Jak zostało to wcześniej zasygnalizowane, uczestnicy fokusa wskazywali na potrzebę wsparcia pracowników w swojej firmie i szerzej pracowników w sektorze metalowym. Przede wszystkim wskazywali na potrzebę pewnego wsparcia o charakterze moralnym, która wyrażałaby się w większym upodmiotowieniu (empowerment), dodaniu pracownikom wiary w siebie, dodaniu energii, aby nabrali przekonania, że mogą skutecznie walczyć o poprawę warunków pracy i jednocześnie dbać o poprawę środowiska, redukcję emisji gazów cieplarnianych oraz modernizację i innowacyjność swoich przedsiębiorstw. Ważne jest także, żeby pracownicy nabrali (ponownie) przekonania, że mają oni swoje prawa i powinni się domagać ich realizacji, że nie są w tej walce na z góry straconej pozycji.

Może to się odbywać poprzez odpowiednie spotkania i szkolenia prowadzone przez związki sektorowe i centralne, a także wsparcie ze strony instytucji publicznych. Pomocne będzie także

wskazanie źródeł przepisów i praw pracowniczych. W kontekście cyfryzacji i dekarbonizacji pomocne byłoby wskazanie przykładów dobrych praktyk z innych sektorów czy krajów, a także wymiana doświadczeń z nimi (na przykład poprzez projekty międzynarodowe).

Uczestnicy fokusa deklarowali otwarcie, że w obecnej sytuacji nie ma mowy o pełnowymiarowej komunikacji i dialogu z pracodawcą. Związki zawodowe i pracownicy są traktowani zgodnie z modelem top-down, decyzje są im komunikowane bez chęci słuchania informacji zwrotnej. Warunkiem koniecznym zatem byłaby zmiana tej postawy i ustanowienie znormalizowanych mechanizmów dialogu i rokowań na poziomie firmy. Związki nie miałyby nic przeciwko temu, aby zaangażować także struktury branżowe w ten proces.

4.2 Dialog społeczny i zaangażowanie w podejmowanie decyzji

W oczach uczestników fokusa warunkiem wstępnym dla zaistnienia dialogu i zaangażowania pracowników w proces dwojakiej transformacji jest otwarcie się pracodawcy na znormalizowane rozmowy przy wykorzystaniu obecnie istniejących mechanizmów (unormowanych prawnie). Konieczne jest zatem odejście od modelu zarządzania typu top-down i zainicjowanie dwustronnej komunikacji, która polega na przekazywaniu informacji, ale i na aktywnym słuchaniu tego, co mówi druga strona, a także uwzględnianiu (w stopniu możliwym w danych warunkach) postulatów zgłaszanych przez związki zawodowe i pracowników. Bez zmiany nastawienia trudno jest mówić o rzeczywistym dialogu społecznym. Menadżerowie zatem powinni stworzyć w pierwszej kolejności kanały komunikacji z pracownikami np.: za pośrednictwem związków zawodowych. Mogą mieć one różne formy – spotkania, wysłuchania, ankiety audytoryjne, czy nawet spotkania integracyjne. W bardziej zaawansowanym stadium powinny przyjmować postać rokowań zbiorowych prowadzących do zawierania układów zbiorowych i zapraszania przedstawicieli pracowników do konsultowania czy nawet współdecydowania o planowaniu i wdrażaniu konkretnych zmian w zakresie dekarbonizacji i cyfryzacji. Działania te jednak nie będą możliwe bez zmiany nastawienia pracodawcy lub bez zewnętrznego czynnika np. w postaci polityki państwa w zakresie promowania rokowań zbiorowych.

4.3 Inne zalecenia

W opinii uczestników fokusa rekomendacje w odniesieniu do udziału pracowników w realizacji polityk dwojakiej transformacji w dużym stopniu pokrywają się z rekomendacjami w odniesieniu do dialogu społecznego opisanych w poprzednich częściach. Warto jednak je tu przedstawić w formie skrótowej:

- Pracodawca musi rozpocząć dialog społeczny i nie ignorować związków zawodowych.
- Niezbędne jest wzmocnienie kompetencji możliwości skutecznego działania Państwowej Inspekcji Pracy, żeby kontrole były realne i miały sens. Z tą rekomendacją idzie w parze także zwiększenie skuteczności i asertywności Społecznych Inspektorów Pracy na poziomie zakładowym.
- Uczestnicy fokusa wskazywali także potrzebę reformy prawa pracy, aby skuteczniej broniła pracowników.
- Za konieczne uznawali także wzmocnienie regulacyjne rokowań zbiorowych. Duże nadzieje wiążą oni z wdrażaniem art. 4 dyrektywy o adekwatnych wynagrodzeniach minimalnych w UE, który wprost odwołuje się do tego wątku. Państwa, w których pokrycie układami

zbiorowymi nie sięga 80%, zobowiązane są opracować krajowe plany działań w zakresie promowania rokowań zbiorowych.

5. Podsumowanie

Główne wnioski z badania:

1. **Dwojaka transformacja (zielona i cyfrowa) jest faktem w sektorze metalowym,** szczególnie w dużych i zmodernizowanych zakładach jak CMC Poland. Transformacja dotyczy zarówno procesów technologicznych (np. elektryfikacja pieców), jak i ograniczenia emisji CO₂, cyfryzacji i automatyzacji produkcji.
2. **Motywacje firm są głównie ekonomiczne i regulacyjne:**
 - o zwiększenie konkurencyjności,
 - o dostosowanie do unijnych i krajowych przepisów klimatycznych i środowiskowych,
 - o modernizacja procesów produkcyjnych.
3. **Brak dialogu społecznego:**
 - o dialog między pracodawcą a związkami zawodowymi uległ pogorszeniu,
 - o decyzje są podejmowane jednostronnie (model top-down),
 - o brak zaangażowania pracowników w planowanie i wdrażanie zmian.
4. **Sprzeczność między korzyściami środowiskowymi a warunkami pracy:**
 - o działania proekologiczne (np. uszczelnianie hal) poprawiają wpływ na środowisko, ale pogarszają warunki pracy (np. zapylenie, temperatura),
 - o środki ochrony osobistej są niewystarczające.
5. **Postawy pracowników są ambiwalentne:**
 - o ankiety wskazują umiarkowany optymizm i gotowość do transformacji,
 - o w wypowiedziach fokusowych dominuje niepokój, nieufność i poczucie marginalizacji,
 - o główne obawy to utrata pracy, intensyfikacja pracy, pogorszenie warunków.
6. **Główne bariery transformacji:**
 - o brak środków finansowych,
 - o niskie zaangażowanie pracowników w decyzje,
 - o deficyty kompetencji cyfrowych i menedżerskich,
 - o brak odpowiednich ram prawnych i instytucjonalnych.

Rekomendacje:

1. **Wzmocnienie dialogu społecznego:**
 - o przywrócenie układów zbiorowych,
 - o uruchomienie mechanizmów konsultacyjnych i negocjacyjnych,
 - o większe zaangażowanie związków zawodowych.
2. **Rozwój kompetencji i szkolenia:**
 - o szkolenia dotyczące cyfryzacji, dekarbonizacji, praw pracowniczych,
 - o wsparcie emocjonalne i edukacyjne (empowerment),
 - o wymiana doświadczeń i dobre praktyki (np. w ramach projektów międzynarodowych).

3. Zmiany instytucjonalne i legislacyjne:

- reforma prawa pracy wzmacniająca dialog,
- wzmocnienie Państwowej Inspekcji Pracy i Społecznych Inspektorów,
- wdrożenie dyrektywy o adekwatnych wynagrodzeniach minimalnych (zwłaszcza art. 4 dotyczącego promowania rokowań zbiorowych).

4. Zrównoważenie celów środowiskowych i warunków pracy:

- potrzeba projektowania rozwiązań proekologicznych z uwzględnieniem wpływu na zdrowie i komfort pracowników.



Co-funded by
the European Union

"Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them."