

KULTURA GÓRNICZA JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Wprowadzenie

Jednym z elementów badań w zakresie nauki o zarządzaniu jest problematyka kultury organizacyjnej. Jednym z jej istotnych przejawów jest jej zależność od typu organizacji, w której ona występuje. W tym zakresie należy wskazać na szczególną specyfikę pracy i zarządzania w branży górniczej, na co nakłada się wielowiekowa tradycja tej branży. Biorąc to pod uwagę, należy wnioskować o odmienności formy odmiany kultury organizacyjnej w przemyśle górniczym. Jej poznanie jest o tyle istotne, gdyż może zarówno wskazać na właściwe metody zarządzania, jak i wyjaśnić powody niepowodzeń we wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych.

Kultura organizacyjna, rozumiana ogólnie, jest przedmiotem badań w zakresie nauk o zarządzaniu od wielu lat. Jedną z podstawowych definicji kultury określa ją jako „sposób, w jaki działamy w naszym otoczeniu” [3, s. 4]. Zgodnie z tą definicją procesy realizowane w dowolnej organizacji są silnie uwarunkowane kulturowo. Tym samym podobny proces może być realizowany odmiennie w organizacjach o różnych typach kultury. Kultura pozwala wyjaśnić kryteria, jakimi kierują się członkowie organizacji w zakresie sposobów realizacji postawionych im zadań. Zatem wiedza o kulturze jest podstawą rozumienia różnic pomiędzy nie tylko organizacjami i ich działaniem, lecz także pomiędzy zachowaniami menedżerów w organizacjach [13, s. 807]. Według Mullinsa odmienności te wynikają z różnic w uzależnionym kulturowo postrzeganiu rzeczywistości otaczającej organizację i ich członków.

Kultura organizacji jest także elementem zapewniającym spójność organizacji jako całości, zarówno co do procesów, jak i struktury [13, s. 807]. Przejawia się to

* **Dr inż. Aleksander Gwiazda** – Instytut Automatyzacji Procesów Technologicznych i Zintegrowanych Systemów Wytwarzania, Wydział Mechaniczny Technologiczny, Politechnika Śląska.

między innymi w spójności działań menedżerskich w zakresie funkcji zarządzania, takich jak: podejmowanie decyzji, koordynowanie czy też kontrolowanie. Tym samym należy stwierdzić, że „jest związek między kulturą organizacji a jej osiągnięciami” [13, s. 807]. Myśl tę można rozszerzyć, stwierdzając nawet, że kultura organizacji jest „podstawowym czynnikiem jakości w przypadku organizacji doskonałych” [13, s. 808]. Ponadto im silniejsza jest tego typu kultura organizacji (o wysokiej jakości), tym bardziej jest ona skierowana na rynek i tym mniej sformalizowana musi być praca w niej. Podobny wniosek wysnuwają Deshpande i Parasuraman, twierdząc, że „kultura organizacyjna, jako odnosząca się do niepisanych a często i nieuświadomianych przekazów w organizacji, wypełnia luki pomiędzy formalną stroną organizacji a praktycznymi przejawami jej działalności” [6, s. 28].

Podsumowując analizę i znaczenie kultury organizacyjnej, należy stwierdzić, że jest ona „główną cechą organizacji doskonałych, ich najważniejszą przewagą konkurencyjną, ich najpotężniejszym czynnikiem, który otoczenie uważa za kluczowy składnik ich sukcesu” [1, s. 4]. Tym samym kultura organizacji jest swoistym pryzmatem, przez który należy nie tylko oceniać funkcjonowanie danej organizacji i decyzje jej menedżerów, lecz także który należy brać pod uwagę, zarządzając daną organizacją i wprowadzając w niej zmiany. Kotter stwierdza, że „zmiana utrwali się jedynie, gdy stanie się ona <<sposobem, w jaki wykonujemy nasze prace>>” [11, s. 14]. A więc kultura organizacji nabiera w tym świetle ogromnego znaczenia jako katalizator sukcesu wprowadzanej zmiany. Dodatkowo Kotter zwraca uwagę, iż zmiana w organizacji, rozumiana jako suma zmian członków tej organizacji, jest procesem „zakotwiczenia jej w kulturze organizacyjnej” [11, s. 21].

Kultura górnicza jako przedmiot badań

Kultura górnicza ze względu na swoją specyfikę dość rzadko była przedmiotem badań z zakresu teorii organizacji. Jako jedne z pierwszych należałoby wskazać badania Trista i Bamfortha z roku 1951. Poddali oni analizie wpływ zmiany metody pracy na stosunki międzyludzkie w kopalniach [16]. Należy zaznaczyć, że Bamforth sam był przez wiele lat górnikiem, zanim zajął się problematyką zarządzania [16, s. 3]. Wykazali oni, że zmiana charakteru pracy z typowo fizycznej na zmechanizowaną pogorszyła relacje między pracownikami. Wynikało to między innymi z wymuszenia podziału pracy, którego wcześniej nie było. Wcześniej górnicy umawiali się na rezultat pracy z zarządem podczas rozpoczynania eksploatacji każdej nowej ściany i pracowali samodzielnie, bez nadzoru przy pomocy własnych wózków [16, s. 6]. Natomiast wprowadzenie mechanizacji rozbiło wspomniane układy, gdyż praca zaczęła polegać jedynie na ładowaniu węgla na przenośnik, a rezultat wydobycia nie był już związany z konkretną grupą roboczą [16, s. 4]. Tym samym uznali oni, że

zmiany w organizacji pracy są przyczyną spadku morale pracy, spadku rekrutacji i spadku wydajności [16, s. 37].

Drugim z ważnych badań między innymi kultury organizacji w górnictwie jest to przeprowadzone przez Gouldnera. Na podstawie badań określił on formę organizacji w górnictwie jako „biurokrację udawaną” (ang. *mock bureaucracy*), czyli taką która tworzy fałszywe obrazy swojej aktywności [8, s. 187]. Członkowie organizacji o takiej formie kultury organizacyjnej uważają, że reguły zostały im narzucone z zewnątrz, natomiast ich przestrzeganie niczemu nie służy. Przykładem pokazującym funkcjonowanie tego typu kultury organizacyjnej było podejście do zakazu palenia. Górnicy twierdzili, że jest to zakaz narzucony przez inspektorów pożarowych agencji ubezpieczeniowej, a nie rzeczywista regulacja zarządu kopalni, stąd nikt nie musi tego zakazu przestrzegać [8, s. 183]. Jeśli tylko pojawiała się inspekcja pożarowa przełożeni informowali pracowników, żeby w danej chwili nie palili. Przyzwolenie na palenie tłumaczone było tym, że pomaga opanować górnikom zdenerwowanie [8, s. 184]. Brak akceptacji tej reguły wynikał z faktu, że przełożeni nie wprowadzili jej na bazie racjonalnych przesłanek, lecz wskazali ją jako wymóg ubezpieczyciela. Zatem nie dotyczyła ona tych aspektów pracy, które górnicy doceniali i których pożąдали [8, s. 185]. Co ciekawe, pracownikami, którzy sprawiają kłopoty, byli ci, którzy palili pomimo wiedzy o inspekcji pożarowej. Grupa wymuszała na nich ukrycie się, by nie przysporzyli kopalni kłopotów [8, s. 186]. Tym samym, w przypadku określonym przez Gouldnera, kultura górnicza to kultura budująca wzajemną integralność (solidarność) poprzez wspieranie się w ukrywaniu nieprzestrzegania reguł uznanych za narzucone z zewnątrz [8, s. 183, 186]. Powoduje to wypaczenie pierwotnego pojęcia solidarności grupowej wynikającego z niebezpiecznych warunków pracy [8, s. 134]. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że w kulturze „biurokracji udawanej” wymuszanie przestrzegania reguł przybiera czasem postać typowej „fali”. Wymuszenie zależy tylko od kontekstu sytuacyjno-osobowego [8, s. 186]. Biorąc pod uwagę podobne zachowania, Gouldner zwrócił uwagę, że „udawana biurokracja” jest głębią, na której rozwijają się nieformalne sieci powiązań w organizacji [8, s. 129]. Zwraca także uwagę, że ten typ zachowań cechuje raczej załogę kopalni niż pracowników działów powierzchniowych [8, s. 187].

W późniejszym okresie brakowało badań kultury górnicznej w tak szerokim spektrum. Obecnie badania kultury górnicznej ogniskują się na dwóch zagadnieniach: bezpieczeństwie pracy i roli kobiet w górnictwie. W badaniach australijskich naukowców stwierdzono, że jednym z elementów rozwoju przemysłu wydobywczego musi być zmiana jego kultury organizacyjnej [10, s. 1]. Ich badania wskazały między innymi na takie wady kultury górnicznej, jak: prześladowania i dyskryminacja między innymi ze względu na płeć [10, s. 3]. Również w tym przypadku, tak jak u Gouldnera, zaangażowanie kierownictwa w zwalczanie tych patologii jest słabe. Brak również skutecznego monitoringu. Można zatem mówić o tak zwanej męskiej solidarności, biorąc pod

uwagę dominującą płec menedżerów. Z drugiej strony zwracają oni uwagę na istotność relacji typu mentor – uczeń dla kreowania właściwej postawy młodych pracowników [10, s. 3], w szczególności dla kształtowania właściwej kultury bezpieczeństwa pracy.

W badaniach polskich zwrócono uwagę, że na przestrzeni wielu lat restrukturyzacji polskiego górnictwa węgla kamiennego nie nastąpiło radykalne przekształcenie jego kultury organizacyjnej [15, s. 66]. Kultury organizacji górniczych nie zmieniła nawet wymiana kadr. Wynikało to między innymi z silnej socjalizacyjnej roli tej kultury organizacyjnej. Tym samym kultura organizacji górniczych w sposób negatywny wpłynęła na skuteczność procesu restrukturyzacji górnictwa. Stachowicz i Machulik zwracają uwagę, że to właśnie kultura organizacyjna w przemyśle górniczym odpowiedzialna jest za to, że reforma sprowadzona została do procesu optymalizacji zasobów bez zmiany kompetencji na poziomie strategicznym [15, s. 63]. Zwracają oni także uwagę na fakt, że w nowych jednostkach organizacyjnych branży odtwarzaniu ulegają stare schematy organizacyjne, które są głęboko ukorzenione kulturowo [15, s. 66].

Problematyka oceny kultury organizacyjnej

Rozważając definicje kultury organizacyjnej z punktu widzenia ich operacjonalizacji, należałoby stwierdzić, że jest ona zbiorem pewnych elementów składowych. Dla Mullinsa kultura organizacyjna to „zespół tradycji, wartości, przekonań, polityk i postaw, które tworzą wszechobecny kontekst wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji” [13, s. 53]. Deshpande i Parasuraman widzą kulturę jako zbiór „podzielanych przez członków organizacji wspólnych: filozofii, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm” [6, s. 28]. Dla Deala i Kennedy’ego elementami tworzącymi kulturę organizacji są: „wartości, bohaterowie, obrzędy i rytuały oraz sieć kulturowa” [3, s. 5].

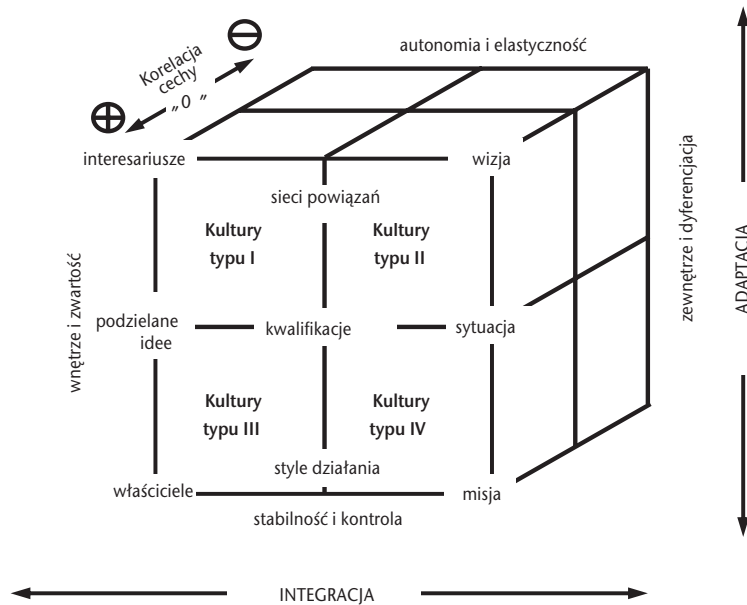
Biorąc pod uwagę powyższe typologie cech kultury organizacyjnej, można stwierdzić, iż jej model powinien ujmować określony zbiór cech pozwalających na poprawną diagnozę typu kultury organizacyjnej. W tym kontekście należy przytoczyć model kultury organizacyjnej opracowany przez Denisona. Opisał on kulturę organizacyjną, wykorzystując cztery główne jej wymiary [4, s. 15]: misję, adaptację, zaangażowanie oraz spójność. Pierwsze dwa czynniki mają charakter zewnętrzny, natomiast pozostałe wewnętrzny. Misja i spójność decydują o stabilności i kierunku działania, natomiast adaptacja i zaangażowanie – o elastyczności i zmianie. Misja wskazuje na istotę i sens działania całej organizacji. Jej elementami są: kierunek rozwoju strategicznego oraz jego intencja, cele i zadania wyznaczone w ramach strategii oraz wizja organizacji [5, s. 8–9]. Adaptacja wskazuje na zdolność organizacji do zmiany pod wpływem czynników zewnętrznych. Świadczy zatem o bezwładności i zakotwiczeniu kultury organizacyjnej. Na ten wymiar kultury organizacyjnej składają się: umiejętność kreowania zmiany, zogniskowanie działań na kliencie oraz zdolność

organizacyjnego uczenia się [5, s. 7–8]. Trzecim wymiarem kultury organizacyjnej jest zaangażowanie. Ten czynnik wskazuje, czy członkowie organizacji o danej kulturze czują się uczestnikami procesu decyzyjnego, czy występują w organizacji poprawne kanały komunikacji. Zaangażowanie wyraża się poprzez: upodmiotowienie pracowników, nastawienie na pracę zespołową i kooperację oraz rozwój zdolności pracowników [5, s. 6]. Wreszcie czwartym wymiarem kultury organizacyjnej jest jej spójność. Oznacza ona, że członkowie danej grupy kulturowej podzielają ten sam zespół wspólnych idei odnośnie funkcjonowania organizacji. Spójność składa się z aspektów kultury organizacyjnej, takich jak: podstawowe wartości, zdolność i procedura porozumienia oraz koordynacja i integracja [5, s. 6–7].

Propozycja mapy kultur organizacyjnych

Wskazana analiza pozwala zaproponować mapę kultur organizacyjnych opartą na modelu 9 czynników sprawczych [9, s. 53]. Model ten zbudowany jest na następujących czynnikach, które tworzą wymiary analizy kultury organizacyjnej: misja, sytuacja, wizja, style działania, kwalifikacje, sieci powiązań, strona właścicielska, podzielane idee oraz interesariusze. Uwzględniając powyższe czynniki, otrzymuje się ogólną mapę kultur pokazaną na rysunku 1.

Rysunek 1. Czynniki sprawcze w kontekście czterech typów kultur organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany model bazuje na podstawowych modelach kultur organizacyjnych. Koncepcję skali korelacji (od pozytywnej do negatywnej) zaczerpnięto z modelu Goffe'ego i Jonesa [7, s. 21]. Należy zaznaczyć, że w ich modelu były tylko dwa stopnie skali, względem których klasyfikowano badane kultury organizacyjne. Wyróżnili oni cztery typy kultur organizacyjnych: sieciowe, społecznościowe, fragmentaryczne i najemnicze. Występowały one w odmianie pozytywnej i negatywnej. Goffe i Jones poklasyfikowali wspomniane kultury względem dwóch ogólnych kryteriów: solidarności grupowej i towarzyskości (model sześcianu podwójnego S).

W zaprezentowanym modelu dla każdego układu cech wyróżniono trzy typy kultur organizacyjnych. Typy te wyróżniono w oparciu o relacje dominujące w każdej z nich [2, s. 7]. Zgodnie z tymi relacjami kulturami o cechach neutralnych są: kultura klanu, kultura adhocracji, kultura hierarchii i kultura rynku [2, s. 17]. W zakresie pozytywnych korelacji rozpatrywano kultury nastawione na procesy działania. Natomiast korelacje negatywne ujmowały kultury nastawione na kult władzy.

Biorąc to pod uwagę, w typie pierwszym za dominującą uznano relację współpracy. Tym samym dla tej grupy kultur wskazano na trzy następujące kultury: kulturę plemienia, kulturę klanu i kulturę kliki. Koncepcja kultury plemiennej pochodzi od Obolensky'ego [14], natomiast koncepcja kultury kliki jest autorska. W przypadku kultury plemiennej współpraca nastawiona jest na dobro plemienia jako całości, jednostki zaś czują dumę ze współuczestnictwa we wspólnej działalności. Brak jest wyraźnej bariery między grupą a otoczeniem. W przypadku kultury klanowej brak jest elementu poczucia dumy, natomiast bariera jest wyczuwalna. Klika zaś tworzy wyraźną barierę między grupą a otoczeniem. Spiwem kultury kliki jest wiara we wrogość otoczenia. Kultura kliki przejawia typowe formy „biurokracji udawanej”.

W zakresie drugiego typu kultur dominującą relacją jest współtworzenie, co pozwoliło na wskazanie trzech następujących kultur: kultury misji, kultury adhocracji i kultury kreatorów. Kultura misji nawiązuje do organizacji misjonarskich wskazanych przez Mintzberga [12, s. 114], zaś kultura kreatorów jest propozycją autorską. Kultura misji jest oparta na bogatym i zakorzenionym zestawie wierzeń i przekonań. To one popychają członków tej kultury do mierzenia się z problemami i tworzenia nowych wartości. Kultura adhocracji bazuje na organizacyjnych rozwiązaniach sprzyjających kreacji, takich jak: struktura macierzowa czy też komitety zadaniowe. Natomiast kultura kreatorów bazuje na kulcie jednostek uważanych za kreatywne, wokół których tworzone są ramy organizacji.

Trzeci typ kultur bazuje na relacji, którą określono jako współkontrola. Termin ten obejmuje wszystkie formy kontroli od samokontroli do kontroli zewnętrznej. W tych kulturach to właśnie proces kontrolowania zapewnia ich spójność. Ten typ kultur obejmuje: kulturę profesji, kulturę hierarchii oraz kulturę drylu. Kultura profesji stanowi odzwierciedlenie organizacji profesjonalnej [12, s. 113], w której

procesy oparte są na samokontroli zatrudnionych w organizacji profesjonalistów. Natomiast kultura hierarchii, zdefiniowana przez Camerona i Quinna, nawiązuje do struktury maszynowej [12, s. 112]. Kultura ta bazuje na wewnętrznym mechanizmie kontroli. Wreszcie autorska kultura drylu funkcjonuje poprawnie jedynie w obecności kontroli zewnętrznej. W innych sytuacjach obowiązują własne kodeksy zachowań członków tej kultury. W tej kulturze kontrola służbowa wykorzystywana jest jako narzędzie władzy nad podwładnymi w szerszym zakresie niż tylko służbowy.

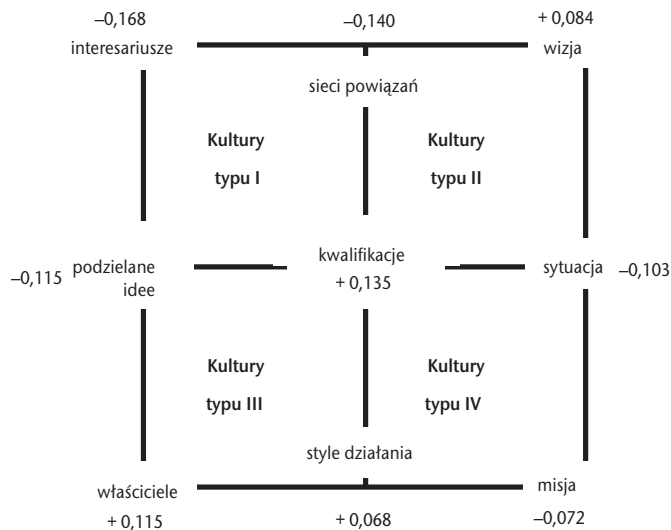
Ostatnia grupa kultur oparta jest na relacji współzawodnictwa jako elemencie spajającym. W zakresie tej grupy wskazano na następujące kultury: kulturę jakości, kulturę rynku i kulturę polityczną. Kultura jakości jest propozycją autorską. Cechuje ona między innymi organizacje japońskie i może być ujęta w ramy filozofii kaizen. Celem współzawodnictwa jest dobro organizacji, a także społeczeństwa. W kulturze rynku współzawodnictwo służy jedynie wewnętrznym celom danej organizacji. Wreszcie w kulturze politycznej współzawodnictwo służy jedynie wybranym jednostkom nawet ze szkodą dla grupy jako całości. Kultura ta reprezentuje cechy organizacji politycznej [12, s. 115].

Reasumując, należy stwierdzić, że uzyskano mapę 12 kultur organizacyjnych zgrupowanych wokół 4 podstawowych relacji, które można uznać za fundamenty wspomnianych kultur. Korzystając z tej mapy, można w sposób dość szczegółowy dokonać analizy dowolnej kultury organizacyjnej.

Kultura górnicza w świetle proponowanej typologii

Zaprezentowaną typologię kultur organizacyjnych wykorzystano do charakterystyki kultury górniczej. W wyniku badań czynników sprawczych oraz ich współczynników korelacji, które uzyskano w trakcie zbierania opinii menedżerów górniczych [9, s. 139–186], można było wskazać na ich wypadkowe wartości zaprezentowane na rysunku 2. Wśród wspomnianych 9 czynników korelację pozytywną miały cztery z nich: kwalifikacje, strona właścicielska, wizja i style działania. Wynika to między innymi z faktu, że w przypadku polskiego górnictwa węgla kamiennego stroną właścicielską i zarządzającym jest państwo. Najważniejszym z tej grupy był czynnik kwalifikacje, a najmniejszą wagę miał czynnik style działania. Natomiast czynnikami o negatywnej korelacji były: sieci powiązań, interesariusze, podzielane idee, sytuacja oraz misja. Najwyższe wartości uzyskały dwa pierwsze czynniki. Najniższą zaś wartość ujemnej korelacji wykazywał czynnik misja. Należy zauważyć, iż nie wskazano czynnika, o którym można by stwierdzić, że ma charakter obojętny w zakresie swojej istoty.

Rysunek 2. Wartości i korelacje poszczególnych czynników sprawczych



Źródło: opracowanie własne.

Na bazie tych czynników dokonano oceny poszczególnych typów kultur. Najwyższą wartość oceny w zakresie relacji współpracy uzyskała kultura kliki. To zakwalifikowanie kultury górniczej wynika z faktu negatywnej oceny zarówno struktury i dążeń grup interesariuszy, jak i negatywnego wpływu sieci powiązań między interesariuszami na funkcjonowanie organizacji górniczych. Drugim elementem charakteryzującym kulturę górniczą jest wysokie zakwalifikowanie kultury profesji (w zakresie relacji współkontroli). Wiąże się to ewidentnie z warunkami pracy. Warunki górniczo-geologiczne pracy oraz częste inspekcje organów kontrolnych wymuszają bazowanie na profesjonalizmie kadry. Z drugiej strony odosobnienie miejsc pracy zmusza kopalnie do delegowania profesjonalistów na poziom operacyjny.

Niższe oceny uzyskano w zakresie dwóch pozostałych typów kultur. W tym zakresie można wskazać na kulturę kreatorów i kulturę jakości. Pierwsza łączy się z kulturą kliki, tworząc specyficzny klimat stosunków społecznych opartych na relacjach typu patron i klient. To właśnie patroni (zarówno służbowi, jak i związkowi) decydują o zakresie współtworzenia nowej jakości w górnictwie. Natomiast kultura jakości łączy się z kulturą profesji. W tym przypadku relacja współzawodnictwa prowadzi do podnoszenia nie tyle jakości, ile przede wszystkim bezpieczeństwa pracy. Dość często bowiem kultura górnicza widziana jest jako kultura bezpieczeństwa pracy.

Podsumowanie

Przedstawiona analiza typów kultury górniczej zarówno w perspektywie historycznej, jak i bieżącej pokazała pewną ciągłość modelu kulturowego w górnictwie. Kultura kliki dość ściśle oddaje koncepcję „udawanej biurokracji” Gouldnera. Pokazuje to, że wraz ze zmianą technik pracy w górnictwie (podział pracy) doszło do negatywnych kulturowo zmian w obrębie tej branży. Czynniki, takie jak: tradycja branży oraz zagrożenie wynikające z warunków pracy, spowodowały wykształcenie się specyficznej kultury będącej opozycją do otoczenia. We współczesnej kulturze górniczej otoczenie traktuje się jako wrogie oraz jako niekompetentne. Tym samym pewne regulacje zewnętrzne, z jednej strony, są w tej branży wymuszane, z drugiej zaś – praktycznie bojkotowane. Na plus należy zaliczyć wzrost kultury profesjonalizmu związanej przede wszystkim z docenieniem roli wiedzy i doświadczenia w przypadku pracy w warunkach górniczych. Profesjonalizm potrzebny jest także ze względu na autonomię załóg pracujących na wyrobiskach. Wydaje się zatem, że pomimo oceny raczej negatywnej obserwować można pozytywne trendy zmiany kultury górniczej.

Bibliografia

- [1] Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison Wesley Longman, London 1998.
- [2] Cameron K.S., Quinn R.E., Degraff J., Thakor A., *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006.
- [3] Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading 1982.
- [4] Denison D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley and Sons, New York 1990.
- [5] Denison D.R., Jonovics J., Young J., Cho H., *Diagnosing organisational cultures: Validating a model and method*, 2006, <http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resourc-es/Denison-2006-Validity.sflb.ashx>, [15.03.2012].
- [6] Deshpande R., Parasuraman A., *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, „Business Horizons” 1986, Vol. 29, No. 3, s. 28–37.
- [7] Goffee R., Jones G., *The Character of a Corporation. How Your Company’s Culture Can Make or Break Your Business*, Harper Collins, New York 1998.
- [8] Gouldner A.W., *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, Glencoe 1954.

- [9] Gwiazda A., *Ocena sprawności zarządzania procesem reformowania górnictwa węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
- [10] Keegan M., Knievel C., Shugg S., *Diversification of the Mining Industry Workforce – Changing the Rules*, 2001, <http://www.ausimm.com.au/content/docs/keegan.pdf>, [15.03.2012].
- [11] Kotter J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- [12] Mintzberg H., *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York 1989.
- [13] Mullins L., *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing, Portsmouth 1999.
- [14] Obolensky N., *Practical Business Re-Engineering: Tools and Techniques for Achieving Effective Change*, Kogan Page, London 1996.
- [15] Stachowicz J., Machulik J., *Dylematy procesu koniecznych zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Przypadek transformacji przedsiębiorstw przemysłów tradycyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 59–69.
- [16] Trist E.L., Bamforth K.W., *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting*, „Human Relations” 1951, Vol. 4, No. 1, s. 3–38.

KULTURA GÓRNICZA JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie

W niniejszym artykule przedstawiono wyniki analizy oraz badań dotyczących procesu zarządzania w górnictwie węgla kamiennego w Polsce odnośnie charakteru kultury organizacyjnej tej branży. W celu analizy tej tematyki zaproponowano model mapy kultur organizacyjnych bazujący na czynnikach sprawczych jako wskaźnikach przynależności danej kultury organizacyjnej do wybranego jej typu. W wyniku przeprowadzonych badań kulturę górnictw zdefiniowano jako kulturę kliki z elementami kultury profesji. Dodatkowo określono ją jako częściowo kulturę kreatorów i kulturę jakości. Badania porównawcze wskazują, iż podstawowe elementy kultury górnictwa nie uległy zmianie. Poprawił się natomiast stosunek do profesjonalizmu oraz zasad pracy.

SŁOWA KLUCZOWE: KULTURA ORGANIZACYJNA, BRANŻA GÓRNICZA

MINING CULTURE AS A SPECIAL KIND OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

This paper presents the results of analysis and researches considering the management process in the hard coal mining industry in Poland about the nature of the organizational culture of this industry. In order to analyze this subject it was proposed a model of the organizational cultures map based on the causative factors as indicators of belonging the given organizational culture to one of the selected types. As the result of the researches the mining culture was defined as a clique culture with elements of the profession culture. In addition, it was described as partly the culture of creators and the culture of quality. Comparative studies show that some elements of the culture of mining organizations have not changed. However attitudes to professionalism and work rules have been improved.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE, MINING INDUSTRY

