

Rozmowa z **JAROSŁAWEM ZAGÓROWSKIM**, prezesem JSW SA

Jeżeli chcemy umrzeć, nikt nas nie uratuje

► **NOWY GÓRNIK:** Bardzo często mówi pan, że jeżeli polskie górnictwo chce przetrwać, to musi się zmieniać i być coraz bardziej efektywne. W czasie debat wszyscy zgadzają się z panem, jednak zmian nie widać. Może pan tylko straszy? Może zmiany nie są potrzebne albo na przykład ja ich nie widzę?

JAROSŁAW ZAGÓROWSKI: Z polskim górnictwem jest mniej więcej tak jak z poważnie chorym pacjentem. Nie wystarczy pomoc lekarska. Pacjent musi chcieć przeżyć. Przekonanie, że ktoś za nas rozwiąże problemy, jest naiwne. My sami musimy chcieć rozwiązać te problemy i przede wszystkim wykorzystać rezerwy proste. Wbrew obiegowym opiniom one wciąż są. Mamy olbrzymie rezerwy w organizacji pracy i organizacji czasu pracy. Górnictwo bardzo słabo wykorzystuje wielki kapitał. Na ten kapitał składają się ludzie, maszyny i wielki majątek. Z uporem powtarzam, że efektywny czas pracy w statystycznej polskiej kopalni to około 2,5 godziny na zmianę przez 5 dni w tygodniu. Na świecie kopalnie pracują w ruchu ciągłym i efektywny czas pracy jest dłuższy. Wiem, że są trudne warunki geologiczno-górnictwa, schodzimy coraz głębiej z wydobyciem, ale przecież mamy coraz lepsze maszyny. Postęp techniczny powinien w znacznym stopniu niwelować wpływ warunków geologiczno-górnictwa. Jeżeli połączymy postęp techniczny z sensowną organizacją pracy, wtedy okaże się, że możemy pracować efektywniej.

► **Dlaczego nie można tego zrobić, skoro to tak oczywiste?**

– Wiele zależy od zarządzania firmą, czasem pracy i zasobami ludzkimi. W górnictwie nie możemy dostosowywać tego zarządzania do wymagań konkretnych sytuacji, bo regulacje prawne obowiązujące wewnątrz spółek węglowych są bardzo sztywne. Pracodawca jest sztywno ograniczony umowami ze związkami zawodowymi, które zostały podpisane na przykład ćwierć wieku temu. Upadł komunizm, z mapy Europy zniknęło kilka państw i powstało kilka nowych, wstąpiliśmy do Unii Europejskiej, jesteśmy jednym z elementów wolnego rynku, a prawo w spółkach górniczych regulujące relacje pracodawcy z pracownikami jest z epoki komunizmu. To prawo wymusza także organizację pracy, która nie przystaje do reguł wolnego rynku. To się źle skończy.

► **W JSW zostało podpisane porozumienie o współpracy między związkami zawodowymi a zarządem. Czy to wstęp do konkretnych ustaleń w sprawie takiej organizacji czasu pracy, która poprawi efektywność?**

– Mam nadzieję, że to dobry wstęp do poważnych rozmów o przyszłości firmy. Jednak nie przeceniajmy tego porozumienia. Po prostu w jednym dokumencie zawarliśmy regulacje, które były opisane w wielu dokumentach. Jeżeli chodzi o porozumienie

w sprawie organizacji czasu pracy, to wszystko zależy od związków zawodowych. Jeżeli mamy wprowadzić zasadę, że maszyny pracują 6 dni w tygodniu, a górnicy 5 dni w tygodniu, to musimy zerwać z przyzwyczajeniami do prawa z czasów tak zwanej komuny. Zarząd JSW próbował w zeszłym roku wprowadzić nowe zasady zatrudnienia dla górników rozpoczynających pracę w kopalniach JSW. Skargi do Państwowej Inspekcji Pracy, donosy do prokuratury i kontrole spowodowały, że nie osiągnęliśmy zamierzonych efektów. Te zmiany nie dotyczyły górników zatrudnionych wcześniej. Nowi pracownicy zgodzili się na warunki zaproponowane przez spółkę. W żaden sposób nie łamaliśmy kodeksu pracy. Okazało się, że to zbyt mało, aby cokolwiek zmienić w firmie.

► **Po co zmieniać, skoro jest dobrze?**

– Mamy sytuację, w której rosną koszty wydobycia i spadają ceny sprzedaży. Może to skłoni stronę społeczną do rozmów o zmianach. W Polsce padło już wiele firm, w których związki zawodowe stawiały na historyczne dokumenty i porozumienia, a nie zauważały, że czasy się zmieniają. Moim zdaniem zasada jest prosta: jeżeli coś nam przeszkadza w podniesieniu efektywności, to albo usuwamy tę przeszkodę, albo skazujemy się na upadek. W ten sposób wracamy do początku naszej rozmowy – jeżeli górnictwo postanowi, że chce umrzeć, to nie ma takiej siły, która uratowałaby je przed zagładą.

► **Zastanawiam się, na ile pańskie argumenty są możliwe do zaakceptowania. Do tej pory zawsze znajdował się jakiś sposób, aby uciec spod topora. W czasie Europejskiego Kongresu Gospodarczego mówił pan, że właściciel, czyli państwo, nie wspiera górnictwa. Związkowcy wprost domagają się, aby już teraz opracować program pomocy państwa dla branży górniczej. Może nie trzeba nic zmieniać, bo znów uda się uciec ka spod topora?**

– Mówiłem, że nie można liczyć na pomoc państwa, bo państwo nie może udzielić tej pomocy. Właściciel chciałby, żeby ten sektor dobrze funkcjonował, ale nie może go wspierać, bo tego zabrania prawo Unii Europejskiej. Wchodząc do UE, przyjęliśmy zobowiązanie, że nie będzie pomocy publicznej dla górnictwa, dlatego budżet nie może dotować kopalni, a polski rząd nie może dozwolnie blokować importu węgla – musiałaby się na to zgodzić Unia Europejska. Jednak Unia nie zgodzi się na to, bo chce mieć tani węgiel z Rosji czy z krajów zamorskich. Nie można także nakazać energetyce, by uznała węgiel kamienny za jedyne dopuszczalne paliwo stosowane do wytwarzania energii, w dodatku miałby to być wyłącznie polski węgiel kamienny. Co w takim razie można zrobić? Można tak podnieść efektywność, aby nasz węgiel był konkurencyjny. Nie będziemy konkurencyjni, jeżeli uprzemy się, że maszyny będą pracować 2,5 godziny w czasie zmiany i tylko pięć dni w tygodniu. W debacie kongresowej pokazywałem nasze uwikłanie, żeby udowodnić, że rzeczywistość jest bezlitosna.

Właściciel nam nie pomoże, bo bez względu na to, jak bardzo by chciał, nie może tego zrobić. Energetyki nie zmusimy do korzystania z polskiego węgla. Nie mamy wpływu na ceny światowe. Tylko my, górnicy, możemy coś zrobić, żeby przeżyć.

► **Dlaczego za każdym razem, gdy ktoś z branży górniczej mówi o zmianie organizacji pracy, o systemie pozwalającym wydłużyć czas pracy maszyn, związki od razu krzyczą, że górnikom grozi wprowadzenie przymusowej pracy w niedzielę? W tym momencie zaczyna się dyskusja ideologiczna, a nie merytoryczna. Ma pan przeciwko sobie proboszczów, biskupów i rodziny górnicze.**

– Nie wiem, dlaczego tak się dzieje. Powinniśmy zacząć mówić jednym głosem. Jest coraz więcej wypowiedzi osób ważnych w górnictwie, w których kładzie się nacisk na efektywność. Natomiast nie można przejawiać pewnych pomysłów. Kodeks pracy gwarantuje pięciodniowy tydzień pracy. W ramach tych gwarancji efektywny czas pracy na zmianie w wielu kopalniach to 2,5 godziny. Nikt nie mówi, że mamy natychmiast spowodować, że ten czas wzrośnie do 5 godzin. Niech na początek będzie to 15 minut więcej dzięki lepszemu transportowi i lepszemu organizacji pracy. Przy 4 zmianach na dobę to daje nam dodatkowo godzinę efektywnej pracy. W ciągu pięciu dni uzyskamy dodatkowo 5 godzin efektywnej pracy, czyli dwie dodatkowe zmiany pracujące efektywnie. Proponuję, żebyśmy zaczęli w ten sposób myśleć. Strona społeczna powinna razem z pracodawcą zastanowić się, jak uzyskać taki efekt. Przecież dla zarządu i dla związków zawodowych nadrzędnym celem jest utrzymanie firmy i stabilnych miejsc pracy, dzięki którym setki tysięcy rodzin mają za co żyć. Jeżeli sprowadzamy dyskusję do absurdu, to zapominamy o losie setek tysięcy osób. Protestuję przeciwko propagandzie, która głosi, że górnicy będą zmuszani do pracy 6 albo 7 dni w tygodniu. Jeżeli taka propaganda zwycięży, to będziemy mieli fatalną sytuację. Nikt górnictwu nie pomoże, bo nie będzie mógł pomóc. Górnictwo też sobie nie pomoże, bo będziemy licytowali się na karykaturalne hasła, a nie będziemy podejmowali poważnej rozmowy. Skończymy jak stocznie, Ursus albo FSO na Żeraniu.

► **W jaki sposób chce pan przekonać górników, że trzeba poważnie na ten temat rozmawiać?**

– Liczę, że media będą opisywały grożące nam niebezpieczeństwa. Spotykamy się na wielu konferencjach. Doskonale pan wie, że jasno i precyzyjnie mówię o zagrożeniach i sposobach zapobiegania tym zagrożeniom. Mam nadzieję, że te informacje docierają do pracowników. Jestem przekonany, że pracownicy w końcu zapytają swoich przedstawicieli, co mają zamiar zrobić, żeby nie doszło do tragedii. W sytuacji, gdy każda próba nawet drobnych zmian spotyka się z wielkim oporem, mogą odwoływać się tylko do załogi. W kopalni Silesia załoga potrafiła oderwać się od tradycji, bo górnicy chcieli uratować około

2 tysiące miejsc pracy. Stało się tak w chwili, gdy był wybór: albo likwidacja, albo zmiany. Czy JSW musi stanąć na krawędzi przepaści, żeby zacząć zmiany?

► **A może jest tak, że jak długo w JSW będzie dobrze, nic nie uda się zmienić?**

– Może ma pan rację. W każdym z nas jest niechęć do zmian wtedy, gdy jest dobrze. Jednak warto wyciągnąć wnioski z historii. W Polsce padło kilka firm, które uchodziły za pomniki. My jesteśmy w dobrej sytuacji, bo wciąż mamy zysk, inwestujemy w rozwój firmy na skalę niespotykaną do tej pory w JSW, ale bardzo łatwo zmarnować ten dorobek.

► **Wiceminister Tomasz Tomczykiewicz mówi o zamykaniu trwale nierentownych kopalni. Straszy czy przepowiada przyszłość?**

– Jest to głos w dyskusji, którego nie można lekceważyć. Jednak trzeba zacząć od solidnej diagnozy. Rozmawiamy nie tylko o dużych firmach, ale także o losie setek tysięcy osób. Moim zdaniem trzeba dokładnie zdiagnozować, co powinno zrobić górnictwo, co trzeba zmienić w rozwiązaniach prawnych i w jakim kierunku powinien iść cały sektor.

► **Jak pan przyjął informację, że radni Żor z prezydentem miasta na czele nie chcą, żeby JSW fedrowała pod obszarem należącym do miasta?**

– Ten fakt powinien dać wiele do myślenia związkom zawodowym i załodze. Otóż górnictwo wzbudza wielką niechęć. W dodatku ta sprawa ma jakieś drugie dno. Wielu przedstawicieli miasta mówi o tym, że JSW chce wydobywać węgiel spod miasta. My nie chcemy fedrować pod rynkiem czy pod osiedłami. Chcemy wydobywać węgiel na obrzeżach miasta, spod terenów słabo zurbanizowanych. Nikt w JSW nie ma zamiaru zatrzeć blokami na osiedlach mieszkaniowych. Tłumaczyliśmy to wiele razy. Udowodnimy to po raz kolejny. Postanowiliśmy opublikować mapę, na której precyzyjnie zaznaczymy obszar, który nas interesuje.

► **Część przedstawicieli miasta twierdzi, że Żory nie będą miały żadnych korzyści z tego, że JSW będzie wydobywać węgiel.**

– W naszej spółce pracuje prawie 2,5 tys. mieszkańców Żor. Mieszkańcy Jastrzębia-Zdroju i okolicznych miejscowości, którzy pracują w JSW, robią zakupy w żorskich marketach. Wielu mieszkańców Żor utrzymuje się dzięki różnego rodzaju usługom, z których korzystają górnicy JSW. Jeżeli JSW się rozwija, rozwija się również region.

Na razie mamy do czynienia z negatywną opinią. Czekam, aż stanowisko władz Żor będzie miało charakter administracyjny i wtedy będziemy dochodzić swoich racji przed odpowiednimi instancjami. Byliśmy już kilka razy blokowani w kilku miejscowościach, ale ostatecznie dochodziliśmy do porozumienia z władzami lokalnymi. Potrafimy godzić interesy wszystkich stron z korzyścią dla spółki i społeczności lokalnych.