

Jeżeli praca nie będzie efektywna, to nie starczy pieniędzy na wypłaty ani dla tych, którzy topią się we własnym pocie, ani dla tych, którzy przychodzą do kopalni tylko po to, aby odbić dyskietkę. Wszyscy będą niezadowoleni – mówi **MAKSYMILIAN KLANK**

Ciąć koszty? Przede wszystkim poprawiać efektywność!

► **NOWY GÓRNIK: Branża górnicza powinna ciąć koszty – to hasło słycać często. Jest tak modne, że mało kto mówi, co konkretnie należy ciąć. Kopalnie nie mają wpływu na ceny stali, maszyn i urządzeń, na ceny zbytu węgla, a nawet energii, chociaż kupują ją od energetyków, którzy spalają węgiel. Do cięcia zostaje fundusz płac. Dużo można zaoszczędzić na płacach?**

MAKSYMILIAN KLANK:

Kiedy słyca hasło „trzeba ciąć koszty”, to zastanawiam się, czy w takim razie do tej pory pieniądze były wydawane bez jakiegokolwiek kontroli. Takie mam skojarzenie. Bo co oznacza to hasło? Ni mniej, ni więcej tylko to, że jakaś firma nie kontrolowała swoich wydatków i dopiero kryzys w finansach zmusił zarząd do refleksji. Dlatego nie szermowałbym tym hasłem. Z racji swojej specyfiki górnictwo ma wysoki udział kosztów stałych w kosztach produkcji. Tak jak pan powiedział – nie ma wpływu na ceny zaopatrzenia i ceny zbytu. Dlatego jedynym sposobem racjonalizacji wydatków jest osiąganie optymalnego poziomu wydajności w odniesieniu do ponoszonych kosztów. Teoretycznie można sobie wyobrazić, że kopalnie kupią mniej maszyn i urządzeń albo kupią je taniej od niesprawdzonych producentów. Można sobie także wyobrazić, że ograniczą wydobycie. Mogą nawet zużyć mniej energii i obciąć fundusz płac – tak wiele razy robiliśmy to w przeszłości. I co się okazało? Kondycja branży nie poprawiała się, jeżeli



nie rosła efektywność pracy. Każdy inżynier wie, że ma tak planować produkcję, aby poniesione nakłady dały maksymalny efekt. Wtedy rzeczywiście tniemy koszty, bo każdy wydatek jest optymalny. Jeżeli kopalnia ma optymalne zużycie energii, korzysta z maszyn i urządzeń, które są możliwie najbardziej niezawodne, wydajne i przystosowane do konkretnych warunków, to więcej już nie wyciśnie, musi poczekać, aż umożliwi to postęp techniczny. W kopalni wiadomo, jaka musi być obsada stanowisk, bo to regulują przepisy. Jeżeli jest zła struktura zatrudnienia, to należy ją zmienić bez względu na to, czy pada komenda „tniemy koszty”, czy nie pada. Tak samo jest z wynagrodzeniami. Jeśli kopalnia nie zapłaci, to nie będzie miała wydobycia. Do kompetencji menedżerów należy natomiast ustalenie optymalnych wartości wydatków i optymalnych wartości efektów oczekiwanych po poniesieniu tych wydatków. Raz jeszcze podkreślam – jeśli ustalimy, jaki zysk ma nam przynieść każda wydana złotówka, to będziemy wiedzieli, jak zarządzać kosztami i nie będziemy musieli niczego ciąć. Nie ma zysku bez wydatków. Natomiast szastanie pieniędzmi w czasie koniunktury nie oznacza, że będziemy mieli dobre efekty. W skali jednej kopalni trudno jest zoptymalizować wszystkie koszty, bo zbyt często dochodzi do sytuacji nadzwyczajnych. Natomiast w skali spółki węglowej można racjonalizować wydatki i ustalić, jaka średnia efektywność daje nam zysk.

► **Pana zdaniem przy ocenie spółki węglowej lepsze jest kryterium efektywności niż kryterium wysokości wydatków.**

– Wysokość wydatków w zasadzie o niczym nie świadczy. Racjonalność wydatków i efekty z nich płynące są najważniejsze.

► **Nie powiedział pan, czy należy ciąć fundusz płac.**

– Nie – należy poprawiać efektywność. Górnicy muszą wiedzieć, kiedy mogą zarobić więcej i co muszą zrobić, żeby więcej zarobili.

► **To proste – wydobywać więcej ton.**

– Wydobywanie węgla to nie pogoń za tonami. To jest zbyt złożony proces uwarunkowany złożonościami natury. Ważna jest organizacja pracy, maksymalne wykorzystanie sprzętu i czasu pracy. Zarządzający spółkami węglowymi i kopalniami muszą zadbać o to, aby praca każdego górnika dała jak najlepszy efekt. Minęły już czasy, kiedy wystarczył wysiłek mięśni. Nie chodzi o to, aby górnicy wlewali siódme poty, a zarządy płaciły za wylany pot.

► **Zarządy powinny płacić za efekty. Jednak górnikom taki system wynagradzania kojarzy się z akordem, dziczeniem i niewolniczą pracą.**

– Od lat mówimy o wydajności i efektywności pracy. Dla wszystkich jest to już frazes. Jednak ten frazes ma głęboki sens. Jeżeli praca nie będzie efektywna, to nie starczy pieniędzy na wypłaty ani dla tych, którzy topią się we własnym pocie, ani dla tych, którzy przychodzą do kopalni tylko po to, aby odbić dyskietkę. Wszyscy będą niezadowoleni.

► **Wydajność jest ważniejsza od oszczędności?**

– Jeżeli znajdziemy miejsce, w którym możemy w prosty sposób zaoszczędzić pieniądze, to znaczy, że przez jakiś czas było to miejsce nieefektywne. To może być stanowisko pracy, ale też cała kopalnia. W takiej sytuacji samo gonienie do pracy nic nie da. Trzeba się zastanowić, co zrobić, aby rozrzutność zastąpić efektywnością. Jeżeli stworzymy warunki organizacyjne, techniczne i finansowe, dzięki którym górnicy będą wiedzieli, za co dostają większe wynagrodzenie, to oni wykorzystają tę okazję. Jestem przekonany, że w naszej branży zbyt często koszty traktujemy podobnie jak tradycję. Skoro zawsze wydawaliśmy na coś pieniądze i nigdy nie mieliśmy z tego efektów, to znaczy, że tak musi być. Otóż wcale nie musi tak być. Natomiast musi być tak, że będziemy gotowi ponosić nawet bardzo wysokie koszty, jeżeli dzięki nim osiągniemy bardzo dobry efekt. (...)

► **Musiąoby w górnictwie dojść do rewolucji porównywalnej z rewolucją francuską albo bolszewicką.**

– Rewolucje zawsze wybuchały wtedy, gdy rządzący ulegali rutynowemu nicnierobieniu i nie zauważali, że poddani chcą zmian. Jestem przekonany, że górnicy chętnie przystaną na nowoczesny system wynagradzania powiązany z efektywnością. Nie można jednak powiedzieć, że od jutra wprowadzamy taki system i koniec dyskusji. Załogi muszą być przekonane,

że zmiany nie są wprowadzane po to, żeby je oszukać. Najlepiej byłoby, gdyby zmiany były opracowywane wspólnie z załogą. Jeżeli górnicy uznają, że zmiany to tylko bat, nic nie osiągniemy. Natomiast załogi górnicze muszą zrozumieć, że wypłata to nie jest świętość, która od niczego nie zależy – ona zależy od efektów, jakie osiąga firma. Jeżeli jest inaczej, tym gorzej dla pracowników, bo firma może upaść. (...)

► **Pamięta pan, że w czasach, gdy był pan prezesem Kompanii Węglowej i poinformował pan, że zarząd rozważa między innymi premiowanie za efekty, to musiał pan płacić za powybijane szyby i odnawiać elewacje budynku przy ul. Powstańców.**

– Nie chodziło tylko o płace. Górnicy sprzeciwiali się likwidacji 5 kopalni. Kopalnie nie zostały zlikwidowane, a teraz straciliśmy więcej wydobycia, niż gdyby zostały zlikwidowane. To oznacza, że spadła efektywność. Kopalnie zostały uratowane, bo firma obroniła je poprawą relacji ekonomiczno-finansowych. To prawda, zarobiły też ekipy remontowe przy odnawianiu siedziby zarządu KW. Dzisiaj mamy spadek wydobycia. Przyczyn jest pewnie wiele, ale niewątpliwie jest tutaj miejsce dla efektywności. Teraz jesteśmy mądrzejsi i dlatego jest szansa na sukces i dyskonto nabytych doświadczeń. Proszę natomiast pamiętać, że nie poprawimy efektywności, jeżeli przetargi będą rozstrzygane z opóźnieniem, roboty przygotowawcze nie będą wykonywane na czas, a sprzęt nie będzie dostarczany terminowo. Nie poprawimy też efektywności, jeśli pracodawca nie będzie kształtował warunków do jej osiągania.

Rozmawiał: **SŁAWOMIR STARZYŃSKI**

JEDNO UJĘCIE



Jubileusz Trybuny Górniczej

Trybuna Górnicza uroczystie świętowała jubileusz dwudziestolecia istnienia. Wśród przybyłych było wielu znamienitych gości: wicepremier Elżbieta Bieńkowska, wojewoda śląski Piotr Litwa, prezes JSW SA Jarosław Zagórowski, wiceprezes KW Piotr Rykala oraz wielu przedstawicieli firm górniczych i dziennikarzy. W imieniu prezydenta RP wojewoda śląski Piotr Litwa odznaczył 5 pracowników Wydawnictwa Górniczego za wzorowe, sumienne wykonywanie obowiązków wynikających z pracy. Złotymi Medalami za Długoletnią Służbę zostali uhonorowani Kajetan Berezowski i Krystian Krawczyk, srebrnymi Beata Haida i Anna Zych, a brązowym Katarzyna Pacan.

HK



► Fragmenty rozmowy z nr 15. Nowego Górnika z 2012 roku. Rozmowa została wydrukowana w książce „Górnictwo węgla kamiennego – restrukturyzacja, istota, znaczenie, przyszłość”. Książka jest zbiorem rozmów z Maksymilianem Klankiem przeprowadzonych w latach 2008–2013. Książkę wydała w 2013 roku Oficyna Wydawnicza Górnika, wydawca Nowego Górnika.