

Wzrostu JSW zależy od jakości. Rodziny



Właśnie przetrwać trudny czas, inwestować w rozwój i zarabiać jeszcze więcej w okresie koniunktury

będziemy szorować po dnie. Poza tym pan uważa, że wszystkie kopalnie są jednakowe, a to nieprawda. Różnią się jakością węgla, warunkami geologiczno-górnictwymi i poziomem zagrożeń naturalnych.

► **Może to absurdalne rozumowanie. Jednak powinien się pan liczyć z tym, że nieraz spotka się pan z argumentami logicznie bardzo oryginalnymi. W kopalni Pniówek kilka lat temu lider ZZG w Polsce przekonywał,**

że jeśli górnicy pracują na trzy zmiany, to wiedzą, na którą godzinę mają przyjść do pracy. Inny system zmianowy wprowadziłby dezorientację.

– Z takimi opiniami trudno dyskutować. Proszę pamiętać, że jeżeli zmniejszymy koszt jednostkowy każdej wydobytej tony, to uzyskamy efekt oszczędności bez konieczności stosowania radykalnych rozwiązań. Z problemem zbytu nawet w czasie dekonunktury jakoś sobie radzimy. Największy problem mamy obecnie

z osiągnięciem satysfakcjonującej nas ceny. Jest prosta zależność – jeżeli taniej produkujemy, możemy realizować większe zyski w czasie koniunktury, a w kryzysie taniej sprzedawać, utrzymując konkurencyjność rynkową naszego węgla. W firmach górniczych koszty stałe stanowią około 80 proc. wszystkich kosztów. To oznacza, że najlepsze efekty uzyskamy wtedy, gdy uda się nam zredukować koszty stałe w przeliczeniu na tonę wydobytego węgla. Dlatego trzeba poważnie zastanowić się nad sześciodniowym systemem pracy niektórych zakładów górniczych. To nie oznacza sześciodniowego tygodnia pracy dla załóg.

► **Liderzy związkowi uważają, że te argumenty przedstawia krwio pijca, który dba o tabelki, zapisy księgowe i jak najlepszy wynik finansowy.**

– Zarząd JSW nie chce maksymalizować za wszelką cenę doraznie zysku w każdym roku. W przypadku spółki górniczej byłoby to działanie nieracjonalne. Ponieważ jesteśmy spółką giełdową, musimy pokazywać, że jesteśmy rentowni i potrafimy tak inwestować, aby zapewnić firmie stabilność przez wiele lat, a akcjonariuszom, w tym także akcjonariuszom pracownikom, zapewnić zwrot z zainwestowanych przez nich pieniędzy. W spółce wydobywczej umiejętność zachowania optymalnych proporcji między tymi dwoma celami jest kluczowa w zarządzaniu. Dlatego w relacjach związku zawodowe–zarząd nie powinno być atmosfery konfliktu, w którym ktoś musi wygrać, a ktoś musi przegrać, bo działania zarządu z definicji są nastawione na zapewnienie firmie wieloletniego funkcjonowania. Bez pieniędzy tego nie zapewnimy. Dla zarządu pieniądze są narzędziem pozwalającym budować stabilną firmę. Nie są celem samym w sobie. Siła finansowa spółki pozwala przetrwać trudny czas, inwestować w rozwój i zarabiać jeszcze więcej w okresie koniunktury.

► **Pochodzi pan ze Śląska, a może w dodatku z Jastrzębia-Zdroju?**

– Pochodzę ze Śląska i górnictwo nie jest dla mnie egzotyczną branżą.

► **Gdyby pochodził pan z Jastrzębia-Zdroju, wiedziałby pan, że jest to miasto, które w porównaniu z większością miast w Polsce nie przechodziło prawdziwego kryzysu ekonomicznego w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Wciąż się rozwijało, jest w czołówce krajowej, jeżeli chodzi o dochody mieszkańców. Zamożnym mieszkańcom, którzy są pracownikami JSW, mówi pan o oszczędzaniu i efektywności. Nie ma pan dobrej pozycji negocjacyjnej.**

– Życzę naszej firmie i mieszkańcom kolejnych kilkunastu lat bez kryzysu.

Miałem jednak okazję pracować w firmach, których kondycja finansowa w okresie kryzysu była bardzo słaba i wiem, na jakie wyrzeczenia musiała zgodzić się załoga, aby firma przetrwała.

► **Łatwiej było panu przekonywać pracowników w firmach zamożnych czy ubogich?**

– Łatwiej było przekonać do działań restrukturyzacyjnych, oszczędnościowych i zwiększających efektywność w firmach, które miały poważne kłopoty, bo te kłopoty odczuwała załoga. Jednak w takiej sytuacji zawsze jest olbrzymie ryzyko, że działania naprawcze mogą być spóźnione. W spółce górniczej musimy koncentrować się na zapobieganiu zagrożeniom.

► **A pan musi przestrzegać przed tymi zagrożeniami nawet wtedy, kiedy jest dobrobyt?**

– To mój obowiązek. Pamiętam, kiedy w zeszłym roku mówiłem związkowcom, że musimy przygotowywać się na trudny czas. Nie mogłem powiedzieć, że z moich analiz wynika, iż w drugim półroczu roku 2012 nastąpi istotny spadek zysku, bo jesteśmy spółką giełdową i nie mogę przekazywać informacji o charakterze prognozy finansowej poza oficjalnymi procedurami obowiązującymi firmy notowane na giełdzie. Nie wierzyli mi, bo przecież zyski były bardzo dobre.

► **W przypadku JSW sztuką jest przewidywanie kryzysu, a nie błyskawiczne reagowanie na zmiany rynkowe?**

– Ponieważ często nie możemy błyskawicznie reagować, musimy dobrze przewidywać.

► **I skutecznie przekonywać załogę do planowanych działań nawet wtedy, gdy jest dobrze?**

– Zarząd stara się docierać bezpośrednio do górników. Wciąż tłumaczymy, że stawiając na efektywność, stawiamy na obronę istniejących miejsc pracy i na tworzenie nowych. Będziemy wprowadzać zmiany organizacyjne tak, aby górnicy rozumieli nasze intencje. Bez akceptacji załogi nie osiągniemy zakładanych efektów. Pan kilka razy skazywał mnie na niepowodzenie w przekonywaniu górników do rozwiązań poprawiających efektywność, bo jak pan powiedział, wszyscy chcą zarabiać więcej. Dla mnie to dobra informacja. Na razie jest tak, że najczęściej zarabiają ci, którzy mają szansę na nadgodziny. Zarząd chciałby, aby dzięki poprawie efektywności szansę na lepsze zarobki mieli wszyscy. Mówił pan, że w JSW ma być po równo dla wszystkich. Ja właśnie proponuję równe szanse na lepszy zarobek.