

Nie możemy zwiększać wydajności bez finansowego premiowania tych, którzy pracują efektywniej – mówi **MAREK PIESZCZEK**, dyrektor KWK Wieczorek



Będą zmiany, bo nie ma wyjścia

► **NOWY GÓRNIK: Liderzy związkowi nie będą dążyć do zmiany zarządu Katowickiego Holdingu Węglowego. Dają zarządowi szansę. Cieszy pana ta informacja?**

MAREK PIESZCZEK:

W kopalni Wieczorek liderzy związków zawodowych są światłymi działaczami, dużo wiedzą o zasadach funkcjonowania firm na wolnym rynku. Ich postawa jest dobrym sygnałem na przyszłość. Cieszę się, że rozmowa pana z liderami związkowymi przebiegała w konstruktywnej atmosferze.



► **Załoga Wieczorka narzeka, że uzależnienie części zarobków od efektów pracy powoduje podziały wśród załogi. Spłaszczenie struktury zarządzania nie przynosi oczekiwanych efektów, a przy okazji skrzywdzono osoby, które utraciły stanowiska kierownicze.**

– Zasada, że częściowy wzrost zarobków jest uzależniony od wzrostu wydajności, obowiązuje od ponad roku. Moim zdaniem

ta zasada nie budzi jakichś wielkich zastrzeżeń. Oczywiście, jest grupa niezadowolonych, ale ja nie pamiętam systemu wynagradzania, który zadowalałaby wszystkich. Oprócz niezadowolonych są także zadowoleni. To oznacza, że system został przygotowany w sposób przemyślany. Chciałbym podkreślić, że my nie możemy zrezygnować z systemu premiowania za efekty pracy. Nie możemy zwiększać wydajności bez finansowego premiowania tych, którzy pracują efektywniej.

► **Pana zdaniem ile czasu potrzeba, aby ten system nie budził kontrowersji? Przez długie lata górnicy przyzwyczaili się do starego sposobu obliczania zarobków i pod stary sposób „ustawiają” swój wysiłek.**

– Górnictwo jest branżą specyficzną. Do tej pory nie powstał idealny system wynagradzania, ponieważ chyba niemożliwe jest uwzględnienie w nim wszystkich trudności. Oczywiście w teorii można zaplanować wszystko, ale w konfrontacji z naturą ta teoria przegrywa. Po ludzku tłumacząc, w każdym systemie są mniej i bardziej „poszkodowani”. Jeżeli jakaś brygada trafi na wyjątkowo trudne warunki geologiczno-górnictwa, może

długo i ciężko pracować, a efekty są małe. Wtedy staramy się zrekompensować ten wysiłek. Jednak nie ma ekonomicznej metody na wycenę każdego warunków geologiczno-górnictwa. Natomiast ekonomia dyktuje nam ramy finansowe, w których możemy się poruszać przy wynagradzaniu wszystkich pracowników kopalni. Jeżeli chcemy poszerzyć te ramy, musimy minimalizować koszty i maksymalizować efektywność – nie ma innej metody. Zmiany w schemacie organizacyjnym wynikają także z tak zwanego przymusu ekonomicznego. Chodzi o usprawnienie zarządzania, skrócenie drogi decyzyjnej między dyrektorem a przodowym, zminimalizowanie ryzyka przekłamań na kolejnych szczeblach decyzyjnych.

► **Zarząd zapowiada, że będzie motywacyjny system wynagradzania oraz że będzie dążył do dalszego spłaszczenia schematu zarządzania kopalniami. Jak pan przekona załogę do decyzji zarządu?**

– Nie mamy wyjścia. Wynagrodzenie jest uzależnione od możliwości firmy, a te możliwości są uzależnione nie tylko od przychodów, ale także od zysku. Załoga

musi odczuwać ten związek, a będzie go odczuwać tylko wtedy, gdy ten związek będzie przekładał się na zarobki. Nie mamy także możliwości odejścia od spłaszczania struktury zarządzania. Pomijając korzyści ekonomiczne i organizacyjne, chciałbym zwrócić uwagę, że mamy coraz mniejszą kadrę doświadczonych inżynierów. Nie stać nas, aby marnować wiedzę fachowców, których mamy do dyspozycji. Nie stać nas także na to, aby marnować środki, kiedy dochodzi do różnego rodzaju przekłamań na kolejnych szczeblach decyzyjnych. Im mniej tych szczebli, tym mniejsze ryzyko przekłamań. Strukturę zarządzania należy dostosowywać do aktualnych potrzeb. Zarząd KHW podjął się tego wyzwania, a ja właśnie w ten sposób będę przekonywał załogę. Nie mamy wyjścia. Za takim rozwiązaniem przemawiają racjonalne argumenty

► **Nastał taki czas, że albo będą zmiany, albo kopalnię i spółkę czeka zagłada?**

– Dla zobrazowania wyzwań, przed którymi stoimy, można użyć takiego porównania.

Rozmawiał: SŁAWOMIR STARZYŃSKI

Rozmowa z **ADAMEM DEPTĄ**, dyrektorem do spraw pracowniczych KWK Wieczorek

Najważniejsze dobro załogi i firmy

► **NOWY GÓRNIK: Przyzwyczaił się pan, że jest zastępcą dyrektora do spraw pracowniczych, a nie liderem kopalnianej organizacji ZZG w Polsce?**

ADAM DEPTA:

Nie zależnie od tego, jakie stanowisko zajmowałem, zajmuję czy będę zajmował, zawsze najważniejsze będzie dla mnie dobro załogi i nasza kopalnia. Cały czas będę dążył do wypracowania wspólnego stanowiska. Nie zostałem tu przyniesiony w teczkę, pracownicy mnie znają, byłem jednym z nich, też pracowałem na dole. Zawsze powtarzałem, że bez załogi nie ma firmy, a bez firmy nie będzie załogi. To oznacza, że główny cel w mojej pracy się nie zmienił.



► **Nie ma pan ochoty zachowywać się czasem jak związkowiec, a nie prawa ręka dyrektora albo nawet prezesa?**

– A jak zachowuje się związkowiec? Jak działa prawa ręka prezesa, dyrektora? Powtórzę to, co już tu mówiłem, mój punkt widzenia, postrzegania nie zmienił się z chwilą zmiany stanowiska. Nigdy nie byłem oszołomem ani populistą.

► **Jeszcze kilka miesięcy temu szedł pan do dyrektora i mówił: Załozde się należy, załoga ma rację, związki mają rację, proszę dawać...**

– Pan w ten sposób postrzega działalność związkowca? Dawaj i nie dyskutuj? To nie mój styl. Ja zawsze przekonywałem, wspierając się argumentami, twardymi danymi. Nigdy nie uważałem, że firmę stać na wszystko. Kolegom powtarzałem, że trzeba się zastanowić, co nam się bardziej opłaca – powstrzymać apetyt czy rozłożyć firmę.

► **Ma pan ochotę trzaskać drzwiami w czasie spotkań ze związkami czy menadżerami?**

– Trzaskanie drzwiami nie przynosi rezultatów – niezależnie od tego z kim się spotykam. Każda strona ma swoje argumenty, które chce przedstawić. To nie jest opinia, która zmieniła się w ciągu ostatnich miesięcy. W związkowcach czasem denerwuje mnie populizm – nadmierny. Natomiast grupa menadżerska, według mnie, przykłada zbyt małą wagę do przekazywania i przekonywania ludzi do racji dyrekcji i zarządu. Dlatego bardzo się cieszę, że wiceprezes do spraw ekonomicznych KHW SA pan Artur Trzeciakowski zgodził się na cykl spotkań z załogą Wieczorka.

► **Przychodzą do pana związkowcy i mówią: Załozde się należy, trzeba dać, związki mają rację, niech pan dyrektor to załatwi. Co pan mówi?**

– Zawsze siadam i rozmawiam. Moje kompetencje są ściśle określone w zakresie obowiązków. Swoją funkcję pełnię w określonej firmie i w określonej rzeczywistości gospodarczej. Zarówno ja, jak i związkowcy wiemy, czym dysponujemy i jakie mamy możliwości.

Nie trzeba mi tłumaczyć, że załoga chce więcej zarabiać, rozumiem to jako człowiek.

► **Przysłuchiwał się pan mojej rozmowie z liderami związkowymi. Im nie podobają się decyzje zarządu o motywacyjnym systemie płac i zmianie schematu organizacyjnego w pracy kopalń. Jak pan ich przekona, że to są dobre pomysły?**

– Patrząc na sytuację górnictwa, na gospodarkę, trzeba zdać sobie sprawę z tego, że zaczynamy walkę o życie. Może to nie są najlepsze pomysły i rozwiązania. Pytał pan liderów o alternatywę i nie usłyszał odpowiedzi. Ja również o to pytam i także odpowiedzi nie słyszę. Zawsze wtedy mówię: Rozmawiajmy, szukajmy rozwiązań – nie konfliktów.

► **Wspólna Reprezentacja Związków Zawodowych przedstawiła 9 postulatów. Ile z nich można zrealizować?**

– Myślę, że wszystkie, które wchodzi w kompetencje zarządu – jednak tylko pod warunkiem, że na koniec tego roku mielibyśmy kilkaset milionów złotych zysku, a w perspektywie wieloletniej gwarancję tak samo wielkich dochodów i zysków. Ja nie liczę na setki milionów zysku w sytuacji, gdy UE nie patrzy na górnictwo i energetykę węglową łaskawym okiem.

► **Bierze pan pieniądze za to, żeby na poziomie kopalni przekonywać górników do racji zarządu. Jak pan przekonuje?**

– Biorę pieniądze za wykonywaną pracę, podobnie jak wszyscy pracownicy kopalni.

Mam określony zakres obowiązków. Z powierzonych zadań zawsze staram się wywiązywać najlepiej, jak potrafię. A załozde zawsze mówię prawdę. Jako firma mamy ograniczone możliwości, problem polega na tym, by środki podzielić w jak najbardziej korzystny sposób. Jako KHW borykamy się z bardzo wieloma problemami, wszyscy koncentrujemy się na tym, by te problemy rozwiązać jak najmniejszym kosztem dla załogi i z jak najlepszym skutkiem dla naszego dalszego funkcjonowania.

► **Zarząd będzie jeszcze bardziej uzależniał płace od efektów pracy i jeszcze bardziej upraszczał schemat organizacyjny. Przekona pan załogę, że to dobry pomysł?**

– Związki, zarząd, przedstawiciele dyrekcji kopalń będą rozmawiać na ten temat. Wydaje mi się, że jeżeli te propozycje zostaną mocno uzasadnione, to wszyscy będziemy przekonywać załogę. Pan chyba źle rozumie rolę tak zwanego dyrektora pracowniczego. Pana zdaniem to ma być ktoś w rodzaju lobby w załogę na rzecz zarządu firmy. Moja wizja tej funkcji jest zupełnie inna. Moim zdaniem dyrektor pracowniczy to osoba, która jest w grupie osób przekazujących załozde, w jaki sposób można w miarę bezpiecznie przetrwać trudny czas. W tej grupie są też związki zawodowe. Zarząd, dyrekcja kopalń, związki zawodowe muszą mieć jeden cel, który jest też moim priorytetem – dobro załogi i dobro firmy.

Rozmawiał: SŁAWOMIR STARZYŃSKI