

**Górnicy z Pniówka mogli znacznie więcej zarobić, gdyby zamiast podwyżek płac obowiązywał nowy system wynagradzania zaproponowany na wiosnę. Nie ma co szukać argumentów na „nie”. Trzeba zbudować i wdrożyć system wynagradzania, który zagwarantuje, że załoga nie zarobi mniej i będzie mieć szansę na lepsze zarobki. Dzięki temu będziemy efektywniejszą firmą – mówi JERZY BORECKI, DYREKTOR KWK PNIÓWEK**

## Można lepiej zarabiać

► **NOWY GÓRNIK: Można w górnictwie powiązać wynagrodzenia z wydajnością pracy?**

**JERZY BORECKI:**

Nie ma lepszego mechanizmu niż wynagradzanie powiązane z efektami pracy. Chciałbym podkreślić słowo „efekty”, bo w górnictwie wielu prac nie da się przeliczyć na zwykłą wydajność. Dla pana wydajność i efektywność to to samo. Popelnia pan jednak błąd, mieszając te pojęcia. Dla nas efektem jest wydobywanie, wpływy ze sprzedaży i koszty, jakie ponosimy, aby ten efekt osiągnąć. Mamy wpływ zarówno na wydobywanie, jak i na koszty. Praktycznie nie mamy natomiast żadnego wpływu na cenę, za jaką sprzedajemy węgiel. Musimy tak organizować pracę, aby wydobyć jak najwięcej węgla możliwie najniższym kosztem. Im taniej wydobywamy, tym więcej pieniędzy zostaje do podziału. Najłatwiej jest osiągnąć ten cel wtedy, gdy wszyscy pracują możliwie najbardziej efektywnie. A wszyscy będą najbardziej efektywnie pracować wtedy, gdy będą za tę efektywność wynagradzani. Żeby mieć efekty, trzeba dać pracownikom zarobić.

► **W połowie roku zarząd zaproponował zmianę systemu wynagradzania. Płaca miała być uzależniona od realizacji planu. Pomysł został odrzucony przez związki zawodowe. Został odrzucony, bo był zły?**

– Założenia były dobre, trzeba było tylko dopracować szczegóły. Jednak moment był niesprzyjający – JSW SA przygotowywała się do wejścia na giełdę, a górnicy obawiali się giełdy, bo część liderów związkowych twierdziła, że giełda oznacza katastrofę dla załogi. Propozycja zmiany systemu wynagradzania została odrzucona, bo zadziałał fatalny schemat myślowy: mamy wejść na giełdę, chcąc nam odebrać część zarobków i chcąc nas wykorzystać. Schemat fałszywy, ale w tym zamieszaniu ludzie nie kierowali się racjonalnym myśleniem. Propozycja z wiosny 2011 roku dotycząca zmiany systemu wynagradzania miała powiązać zarobki z efektami pracy. Składała się z dwóch części: gwarancji pewnego poziomu wynagrodzeń oraz gwarancji wzrostu zarobków w zależności od osiągniętych efektów. Zarobki znacząco wzrastały już w momencie wykonania planu. Uważam, że założenia były bardzo uczciwe. Natomiast autorom tego systemu nie udało się udowodnić górnikom, że ich dotychczasowe zarobki będą gwarantowane.

► **Wtedy trwały negocjacje płacowe. Górnicy liczyli, że związki wywalczą 10 proc. podwyżki. Nadzieje na stałą podwyżkę były atrakcyjniejsze niż oferta w nowym systemie. Wzrost płac miał objąć wszystkich.**

– Ostatecznie stanęło na 5 proc. podwyżki. Gdyby obowiązywał nowy system wynagradzania, górnicy Pniówka w pierwszym

półroczu 2011 roku zarobili więcej, niż zarobili po podwyżce.

► **Skąd to wiadomo?**

– Zrobiliśmy wyczerpanie. System proponowany na wiosnę okazał się dla górników korzystniejszy.

► **Pana zdaniem zmiana systemu wynagradzania jest nieunikniona?**

– Tak. Muszą nastąpić zmiany, które pozwolą górnikom korzystać z efektów pracy.

► **Należy premiować wydajność?**

– Jeszcze raz chciałbym podkreślić, że wydajność jest jednym z elementów efektywności. Nie można każdej pracy przeliczyć na ilość wydobytych ton. Najsprawiedliwszy i najkorzystniejszy jest system premiujący efekt. Dla niektórych stanowisk rzeczywiście będzie to wydobywanie, ale dla innych będzie to ostateczny efekt osiągnięty przez firmę. Jest wielka grupa pracowników, którzy bezpośrednio nie wydobywają węgla, jednak bez ich pracy wydobywanie nie byłoby możliwe. Oni też muszą mieć swoją część udziału w podziale efektów firmy.

Nowy system powinien być motywujący. Pracownicy powinni wiedzieć, że dobry wynik firmy oznacza dobrą płacę. Taki system nie może być uznaniowy. Premiowanie efektywności nie może być uzależnione od przełożonych.

► **Uważa pan, że przełożeni mogą być nieobiektywni?**

– Teraz mamy taki system premiowania, w którym przełożony może dać pracownikowi większą lub mniejszą premię. Ten system nie jest obiektywny. Poza tym ci, którzy mają prawo dzielić premie, zbyt często nie korzystają z tego prawa. Najbezpieczniej jest dać każdemu po równo. Nowy system powinien natomiast działać automatycznie.

► **Panu taki automatyczny system pomógłby kierować kopalnią?**

– Tak. Kiedy są jasne reguły i motywacja, pracownicy sami potrafią się zorganizować i uzyskać najlepsze efekty.

► **Jak przekonać ludzi do nowego systemu?**

– Reguły muszą być jasne. Pracownicy powinni wiedzieć, że po wprowadzeniu nowego systemu nie tracą na zarobkach, należy im dać taką gwarancję. Myślę, że trzeba powiedzieć pracownikom: „Dobrze pracujecie i za tę pracę macie zagwarantowaną dobrą płacę. Jeżeli będziecie pracować lepiej, zarobicie jeszcze więcej”.

► **Można także dodać, że stary system płac doprowadzi do likwidacji miejsc pracy i spowoduje, że firmy zewnętrzne zaczną wykonywać w kopalniach coraz więcej prac. Tradycyjny stan górniczy zostanie bardzo okrojony.**

– Straszanie nie jest najlepszą metodą przekonywania. Oczywiście, w skrajnym przypadku można sobie wyobrazić taki

scenariusz. Na razie nie musimy jednak konkurować na rynku. Zostaniemy do tego zmuszeni, kiedy będzie słabszy wzrost gospodarczy albo kryzys. Jeżeli nie będziemy efektywni, wtedy pracownicy będą mniej zarabiać, bo będziemy słabszą firmą.

► **Związki co rok wywalczą jakąś podwyżkę. Nawet wtedy, gdy JSW SA będzie słabszą firmą.**

– Pole manewru skończy się, kiedy koszty przewyższą wpływy. Dlatego uważam, że

wcześniej czy później system płac premiujący efektywność wejdzie w życie. To jest tak oczywiste, że trudno sobie wyobrazić, aby się tego nie dało wprowadzić w JSW SA. Cały świat tak funkcjonuje. Nie ma co szukać argumentów na „nie”. Trzeba zbudować system wynagradzania, który da załodze poczucie bezpieczeństwa i szansę na lepsze zarobki. Dzięki temu będziemy efektywniejszą firmą.

Rozmawiał: SŁAWOMIR STARZYŃSKI

## Czy na tym stracimy?

**PAWEŁ ŁUBOWSKI, 5 LAT PRACY W GÓRNICTWIE:**

Nie zastanawiałem się nad nowym systemem płac. Jestem zwykłym pracownikiem. Jak każdy, chcę lepiej zarabiać, ale wątpię, aby nowy system to mógł zagwarantować. Obawiam się zmian bez gwarancji, że będą one korzystne. Nie wiem, na czym miałyby polegać zmiany, nie wiem, czy na tym skorzystamy i dlatego nie wybiegam w przyszłość. Nowe nie zawsze znaczy lepsze.

**WALDEMAR KRÓL, 20 LAT PRACY POD ZIEMIĄ:**

Jak zrobią, tak będzie. Nie bardzo wierzę, aby zarząd liczył się z naszym zdaniem. Nie wiem, co mogłoby mnie przekonać do nowego systemu. Pewnie gwarancja, że nie stracimy na zarobkach byłaby jakimś argumentem. Obawiam się, w nowym systemie ludzie mogliby mniej zarabiać. Na razie docierają do nas jakieś hasła, ale nie znamy konkretnych. Na przykład mówi się, że ścianowcy mogliby zarabiać znacznie więcej. A co z górnikami, którzy pracują między innymi w komorach? Mam skalę porównawczą, bo kilkanaście lat pracowałem także w ścianie. Praca w komorze wcale nie jest lżejsza niż w ścianie.

**MAREK STASZ-KIEWICZ, 7 LAT PRACY POD ZIEMIĄ:**

Nie wiem, dlaczego obecny system wynagradzania miałby być trudny do utrzymania. Niech mi to ktoś uzasadni. O nowym w zasadzie niewiele wiem. Jakie będą różnice między nowym a starym systemem? Tego też nie wiem. Pracuję w oddziale wydobywczym i podobno miałbym szansę na duży wzrost zarobków. A co będzie, jeżeli z przyczyn od nas niezależnych wydobywanie będzie mniejsze? Fedrujemy w trudnych warunkach. Czasem człowiek namęczy się, a efekt w postaci wydobywania jest mizerny, bo na przykład trzeba

przebić się przez skały. Mniej więcej pamiętam propozycję nowego systemu z wiosny tego roku. Były mało czytelne. Nie rozumiałem, czemu miałyby służyć zmiany.

**DANIEL BALCERAK, 8 LAT PRACY POD ZIEMIĄ:**

Ten system jest zły, bo jak się nie robi w dni wolne, to się nie zarobi. O nowym niewiele wiem. Nie chce mi się wierzyć, że zarząd chce nowego systemu tylko po to, żebyśmy więcej zarabiali. Pracuję w oddziale GZL. Gdyby nie praca w wolne dni, zarabiałbym niewiele. Co mogłoby mnie przekonać do nowego systemu wynagradzania? Powinny być gwarancje, że zarobek nie może spaść poniżej przyswoitego poziomu. Poza tym musi być jakiś system rewaloryzacji tego poziomu gwarantowanego. Jeżeli ma być tak, że chcąc nas wynagradzać za efekty, to muszą sobie zdawać sprawę z tego, że są prace, które wykonuje się długo. Efektów nie widać, ale trzeba je zrobić, żeby mogło ruszyć wydobywanie. I co, za takie prace ma być symboliczne wynagrodzenie? Ja nie bardzo widzę jakiegokolwiek zmiany.

**GRZEGORZ KRENTUSZ, 20 LAT PRACY POD ZIEMIĄ:**

Z doświadczenia wiem, że im gorsza sytuacja w firmie, im gorzej z wydobywaniem, tym większe szanse na lepsze zarobki. Jak wszystko dobrze idzie, pracownikami nikt się nie przejmuje. Nie wiem, czy ci, którzy wymyślają nowe systemy, zdają sobie sprawę na przykład z tego, że czasem jedną sekcję przez dwa dni się rabuje. W GZL, w systemie na wydajność, nikt nie będzie chciał się takiej roboty tknąć. Gdyby ustalić gwarantowaną płacę (np. 4,5 tys.) i dać możliwość dodatkowych zarobków, to wtedy nowy system może byłby opłacalny dla nas. Mówię „może”, bo warunki są coraz gorsze. Schodzimy coraz głębiej pod ziemię. Będzie coraz gorzej. Czy w takiej sytuacji ktoś może opracować dobry system wynagradzania?

