

BOGDANKA. – Kopalnie muszą obniżyć koszty jednostkowe i poprawiać efektywność, żeby utrzymać się na wolnym rynku.

My to robimy bez względu na koniunkturę, żeby w czasie kryzysu mieć jakiś zapas pozwalający jeszcze bardziej obniżyć cenę naszego produktu. Oczywiście nie możemy tego robić w nieskończoność. Jednak nożyce między ceną a kosztami muszą być odpowiednio rozwarte. Moim zdaniem na Śląsku są kopalnie, które mogłyby radzić sobie tak samo dobrze jak Bogdanka. Trzeba je doinwestować, zmienić organizację pracy i poprawić wydajność – mówi Zbigniew Stopa, prezes LW Bogdanka.

Rozmawia: SŁAWOMIR STARZYŃSKI

► **NOWY GÓRNIK: Zaproponował pan związkowi zawodowemu negocjacje na temat nowego układu pracy. Na czym panu najbardziej zależy?**

ZBIGNIEW STOPA: Zarząd i związki zawodowe chcą uprościć system płac. W tym jesteśmy zgodni. Rozmawiamy, jak to zrobić, aby spełnić oczekiwania załogi. Obecne układy zbiorowe pracy to przeżytek, relikty przeszłości



z wieloma zapisami sprzed 30 lat. Chcemy, aby element motywacyjny odgrywał większą rolę. Zasada jest prosta – praca jest efektywniejsza, płaca jest lepsza. Chcemy także rozwiązać problem z deputatami dla emerytów.

► **Rozwiązać, czyli zlikwidować?**

– Na razie przyglądamy się rozwojowi wypadków na Śląsku. Jedną z koncepcji mówi o tym, aby państwo przejęło te zobowiązania. Jeżeli tak się stanie, to Bogdanka powinna także zostać zwolniona ze zobowiązań i powinno je przejąć państwo. Jednak podkreślam – są to wstępne rozważania.

► **Jeżeli państwo nie przejmie zobowiązań?**

– W przypadku deputatu dla emerytów mamy do czynienia z prawami nabytymi. Jest to problem, ale mamy pewien pomysł. Nie chcę mówić o szczegółach, bo wymaga on jeszcze trochę pracy, między innymi prawniczej.

► **Chcicie państwo uprościć system płac. Kiedy górnicy na Śląsku słyszą: „uproszczenie systemu płac, premiowanie za efektywność, dostosowanie systemu wynagrodzenia do współczesnych warunków”, to od razu myślą: „będzie zabieranie, będzie dziczenie”. Jak pan przekonał liderów związkowych, że warto dyskutować na ten temat i szukać rozwiązań?**

– Po pierwsze, to kwestia zaufania. Zarząd nie chce zabierać pieniędzy, gdyż nie będziemy mieli dobrych efektów. My chcemy lepiej wynagradzać tych, którzy lepiej pracują. W Bogdancie prowadzono badania kultury organizacji pracy. Pracownicy wypełniali ankiety i wyniki są bardzo ciekawe. Otóż widzą oni luki w obecnym systemie wynagrodzenia. Między innymi chcieliby zwiększenia elementu motywacyjnego. W Bogdancie obowiązuje system opłacania za stanowisko pracy. To znaczy, że górnik, który ma na przykład 20 lat pracy, nie jest tak samo opłacany, bez względu na to, co robi. Jest opłacany za konkretną pracę w konkretnym dniu. Ale na danym stanowisku pracy można pracować wydajnie i efektywnie albo słabo i nieefektywnie. Żeby system premiowania efektywności i wydajności był sprawiedliwy, chcemy w sposób ciągły mierzyć te wskaźniki. To oznacza, że po szybciej pracownik wiedziałby, ile zarobił. Mógłby także

kontrolować tę ocenę na bieżąco. Jak dotąd jest oceniany na koniec miesiąca. To oznacza, że tak naprawdę nie wie, ile zarobił za konkretny dzień i jak był oceniany za konkretną pracę. Chcemy uniknąć uznaniowości, bo to rodzi konflikty. Zawsze jest podejrzenie, że jak kierownik kogoś lubi, to da mu zarobić więcej, a jak nie lubi, to nie da. W pracy ocena przekłada się na konkretny zarobek i dlatego chcemy wdrożyć system informatyczny, który będzie informował pracownika na bieżąco o efektach jego pracy przekładających się na zarobek w konkretnym dniu.

► **Na Śląsku popularnie mówi się, „codziennie na łopacie można policzyć, ile dziś zarobiłem”.**

– To tradycyjne górnicze powiedzenie. Teraz nie trzeba będzie niczego liczyć. System informatyczny poinformuje o tym każdego pracownika. Będzie działał online, na bieżąco.

► **Taki system oznacza totalną kontrolę i sprawdzanie pracownika.**

– To oznacza ocenę na bieżąco, bez jakiegokolwiek widzimisię przełożonego.

► **W śląskich kopalniach elektroniczny system monitorowania ruchu załogi w rejonach niebezpiecznych wzbudzał kontrowersje, bo górnicy obawiali się ciągłego śledzenia. Pan chce wprowadzić elektronicznego karbowego.**

– W Bogdancie planujemy wprowadzenie elektronicznego systemu kontroli ruchu załogi. W sytuacjach jakiegokolwiek wypadku pozwala on na dokładną lokalizację górników potrzebujących pomocy. Łatwiej kierować akcją ratunkową i łatwiej nieść pomoc. Systemy informatyczne pomogą nam także w sprawiedliwym premiowaniu. Kopalnia Bogdanka ma w tej chwili chyba najmłodszą załogę w polskim górnictwie. Młodzi ludzie chcą przyjść do pracy, pracować solidnie i za taką pracę wziąć solidne wynagrodzenie. Ponieważ w tak dużym zespole są pracownicy solidniejsi i mniej solidni, dlatego załoga chce być oceniana sprawiedliwie. Górnicy często pytają: dlaczego ja mam pracować wydajniej, skoro mniej wydajny kolega zarabia tyle samo? Górnictwo jest pracą zespołową. Takie pretensje psują atmosferę w zespole. Skoro około 60 proc. załogi chce zmiany, dzięki której wynagrodzenie będzie uzależnione od efektów, to obowiązkiem zarządu jest poważnie potraktowanie ich opinii.

► **Bogdanka jest nielubianym prymusem w polskim górnictwie. Wszyscy robią bokami, a pan przeznaczył w 2014 roku ponad 700 mln złotych na inwestycje, kopalnia będzie zwiększać wydobywanie, wciąż macie zyski. Każda tona węgla więcej z Bogdanki oznacza tonę mniej sprzedaną ze Śląska. Zabieracie rynek śląskim kopalniom. Rozmawia pan ze związkami o systemie wynagrodzenia, który będzie premiował**

Nasz węgiel sprzedaje



Obniżanie kosztów, poprawa efektywności i sprawiedliwe wynagradzanie za pracę jest jedynym sposobem na utrzymanie

efektywność. Nie ma z tego powodu protestów. Dlaczego u was jest inaczej?

– W jednym pytaniu zadał pan tyle pytań, że nie wiem, czy na wszystkie odpowiem. Są wśród kierownictwa kopalni i wśród działaczy związkowych osoby, które musiały wiele lat temu co trzeciemu pracownikowi powiedzieć: dobrze pracowałeś, ale musisz odejść, bo to jedyna szansa, żeby pozostali przeżyli. Jeżeli co trzeciego marynarza trzeba wyrzucić za burtę, żeby ocalić okręt i resztę załogi, to tę traumę pamięta się do końca życia. Wtedy robi się także wszystko, aby nie było powtórnie takiej sytuacji. Ja nie chciałbym już nigdy w życiu być świadkiem takich tragedii. Dlatego jednoczymy siły i szukamy sposobów, które nas uchronią przed dramatem. Obniżanie kosztów, poprawa efektywności i sprawiedliwe wynagradzanie za pracę jest jedynym sposobem na utrzymanie firmy. To nieprawda, że nasz węgiel sprzedaje się sam. To mit, że w Bogdancie nic nie trzeba robić, żeby efektywnie fedrować. Moim zdaniem śląskie kopalnie nie mają wyjścia. Muszą poprawiać efektywność, zmieniać organizację pracy i dostosować się do wymagań rynku.

► **Nawet za cenę wyrzucenia co trzeciego za burtę?**

– O tym nie chcę rozmawiać, bo już mówiłem, że to były dramatyczne sytuacje. Nie wiem, co wybiorą śląskie spółki. Natomiast wiem, że nie można w nieskończoność fedrować i przynosić wielkie straty. Rozmawiajmy proszę o Bogdancę.

► **Uważa pan, że Polska potrzebuje węgla z polskich kopalni?**

– Węgla potrzebuje energetyka. Jednak chce mieć relatywnie tanie paliwo. Dlatego kopalnie muszą obniżyć koszty jednostkowe i poprawiać efektywność, żeby utrzymać się na wolnym rynku. My to robimy bez względu na koniunkturę, żeby w czasie kryzysu mieć jakiś zapas pozwalający jeszcze bardziej obniżyć cenę naszego produktu. Oczywiście nie możemy tego robić w nieskończoność. Jednak nożyce między ceną a kosztami muszą być odpowiednio rozwarte. Moim zdaniem na Śląsku są kopalnie, które mogłyby radzić sobie tak samo dobrze jak Bogdanka. Trzeba je doinwestować, zmienić organizację pracy i poprawić wydajność. Mało tego, obawiam się, że byłyby lepsze niż Bogdanka, bo mają lepszą strukturę złoża i lepszej jakości węgla.

► **Bogdanka była uznawana za trwale nierentowną, a teraz jest perłą polskiego**