



Rozdroża

Listopad 2004 NR 11 (22)

Gazeta Związku Zawodowego Pracowników Komunikacji Miejskiej w Warszawie

Zmiana sposobu myślenia, mentalności i dialog społeczny są kluczem do sukcesu MZA w przyszłości

– Rozmowa ze Stanisławem Mrozikiem – członkiem Zarządu Miejskich Zakładów Autobusowych Sp. z o.o.

„Rozdroża”: Jest Pan między innymi odpowiedzialny za strategię rozwoju MZA, o ile taka istnieje, w najbliższych latach. Czy może Pan przybliżyć naszym czytelnikom jej założenia?

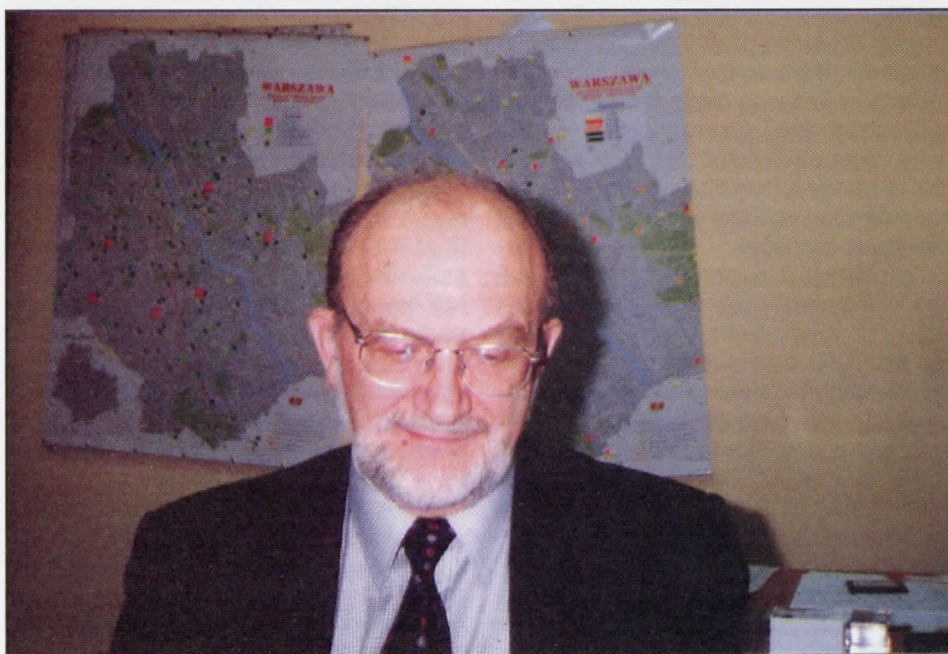
„Stanisław Mroziak”: Jako takiej strategii nie ma. Jest tzw. plan wieloletni do 2008 roku, który został przyjęty przez Zarząd, Radę Nadzorczą i Właściciela (Urząd Miasta) w zeszłym roku, kiedy powstawała Spółka Miejskie Zakłady Autobusowe. Jest to dokument, na podstawie, którego obecnie pracujemy i między innymi jest w nim mowa o działaniach, które powinny zapewnić rozwój firmie.

„R”: A zatem, co jest przewidziane w ciągu tych najbliższych 4 lat?

„Stanisław Mroziak”: No, niestety, z przykrością trzeba powiedzieć, że przyszłość nie rysuje się najlepiej. Jeżeli będziemy bazować tylko na tym planie i nie uruchomimy pewnych mechanizmów obronnych, nie stworzymy pewnych pozytywnych tendencji pro rozwojowych, to plan przewiduje raczej zwijanie firmy niż jej rozkwit.

„R”: Dlaczego?

„Stanisław Mroziak”: Jest to złożona sprawa, na którą składa się wiele czynników. Między innymi, jaką przewidzi się koncepcję dla całej firmy. Koncepcję, którą trzeba stale modyfikować, urealniać do otaczającej nas rzeczywistości. W chwili obecnej mamy do czynienia z określoną sytuacją na rynku usług przewozowych na warszawskim rynku i niedostosowaniem firmy MZA do tej sytuacji. Firma MZA przez dziesiątki lat działała w określonych warunkach i w określony odgórnymi dyrektywami sposób. Te dyrektywy, warunki wymusiły jej wygląd i obecne jej niedostosowanie do realiów. Teraz musimy ją w szybki sposób zmienić i zrobić z niej Spółkę Prawa Handlowego dającą sobie bezproblemowo radę na warszawskim, i nie tylko, rynku usług przewozowych. Musimy zmienić mentalność ludzi, sposoby myślenia. Dostosować pracowników do nowych zadań i wyzwań gospodarczych, a tego nie da się zrobić z dnia na dzień. Musimy doprowadzić do tego, aby firma MZA stała się poważną



konkurencją dla innych firm na tym rynku, na który „miasto” świadomie je wpuszcza, aby zaniżyć ceny i tym samym odciążyć sobie miejską kasę. Zrobienie z firmy MZA poważnego, dla innych, konkurenta

jest bardzo trudną i złożoną sprawą. Choćby np. pierwsza z brzegu sprawa. Mamy rozbudowany Dział Nadzoru Ruchu. Konkurencja takiego działu nie ma.

dok. str. 5

Zarząd ZZPKM zapoznał się z projektem zmian zasad wynagradzania oraz podwyżek płac w 2005 roku w MZA i TW

W piątek 5 listopada br. na posiedzeniu Zarządu ZZPKM związkowcy mogli zapoznać się, po raz pierwszy, z propozycjami projektu zasad wynagradzania w 2005 roku w MZA i TW. Na zaproszenie Zarządu propozycje przedstawili Prezes TW – Krzysztof Karos i Prezes MZA – Roman Podsiadły. Trzeba zaznaczyć, że są to na razie propozycje do przedyskutowania w szczegółach na kolejnych roboczych spotkaniach organizacji związkowych z Zarządami TW i MZA, ale nie napawają one optymizmem, a raczej sugerują kolejne

wyrzeczenia ze strony pracowników obu firm. Jednym słowem, jakby dalsze „zaciśkanie pasa”, podobno tylko na dwa, trzy lata.

Poniżej zamieszczamy obszernie skróty wystąpień obu Prezesów wraz z ich dość zawiłą interpretacją, ale warto poświęcić trochę czasu i zapoznać się z nimi, aby zrozumieć istotę pewnych proponowanych mechanizmów. Mechanizmów, które według oświadczeń Prezesów, powinny działać przez długie, przyszłe lata.

dok. str. 2



Zarząd ZZPKM zapoznał się z projektem zmian ... – dok. ze str. 1

Zarys projektu zmian zasad wynagradzania oraz podwyżek płac w 2005 roku – wystąpienie Prezesa TW – Krzysztofa Karosa

Na temat podwyżek w komunikacji publicznej, trzeba powiedzieć, że chyba wszyscy wszystko wiedzą. Sytuacja w TW, tak się na szczęście ułożyła, że w roku 2004 udało się zrealizować podstawowe założenia planów, a to z kolei pozwoliło na zaproponowanie pracownikom pewnego rodzaju zwiększenie funduszu wynagrodzeń, zwiększenie poziomu płac w 2005 roku. Dokonana analiza finansowa TW za okres 9-ciu miesięcy, br. pokazuje, że jest możliwe, aby w ramach planowanego funduszu, tzw. planowanych kosztów roku 2004 wykonać pewne ruchy płacowe. Wystąpiliśmy do wszystkich organizacji związkowych działających w TW z propozycją, aby środki, które są możliwe do rozdysponowania, a jest tego około 2 milionów złotych, można było przeznaczyć na wypłacenie nagrody świątecznej w wysokości 600 zł brutto w przeliczeniu na pełnozatrudnionego pracownika TW. Jednak chciałbym zaznaczyć i zastrzec, że sprawa okoliczności wypłaty tej nagrody nie jest taka prosta i oczywista z powodów prawnych. Stanowisko radców prawnych Zarządu TW, radców prawnych „miasta” jak również stanowisko Ministerstwa Gospodarki, daje nam podstawę do stwierdzenia, że nasz Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy (PZUP) nie obowiązuje jako akt prawny (regulujący m.in. sprawy wypłat nagród). Oczywiście obowiązuje w indywidualnych umowach o pracę. A zatem, co to oznacza? W ramach naszych przepisów nie możemy, niestety, zgodnie z prawem, takich środków na nagrody uruchomić i to jest między innymi podstawowy kłopot. Były propozycje zgłaszane na Radzie Nadzorczej, między innymi przez Pana Krzysztofa Tomaszewskiego, aby

ową nagrodę wypłacić w postaci bonów towarowych. Po zbadaniu sprawy, również w tej formie nie możemy wypłacić owych 600 złotych. Czyli znaleźliśmy się w pewnym impasie. Z jednej strony są pieniądze a z drugiej strony nie możemy ich wypłacić, bo brakuje podstaw prawnych. Dzisiaj mamy 5 listopada, do świąt pozostało bardzo mało czasu a my musimy znaleźć podstawę prawną, aby te pieniądze wypłacić. Na pewno nie będzie to takie proste, między innymi, dlatego, że już drugi rok działamy jako spółka prawa handlowego i dalej, jako pracodawcy nie mamy podstaw żeby się na cokolwiek oprzeć, jeśli chodzi o przepisy prawa pracy dla pracowników TW (to jest kolejne zaniedbanie ze strony „miasta”, jako właściciela, przyp. red.). Dlatego powstała koncepcja, aby zrobić w tej sprawie trochę porządku. Chcemy pokusić się o uzgodnienie ze związkami zawodowymi, w TW i MZA nowych zasad wynagradzania. Ponieważ czasu jest niewiele, to zdajemy sobie sprawę, że dopracowanie w szczegółach wszystkich zapisów jest niemożliwe. Dokładnie dzisiaj (5.11.2004r.) wysłaliśmy do wszystkich związków zawodowych działających w TW propozycję uzgodnienia nowego Zakładowego Układu Zbiorowego Płacy (ZUZP). Ta propozycja jest większą lub mniejszą rewolucją w systemie wynagradzania, a szczególnie, jeśli chodzi o świadczenia. Biorąc pod uwagę, że mamy tak mało czasu, a jednocześnie są koncepcje w „mieście”, aby pokusić się o wynegocjowanie PZUP, który by w swoim zamiarze objął również metro, przewoźników prywatnych, musimy przyspieszyć prace nad naszym ZUZP. Wiem, że w tym czasie tego nie uzgodnimy, ale możemy się pokusić o stworzenie zakładowego regulaminu wynagrodzeń, który później będzie bazą do tworzenia ZUZP. Regulamin wynagrodzenia ma to do siebie, że jest tworem przejścio-

wym do czasu uzgodnienia ZUZP. Podstawowe dwa akty prawne, które regulują system wynagrodzenia w firmach to jest ZUZP lub PZUP. Regulamin jest tworem przejściowym. Zdajemy sobie z tego sprawę i chcielibyśmy, aby związki zawodowe również to rozumiały i w tym duchu chcielibyśmy prowadzić bieżące negocjacje na temat zmian w systemie wynagradzania. Również dokonanie podwyżek wynagrodzenia pracowników nie jest możliwe bez stworzenia podstawy prawnej np. regulaminu wynagrodzenia lub ZUZP. Musimy sobie z tego zdawać sprawę i jak najszybciej stworzyć podstawy prawne, ale jest to wspólna decyzja na szczeblu związków zawodowych i Zarządu TW. Myślę, że będzie dobra wola obu stron, aby regulamin wynagrodzenia uzgodnić jak najszybciej, bo to pozwoli na zaistnienie pewnych spraw w 2005 roku. Co chcemy, żeby zaistniało w 2005 roku?

Dokonałymiśmy oceny możliwości dokonania podwyżki wynagrodzeń w 2005 roku. Zgłosiliśmy w lipcu br. do związków zawodowych pewną propozycję podwyżek, zdając sobie sprawę, że pewne ruchy płacowe w 2005 roku muszą być. Na tę decyzję wpłynęły również pewne szacunki i dane o poziomie inflacji. Od marca 2001 do czerwca 2004 roku inflacja była na poziomie ok. 4,5%. W związku z tym wystąpiliśmy do ZTM o przyznanie środków na rok 2005 na takim poziomie, aby umożliwić dokonanie podwyżek płac o 4 – 5% od 1-go stycznia 2005 roku. Z tego, co wiemy, prawdopodobnie takie środki znajdą się w budżecie m.st. W-wy. A zatem oznacza to, że mogliśmy związkom zawodowym zaproponować dokonanie podwyżek płac na poziomie 6%, począwszy od 1-stycznia 2005 roku.

Teraz, jeśli chodzi o propozycję zmian zasad wynagrodzenia, którą dzisiaj (5.11.04r) zgłosiliśmy do związków zawodowych. Jakie są podstawowe zmiany?

Proponowane zmiany, chcielibyśmy wprowadzić na stałe już od maja 2005 roku.

Proponujemy pewnego rodzaju likwidację pewnych dodatków. Część z nich byłoby w płacy zasadniczej a część w ramach funduszu premiowego. Biorąc pod uwagę to, że poziom wynagrodzenia miesięcznego pracownika w skali firmy musi być powiązany z wynikami pracy, proponujemy, aby zmniejszyć udział wynagrodzeń nie związanych z wynikami pracy. Np. jest to zmniejszenie kosztów gratyfikacji jubileuszowych, odpraw emerytalno-rentowych. To pozwoli na zaoszczędzenie pewnych środków finansowych na inne cele. Przede wszystkim na duży program inwestycyjny do 2008 roku, który później w konsekwencji przyniesie dodatkowe przychody. Musimy to zrobić, bo nie jesteśmy w stanie zrealizować go w całości z własnych środ-

dok. str. 3



Wystąpienie Prezesa TW – Krzysztofa Karosa

Zarząd ZZPKM zapoznał się z projektem zmian ... – dok. ze str. 2

ków i będziemy musieli się wesprzeć kredytami bankowymi. Jednak, żeby można było myśleć o kredycie bankowym, to po pierwsze musimy mieć środki na bieżące spłacanie odsetek od kredytu i gdzieś te środki trzeba znaleźć, jeśli myślimy o rozwoju firmy a nie jej upadku. Musimy zmniejszyć koszty a w tym i koszty osobowe. Dlatego nasza propozycja jest taka, aby zmniejszyć udział nagród jubileuszowych, odpraw emerytalnych, a te środki zaoszczędzić na inne cele. Chcemy zlikwidować roczną nagrodę „Trzynastkę” wypłacaną raz w roku i podzielić ją na 12 części i włączyć do tzw. funduszu premiowego – premii regulaminowej. Wyliczyliśmy, że ze zlikwidowanej „13” i pewnych dodatków można by było utworzyć fundusz premii regulaminowej. Dla 97% pracowników, będzie to pewien element wynagrodzenia, bo zdecydowana większość pracowników, to są dobrzy pracownicy i dla nich to, że będą brali nagrodę roczną nie na koniec roku tylko, co miesiąc w postaci premii na pewno będzie bardziej korzystne.

Jeśli chodzi o kwestię systemu wynagrodzeń jakieś specjalnej rewolucji nie ma. Jak już wcześniej wspomniałem, głównie chodzi o gratyfikacje i odprawy emerytalne. W przypadkach dodatków, chcemy je wypłacać w wysokości wynikającej z kodeksu pracy. Będzie utrzymany dodatek za godziny nadliczbowe, który i tak płacimy wg kodeksu pracy. Dodatek nocny tj. 20% płacy zasadniczej proponujemy, aby był płacony od najniższej płacy zasadniczej. Zakładamy, że zlikwidujemy dodatki świąteczne. Wszystkie dodatki szkodliwe, brygadziowskie, generalnie by zostały. Zostaną również wszystkie świadczenia.

Wychodząc z założenia, żeby wynagrodzenie potencjalnie każdego pracownika nie zmniejszyło się, proponujemy, aby dokonać zmiany zasad wynagrodzenia za staż pracy.

Co przez to rozumiem?

Otóż, żeby nie doprowadzić do zbytniego zróżnicowania wynagrodzeń i żeby te zróżnicowanie się nie pogłębiało, proponujemy, aby wysługa lat była wypłacana poczynając od pierwszego roku pracy w wysokości 2%. Po drugim 4%, po trzecim 6%, po czwartym 8%, a po piątym 10%. Natomiast, jak wcześniej powiedziałem, nie chcemy, żeby pracownicy stracili na tych zmianach i proponujemy dla pracowników z dłuższym stażem pracy wprowadzić nową kategorię tzw. stałego dodatku wyrównawczego”. Czyli to, co pracownik otrzymywał w ostatnim okresie z tytułu dodatków za staż pracy było by policzone i do tych 10% a różnica byłaby doliczana i wypłacana w stałej wysokości do końca zatrudnienia.

Jaka jest nasza propozycja dotycząca gratyfikacji jubileuszowej, którą otrzymywałby pracownik?

Założyliśmy sobie, że gratyfikację otrzymywałby pracownik za staż pracy jak wy-

slugę lat. Pierwsza gratyfikacja za lata pracy w TW byłaby za 25 lat pracy w wysokości jednej pensji. Później, co 5 lat również jedną pensją. Również przy przejściu na emeryturę otrzymywałby jedną pensję.

Na zakończenie chciałbym powiedzieć coś nie coś na temat biletów wolnej jazdy. Przyjmujemy, że PZUP nie obowiązuje w stosunku do wszystkich pracowników, a tym bardziej do nowo przyjętych. Dlatego też pewne zasady możemy zastosować tylko względem pracowników, zgodnie z resztą z kodeksem pracy. A ten nie mówi, że bilety wolnej jazdy przysługują także rodzinom pracownikom. Dlatego w naszych ustaleniach Zarządu nie wydajemy biletów wolnej jazdy dla rodzin a jedynie pewne zaświadczenia uprawniające pracowników do bezpłatnych przejazdów. Bilety są w kwestii ZTM i Rady, W-wy, która musi podjąć stosowną uchwałę o ulgach w biletach i komu przysługują.

Zarys projektu zmian zasad wynagrodzenia w 2005 roku w MZA – wystąpienie Prezesa MZA – Romana Podsiadłego

Mogą być pewne różnice w sposobie podejścia do programu systemu wynagradzania wynikające z tego, że my jako dwie spółki komunikacyjne w W-wie, mamy jednak różną sytuację gospodarczą wynikającą przede wszystkim z faktu, że jako MZA musimy się liczyć z konkurencją, a TW jeszcze nie. W związku z tym trzeba pamiętać, że MZA jest pod dużą presją konkurencji. W związku z tym nasze rozwiązania z natury rzeczy muszą być bardziej uwzględniać wymagania rynkowe i wymagania konkurencji. A zatem, w jakich elementach się to przejawia?

Przed wszystkim w tym, że system wynagrodzeń musi być w jak największy sposób związany z przychodami ściśle określonymi i jak gdyby mieszanymi. Np. Powiedzmy ZTM ogłasza przetarg na obsługę linii podmiejskich przez 50 autobusów przegubowych i my startujemy w tym prze-

targu i wygrywamy go ze stawką 5,40 zł za km. W tej stawce muszą być koszty związane z utrzymaniem autobusu, paliwa, płacy kierowcy i zarobku. Teraz nie może być tak, że jeżeli pojedzie takim autobusem kierowca z 30-letnim stażem pracy i wysługą, to my na tym tracimy i dokładamy do interesu, a jak pojedzie kierowca bez wysługi, to my na tym zarobimy. Nie może być takiej sytuacji w przyszłych systemach placowych jak i biznesowych. Nie możemy zastanawiać, kto pojedzie. Ten czy ten. Płaca kierowcy musi być tak ustawiona, aby dało się skalkulować ceny do przetargu.

Drugi element, który wynika z konkurencji, to my nie możemy patrzeć na wysokość płac tylko przez pryzmat potrzeb pracowników. Jako Zarząd zgadzamy się, że są one nie wystarczające na utrzymanie rodziny, ale są wyższe od płac w konkurencji i stosunkowo wysokie w W-wie. Ale jest to tzw. ludzkie spojrzenie a my musimy patrzeć także poprzez pryzmat biznesowy, a ten pokazuje, że konkurencja płaci znacznie mniej i dlatego może w przyszłości zabrać nam pracę i zlecenia. Według naszego rozeznania jest to poziom 50-60% efektywnej płacy w MZA, nie mówiąc o różnych nielegalnych działaniach, takich, że ze niektóre elementy pracy w ogóle nie płaci. Np. firmy prywatne w ogóle nie płacą pracownikom za dojazdy do krańców. Jadą za darmo. Płaca zaczyna się od krańca, czyli od momentu, kiedy zaczyna się świadczenie usług dla ZTM-u (jak takie praktyki może popierać ZTM, przecież to ewidentne łamanie kodeksu pracy, przyp. autora). Przeciwnie jest to kilka kilometrów dziennie i jakiś procent oszczędności na funduszu płac. My za to płacimy i to jest nasza strata patrząc kategoriami konkurencji. Jeżeli prywatny nie płaci to kilka procent oszczędza. Oczywiście nie zaoszczędzi na paliwie, ale w porównaniu

dok. str. 4



Wystąpienie Prezesa MZA – Romana Podsiadłego



Zarząd ZZPKM zapoznał się z projektem zmian ... – dok. ze str. 3

z płacami są to mniejsze koszty. Niestety, my musimy również patrzeć na ten aspekt nieo innym wzrokiem.

Chcę powiedzieć z góry, że biorąc pod uwagę deklaracje władz miasta o zamiarze dania podwyżek, my oczywiście jesteśmy zobligowani do tego, żeby takie decyzje właściciela wykonać. W związku z tym, można powiedzieć tak: mimo, że z punktu widzenia sytuacji rynkowej, konkurencji powinniśmy w zasadzie mówić nie o podwyżkach, ale o obniżkach płacy. Proponowane przez nas rozwiązania absolutnie nie uszczuplą zarobków pracowników i pozwolą efektywnie wdrożyć podwyżkę. Natomiast pewne rozwiązania pozwolą nieco obniżyć koszty płac. Chcę powiedzieć, że są to pewne założenia do negocjacji, a jaki będzie ostateczny wygląd systemu, pokaże czas. Jednak chcemy zwiększyć oszczędności. Co zatem znaczą owe oszczędności?

My zakładamy, że żaden pracownik, który pracuje w tej chwili, w wyniku zmiany systemu płac nie powinien, (ale nie musi, przyp. red.) dostać bezpośrednio w comiesięcznej wypłacie mniej pieniędzy niż dotychczas. Czyli powinien zarabiać tyle samo, co do tej pory plus podwyżkę, którą otrzyma, i która oczywiście będzie różnicowana, ale to już inna sprawa.

Na czym ma polegać zmiana?

Jeżeli pracownik, który dzisiaj zarabia, np. 3,5 tys. zł a w tym ma 30% wysługi, to sposób wyliczenia tych 3,5 tys. zł byłby inny. Bo podstawa to 2,6 tys. zł plus 30% (ok. 840zł) to ma ok. 3,5 tys. zł. My zakładamy, że w nowym rozwiązaniu ten pracownik ma nadal 2,6 tys. zł płacy zasadniczej plus 10% wysługi liczonej od podstawy 260 zł. Razem daje to 2,86 tys. zł. To byłoby uzupełnione dodatkiem w wysokości do 3,5 tys. zł. Dodatkiem wyrównawczym, który by otrzymywał do końca zatrudnienia w firmie.

Po co taka karkołomna operacja?

Miedzy innymi po to, żebyśmy mogli mieć jasny rachunek. Jeżeli zdobywamy zamówienie za 5,40, to my liczymy w koszcie tego zamówienia, koszty płac tego pracownika, owe 2,86 tys. zł, natomiast kwota tych dodatków wyrównawczych, to jest to odrębny fundusz, który my wiemy, że „x” lat będzie działał, ale z roku na rok pobierane kwoty z tego funduszu będą się zmniejszały.

Drugi pozytywny efekt, czego wcale nie ukrywamy, że ów dodatek wyrównawczy nie zamierzamy już podwyższać. Ten dodatek jest przypisany do konkretnego pracownika do momentu, do którego pracuje w firmie i nie podlega waloryzacji.

Dlaczego? Ponieważ dzisiaj to jest tak, że my z roku na rok dostajemy coraz niższą stawkę za km, natomiast system wysługi lat, który dzisiaj obowiązuje, powoduje, że co rok średni procent wysługi jest nieco wyższy. Czyli jest to absurdalna sytuacja. Coraz mniej przychodów a coraz więcej kosztów płac. I to jest podstawa i jakby zasadnicza z różnic systemu wynagrodzenia.

Dlaczego proponujemy w ogóle jakąkolwiek wysługę?

Z dwóch powodów. Dlatego, że zdajemy sobie sprawę, że niezależnie od tego czy dane rozwiązanie jest racjonalne czy nie występuje aspekt przywiązania pracowników do tradycyjnych rozwiązań i tego nie można całkowicie lekceważyć. Drugi względnie uczuciowy, ale bardziej racjonalny, to jest fakt, że niezależnie od tego, co się dzieje na rynku pracy zakładamy, że musi być pewna stabilność rozwiązań płacowych i musi być to pewien mechanizm do zaadoptowania się pracownika w firmie. Przeciętnie okres pełnej adaptacji trwa 5 lat i jest wskazane, żeby w okresie tych pierwszych lat był jakiś me-

chanizm, który wraz z jego adaptacją go stabilizuje i podnosi mu zarobek. Zmusza do większej wydajności, itd. Z tego też względu proponujemy, aby ta wysługa w okresie pierwszych 5 lat rosła po 2% rocznie. To wszystko wiąże się również z pewnymi pomysłami w zakresie rozwiązań systemowych przyjęć pracowników, gdzie prawdopodobnie wraz z wprowadzeniem tego systemu byśmy przyjęli jako zasadę przyjmowanie pracowników na pierwszą umowę 2-letnią i następną 3-letnią, jako już stałą.

Proponujemy utrzymać system gratyfikacji jubileuszowych z tym, że w wymiarze w sposób istotny mniejszym niż do tej pory. Podobnie jak w TW.

Generalnie we wszystkich dodatkach, które do tej pory funkcjonują zakładamy, że te dodatki będą w wymiarze takim jak ogólnie obowiązujące przepisy.

Jakie są jeszcze inne elementy nowe w stosunku do obecnych? Dzisiaj funkcjonują takie jeszcze rozwiązania, które w sytuacji MZA są całkowicie nie do przyjęcia i na dobrą sprawę powinny być zlikwidowane w momencie przekształcenia MZA w spółkę. Mam tu na myśli, np. dodatkową nagrodę roczną, tzw. „13”, która to wynika z ustawy dla pracowników samorządowych, a my nie jesteśmy już firmą samorządową. Oczywiście jest to jakieś prawo nabyte, ale tak naprawdę w spółce mogłaby być tylko nagroda, która polega na podziale z osiągniętego zysku. Tylko my drugi rok nie mamy tego zysku i nie spodziewamy się go mieć w ciągu najbliższych dwóch lat. Czyli trudno coś dzielić, czego nie ma i w związku z tym też tutaj jest to prawo nabyte. Gdyby zabrać wprost „13” pracownikom, to faktycznie zaczęliby mniej zarabiać o wartość tej „13”. My proponujemy przenieść ją w nowy fundusz, a właściwie powrót do starego rozwiązania tylko na nowych zasadach. Powrót do premii regulaminowej. Być może do tej premii regulaminowej przenieśliśmy, po negocjacjach, jeszcze jakieś fundusze pewnych likwidowanych elementów. Tego nie można wykluczyć. Obecny system nagrodowy, zakładam, że będzie działał dalej w formie premii uznaniowej.

Skąd taki pomysł na dwa fundusze premiowe?

Dlatego, że tak jak powiedziałem wcześniej musimy działać na rynku i musimy mieć realną możliwość oddziaływania na pracowników w zakresie jakości, wydajności pracy jak również system wynagradzania dla pracowników wyraźnie lepszych od przeciętnych. Premia regulaminowa będzie się należeć każdemu pracownikowi, który nie popełnił żadnych wykroczeń zawartych w regulaminie premiowania. Czyli pracownik przeciętny tę premię otrzyma. Oczywiście może jej nie otrzymać, jeżeli popełni-

dok. str. 5





Zarząd ZZPKM zapoznał się z projektem zmian ... – dok. ze str. 4

jakieś wykroczenia. Teraz jak wiadomo, ze statystyki zawsze jest grupa pracowników lepszych od średniej i gorszych od średniej. Na tych gorszych będzie oddziaływał sankcyjny system premii regulaminowej, natomiast na lepszych od przeciętnych powinien oddziaływać system premii uznaniowej. Dzisiaj nie ma żadnego innego systemu poza nagrodą i wszyscy pracownicy oczekują, że ją otrzymają. Dlatego, że nagroda z natury rzeczy jest związana z wyróżnianiem się. Czyli powinni je otrzymywać pracownicy wyróżniający się i lepsi od przeciętnej. My proponujemy wyraźne zróżnicowanie tych dwóch funduszy, Wstępna propozycja to 2/3 ogólnej puli, to premia regulaminowa, a 1/3 to premia uznaniowa. Czyli do dyspozycji tych przeciętnych jest 2/3 funduszu a 1/3 dla tych lepszych. Dlaczego tak? Zakładamy, że przy polityce przyznawania nagród tych nagród nie powinno dostać więcej niż 50% pracowników. Dlatego, że statystycznie biorąc na 100% zatrudnionych jest 50% lepszych i 50% gorszych. Oczywiście jest to pewne uproszczenie ideału.

Oczywiście, jak będzie to ostatecznie wyglądało, to już kwestia szczegółowych rozmów, podobnie jak ograniczenie pułapów wysokości premii i kto ją ma dawać. Myślę, że bezpośredni przełożony.

Reasumując, jak system płac ma wyglądać? Płaca zasadnicza, premia regulaminowa, premia uznaniowa, nowa wysługa i dotychczas występujące elementy gratyfikacji jubileuszowych, odpraw emerytalnych w zmniejszonej wysokości, obligatoryjne dodatki do płac. Oczywiście są jeszcze świadczenia, które będą zachowane zgodnie z przepisami.

Jednym z najważniejszych elementów świadczeń jest dostęp do biletów wolnej

jazdy. Tutaj chcę powiedzieć, że my mamy nieco inne podejście to tej sprawy niż TW. My mówimy tak. My nie przydzielamy biletów wolnej jazdy. Bilety wolnej jazdy mogą być takie jak „miasto”, czyli uprawniony organ ZTM zdecyduje się dać pracownikowi. W innej sytuacji my musielibyśmy dodatkowo wykupić bilety i przyznać je pracownikom. Do tej pory nie wydawaliśmy żadnych pieniędzy na ten cel i nie widzimy takich możliwości, żeby te pieniądze ze spółki wydawać. Czyli mówimy jasno, że jeżeli chodzi o uprawnienia do biletów, one nie będą wynikały z przyjętego systemu placowego, czy w formie regulaminu czy ZUZP tylko te uprawnienia będą wynikały z decyzji Rady Warszawy, bo to ten organ jest uprawniony do podejmowania decyzji w tym zakresie.

Nie chcę dywagować czy „miasto” zdecyduje się dać bilety tylko pracownikom czy także ich rodzinom. Jest to sprawa za nami.

Wracając do proponowanego systemu. Proszę pamiętać, że są to na razie propozycje. Jaki będą miały ostateczny kształt pokażą negocjacje i liczę, że będzie w nich przejaw dobrej woli wszystkich stron. Zarządu MZA i organizacji związkowych.

Not.wiwo 5.11.2004r

Od Redakcji

Do przedstawionych koncepcji zmiany systemu płac, nagród, gratyfikacji zapewne będziemy wracać jeszcze nie raz w naszych następnych wydaniach „Rozdroży”, bo nawet w tym krótkim zarysie Panowie Prezesi przedstawili tyle niejasności, tyle nie dopowiedzianych słów, że właściwie nie bardzo wiadomo, o co im chodzi. Jedno jest pewne, na pewno o oszczędności i za to im chwala tylko zno-

wu nie tam gdzie można je znaleźć. Znowu majstrowanie przy pracownikach i ich płacach. Wykorzystywanie pewnej przejściowej sytuacji na rynku pracy, aby coś tam naprawić ma niestety, i drugą stronę. To jest przejściowa sytuacja i za jakiś czas ulegnie zmianie. Szczególnie w MZA, jeśli zacznie się hamować zarobki, ludzie zaczną odchodzić po 5 latach, bo osiągną pewien pułap i nie będą zachęcani finansowo do dalszego wysiłku. Premia uznaniowa, regulaminowa, to trochę za mało. Proponowane gratyfikacje, to akt łaski a nie poszanowanie pracownika. Podobnie jak wiele innych propozycji. Zresztą nie ma się, co dziwić, skoro w obu firmach nie ma strategii rozwoju, a o zarządzaniu strategicznym pewnie nikt nie słyszał. Z tego też powodu wszelkie bieżące działania nie są logicznym ciągiem zarządzania. Ciągłe w obu firmach nie ma stosownego podejścia do spraw pracowniczych. Skoro go nie ma, to są kłopoty z uporządkowaniem wynagrodzeń, premii. Są problemy z zarządzaniem zasobami ludzkimi i ich przemieszczaniem w zależności od potrzeb, a to z kolei tworzy problemy placowe, itd., Ale tymi problemami i sposobami ich rozwiązań zajmujemy się w następnych wydaniach. No cóż, gdy słuchałem owych propozycji, powiem szczerze „włos mi się jeżył na głowie”. Jeśli w jakiś sposób przejdą one do realizacji, szczególnie w MZA, to za dwa, trzy lata nie będzie, komu pracować i trudno będzie kogoś przyciągnąć do pracy za marne grosze. Kierowcy będą woleli pracować przy budowie autostrad, niż użerać się z coraz bardziej wymagającymi pasażerami i nie tylko, za przysłowiowy 1000 zł.

Wiwo w listopadzie 2004 roku.

Zmiana sposobu myślenia... – dok. ze str. 1

„R”: Ale konkurencja nie ma 1000 autobusów tylko, biorąc wszystkie, które jeżdżą po Warszawie, może ze 300. Poza tym działa od niedawna. Te firmy są dużo mniejsze.

„Stanisław Mrozik”: Tak, tylko czy nam jest potrzebny tak duży dział przy obecnej technice radiolokacji, łączności bezprzewodowej, itd. Firmy konkurencyjne są mniejsze, ale my jako firma większa powinniśmy mieć nad nimi przewagę, bo stałe koszty powinny rozkładać się na większą ilość autobusów, a tak nie jest. Dlaczego? Bo niestety, ciągle staramy się utrzymać stary model zarządzania firmą, który w obecnych realiach nie sprawdza się. Żeby być konkurencyjnym, trzeba stałe zmniejszać koszty lub zwiększać przychody, które pokryją niezbędne koszty. Zwiększać przychody z innych dodatkowych źródeł. Niestety, zadania „miasta” do nas kie-

rowane, bez przetargów, stale się zmniejszają. A zatem musimy zacząć szerzej wykorzystywać inne możliwości, które są nam dane jako firmie opartej na prawach spółki prawa handlowego. Te dwie rzeczy, stale i nieustannie przenikają się, co w pewnym momencie decyduje o pewnych „ruchach” Zarządu. Ruchach nie koniecznie dążących do realizacji rozwoju. Firma nie jest przygotowana do tego, aby na rynku zdobywać zamówienia z wielu względów. Jednym z nich, jest dostosowanie firmy do realizacji dyrektyw z „miasta”, które zaczynają płynąć coraz mniejszym strumieniem. To wszystko tworzy w firmie potężny kryzys. Kryzys, z którego można jeszcze wyjść w miarę bezboleśnie. Jednak nie możemy iść prostą drogą, która mówi: - Nie mieścimy się w ekonomicznych ramach, to zmniejszamy przychody, zmniejszamy koszty. Jest to bardzo niebezpieczne

rozumowanie, bo na przychody i koszty wpływa wiele czynników, nad którymi nie jesteśmy w stanie do końca zapanować i kontrolować. W wielu przypadkach możemy tylko wywoływać pewne, kontrolowane tendencje. Np., jeżeli wywołamy tendencję zmniejszania zadań, kosztów, to, w którymś momencie nie będziemy w stanie jej zatrzymać. Zmniejszenie zadań, kosztów, to mniej ludzi. Ludzie odchodzą, zatrudnienie spada i w którymś momencie nie ma, komu wykonać zadań. Jak na razie nie mamy jeszcze z tym do czynienia w dużej skali, ale może się to zdarzyć. Jak będziemy chcieli powiedzieć: - stop zmniejszaniu zadań. Zaczynamy zwiększać, to nie będziemy mogli zwiększać, bo uruchomiliśmy tendencję redukcji zadań, zatrudnienia. Wyłapanie wszystkich czynników, które wpływają na tę

dok. str. 6



Zmiana sposobu myślenia... – dok. ze str. 5

tendencję znowu będzie wymagało czasu i nie robi się tego z dnia na dzień. Odwrócenie jej znowu pochłonie koszty, czas i może się okazać, że nie da się jej odwrócić i jest tylko droga po równi pochyłej w dół.

„R”: Czy plan do 2008 roku przewiduje zwiększenie dochodów?

„Stanisław Mrozik”: Niestety, cały czas przewiduje zmniejszenie przychodów zgodnie z podpisanymi wcześniej umowami, o których Związki Zawodowe również wiedzą. Plan narzuca szybkie tempo zmniejszania kosztów, które powinny być w skali procentowej większe niż zmniejszanie przychodów.

„R”: Jeśli jest plan zmniejszania kosztów i przychodów, to czy nie dojdzie do tego, że w 2008 roku ktoś wywiesi kartkę na „drzwiach” MZA – zamknięte?

„Stanisław Mrozik”: Niestety takie niebezpieczeństwo istnieje, jeżeli nie podejmiemy zdecydowanych kroków, aby do tego nie dopuścić.

„R”: Jeśli nie podejmiemy się tych kroków, to MZA przejdzie w ręce innego prywatnego właściciela?

„Stanisław Mrozik”: Niekoniecznie. My też jesteśmy prywatną firmą a właścicielem jej jest „miasto”.

„R”: Ale co to za właściciel, który likwiduje firmę i ogranicza jej zadania?

„Stanisław Mrozik”: Powiem tak. Miasto chciałoby zmniejszyć obciążenie budżetu na komunikację. Jednym ze sposobów, dobrych lub złych, jest wprowadzenie konkurencyjności. To w jakimś sensie powinno zmniejszyć wydatki „miasta” na komunikację. Miasto niby nie chce zlikwidować MZA. Ono chce tylko zmniejszyć koszty.

„R”: Miasto stale się rozrasta obszarowo i ludnościowo. Powstają nowe osiedla coraz bardziej oddalone od centrum. Ludzi trzeba dowieźć tu i tam. Czyli zadań powinno przybywać podobnie jak nowych linii, połączeń. A z drugiej strony ubywa zadań, czyli jakby „miasto” nie chciało myśleć o ludziach z nowych osiedli.

„Stanisław Mrozik”: W pewnym sensie jest to prawda, jednak mnie się wydaje, że „miasto” nie chce zwiększać zadań przekazywanych bez przetargu. Chce tworzyć nowe linie, połączenia a ich wykonawstwo zlecać firmom wyłonionym w drodze przetargu. Nic nie stoi na przeszkodzie abyśmy zaczęli wygrywać przetargi, zwiększając sobie tym samym zadania i przychody. Właściciel – „miasto” coraz częściej mówi: - Ja wam nie dam więcej pieniędzy. Zaczynajcie je zarabiać. Po to mam firmę, aby zarabiała, a nie żebyśmy ciągle do niej dokładali. I to musimy zacząć rozumieć w nowych kategoriach. Musimy jak najszybciej stać się konkurencyjni wobec innych podmiotów. Jeśli tego nie zrobimy, to grozi nam bankructwo i ktoś wywiesi kartkę – zamknięte. Nie chcę powiedzieć, że będzie to w 2008 roku, może później, ale może być.

„R”: Jednak, jak na razie ludzie zatrudnieni w MZA widzą obniżanie kosztów kolejnymi zwolnieniami. W przyszłym roku ma znowu odejść 200 osób, głównie z pionu „T”. Posiadanie własnego zaplecza, serwisu zmniejsza koszty. Dawanie na praw na miasto jest zawsze droższe.

„Stanisław Mrozik”: Gdyby tak było, to miałby Pan rację, ale tak nie jest. Ja mam takie obserwacje, jeśli chodzi o proporcje pomiędzy ilością autobusów, jaką posiadamy, a liczbą pracowników zaplecza. U nas w MZA, jest pięć razy więcej ludzi, niż w firmach prywatnych.

„R”: Tylko firmy prywatne mają autobusy w leasingu, dzierżawie, to i naprawy i serwis są po innej stronie.

„Stanisław Mrozik”: To jest tak. Długo na ten temat moglibyśmy dyskutować i każdy z nas ma swoje racje, na które będziemy się zgadzać. Natomiast wydaje się, że podstawowy problem jest taki, że ciągle patrzymy jednostronnie. My patrzymy tylko na koszty a nie patrzymy na przychody. Mamy pięć razy więcej ludzi w zapleczu niż moglibyśmy mieć. Czyli jakby pięć części. To nie znaczy, że owe cztery części są nadmiarem i nie mogą robić pieniędzy. Mogą, tylko trzeba uruchomić im jakąś działalność, która pozwoliłaby im na siebie zarobić. Musi być pomysł i trzeba go zacząć realizować. Jeśli taki pomysł będzie, nie trzeba będzie zwalniać ludzi, a być może zacznie się nawet dodatkowo zatrudniać. Statut firmy pozwala nam nawet na przyszłowe „handlowanie pietruszką”, tylko musi być ktoś, kto na tej „pietruszcze” się zna i potrafi nią handlować. W momencie przekształcania MZA w Spółkę w jej strukturach nie było takiej organizacji, takich ludzi, takiej komórki, która może uruchomić dodatkową działalność. Nie było i nie ma komórki, która ma za zadanie penetrowanie rynku w celu pozyskania nowych zleceń z poza ZTM. Nie mamy nawet takiego działu, który wystawia faktury, bo, po co, jak do tej pory była wystawiana tylko 1 w miesiącu do ZTM-u. Jeżeli zaczynamy działać przez rynek, to musimy mieć kogoś, kto będzie odpowiadał za to, że na rynku zaczniemy sprzedawać swoje produkty, usługi. Musimy rozbudować dział marketingu, sprzedaży, handlowy itd. Takie rzeczy są nam już potrzebne. Każdy miesiąc zwłoki, to zapewne kolejna strata dla MZA.

„R”: A co w tym kierunku już zostało zrobione, a co będzie?

„Stanisław Mrozik”: Jak na razie mamy formalnie dział marketingu w strukturze, ale faktycznie nie jest on jeszcze dostosowany do potrzeb i oczekiwań. Musimy go rozbudować o elementy „wywiadu gospodarczego”, analiz, tendencji rynku. Jednak, aby to zrobić muszą być decyzje Zarządu, Rady Nadzorczej, Właściciela, a w pierwszej kolejności Zarządu. On musi o tym

wiedzieć i być o tym przekonany, że jest to potrzebne i celowe. Podjęte działania są jeszcze nie dojrzałe, aby doszły do tego momentu, kiedy Zarząd mówi chcemy to wprowadzić i wprowadza. Jednak niezależnie od tego zmiany następują i zaczynają przynosić oczekiwane efekty, które świadczą, że idziemy dobrą drogą. Takim przykładem może być taka sytuacja. Parę miesięcy temu, jak zostałem członkiem Zarządu rozpoczęliśmy czynne uczestnictwo w przetargach. Pierwszy przetarg, w którym uczestniczyliśmy, niestety, przegraliśmy. Nasza oferta była droższa od drugiej w kolejności najdroższej, pięć razy. Czyli daliśmy cenę, która była pięciokrotnie wyższa od najdroższej. Ale po kolejnych próbach doszliśmy do tego, że w chwili obecnej przegrywamy tylko o kilka groszy. Czyli następuje pewna nauka i zmiana sposobu myślenia. Pewien model działania zaczyna funkcjonować. Jednak trwa to zbyt wolno a my mamy niewiele czasu na naukę. Rynek zmienia się szybko, niż my się uczymy.

Jak porównamy sobie nasze przychody z podstawowej części (zlecenia bez przetargowe) z tym, co możemy uzyskać na rynku, to jest to margines nie przekraczający 1 procenta w całości przychodów. Mówiąc o marginesie, nie chcę powiedzieć, że nie jest on bardzo ważny. Jest ważny, bo przynosi zysk, a to jest istotne w sytuacji naszej firmy. On pozwala na poznanie pewnych mechanizmów, które w przyszłości pozwolą nam na wykreowanie rynku. Musimy go wykreować, bo w chwili obecnej nie ma rynku na nasze usługi, towary i nikt w tym kierunku nie działa. Musimy podjąć skuteczne działania w tym kierunku natychmiast. Gdyby to zależało tylko ode mnie, ja podjąłbym takie działania nawet jutro, ale w tej firmie są także inni ludzie i te działania muszą być zespołowe, a nie jednostkowe.

„R”: Widzę, że ma Pan pewną wizję rozwoju firmy, ale ludzie są niecierpliwi i nie chcą czekać. Jeżeli powiemy im teraz, że za 4 lata firma wyjdzie na prostą, to wielu z nich powie: - Co my tutaj robimy, odchodzimy z firmy i przyjdziemy za cztery lata. Czy jest możliwość, aby nie zwalniać ludzi tylko stworzyć coś w rodzaju „zamrażarki” kadr i szybkiego przekwalifikowania ich do innych potrzeb? Np. nie zwalniać ludzi z pionu „T” tylko dać im możliwość przekwalifikowania się na kierowcę? Wiemy, że już zaczyna brakować kierowców. Odpowiednie sterowanie taką „zamrażarką” może doprowadzić do bezbolesnego przesuwania kadr ze stanowiska na stanowisko.

„Stanisław Mrozik”: Jest to ogólnie znana prawda, że lepiej jest „własnego” zatrudnić na innym stanowisku, bo nawet jak nie jest najlepszy, to wiemy, kim jest, na-

dok. str. 7



Zmiana sposobu myślenia... – dok. ze str. 6

co go stać i czego od niego wymagać i na pewno będzie lepszy od tego z „ulicy”, którego dopiero będziemy poznawać. Tu się zgadzam, że najpierw powinniśmy próbować tych ludzi przekwalifikować. Nie tylko pracowników z zaplecza, ale także innych pionów, służb. Jednak, żebyśmy dobrze ten problem rozwiązali, to najpierw musimy mieć odpowiednich ludzi, którzy zaczną inaczej myśleć przy zarządzaniu. Muszą zmienić swoją mentalność i sposób myślenia na bardziej twórczy, kreatywny określonych, sprawdzonych rozwiązań. Musimy mieć ludzi, którzy zaczną badać rynek, znajdą zlecenia, zamówienia i to oni pośrednio przyczynią się do znalezienia pieniędzy dla tych, którzy ich oczekują. Tylko skąd wziąć tych ludzi? Możemy wziąć z tej służby, które w tej chwili istnieją. Przekwalifikować ich do nowych zadań. Z całą pewnością przy realizacji naszych zamierzeń będziemy uwzględniać celowość i korzyści, jakie płyną z wykorzystania własnych ludzi a dopiero potem sięgać po tych „z zewnątrz”.

Ale żeby to zrobić i działać skutecznie, musimy scentralizować problem zatrudnienia i płac. To jest pierwszy krok, który umożliwi takie działania. Proszę zauważyć, że jeżeli ja mam rozbity politykę w zakresie zatrudnienia na poszczególne oddziały, to ja nie mam takiej możliwości, żeby przenosić ludzi ze stanowiska na stanowisko. Nie mam takich kompetencji i możliwości. Dopiero po centralizacji, będę mógł spojrzeć na zatrudnienie w skali całej firmy. Powstanie sytuacja, kiedy będzie można płynnie zarządzać zasobami ludzkimi i odpowiednio nimi sterować. Przemieszczać tam, gdzie są potrzebni. Z zaplecza na kierowców lub tworzyć im inne zlecenia, aby mogli zarabiać pieniądze. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby ludzie wykonywali także inną pracę na obecnym stanowisku czy wydziale (np. tworzyć spółdzielnie samopomocowe, przyp. autora). A zatem widać, że znowu jest potrzebna zmiana mentalności myślenia niemal wszystkich. Od stanowiska robotniczego aż po najwyższą kadrę zarządzającą. Jeżeli chcemy, aby MZA była spółką prawa handlowego, to wszyscy, którzy związali swój los z tą firmą muszą zacząć inaczej myśleć. Jak już mówiłem bardziej twórczo, kreatywnie. Również w „mieście” musi nastąpić zmiana myślenia. Nie możemy dostawać od „miasta” zadań jako dyrektyw, które nie uwzględniają elementów ekonomicznych występujących w danej chwili na rynku. „Miasto” nie może nas traktować jako swojej własności bez prawa głosu z naszej strony.

Dalej, musimy przestać myśleć w firmie w takich kategoriach: - Jak ZTM nie zleci, to my zmniejszamy przychody, zadania, zwalniamy ludzi. Musimy zacząć bardziej obserwować rynek i reagować na wszyst-

kie zmiany. Reagować i zarabiać a nie czekać. Dlaczego mamy usiąść i zacząć płakać, że kierowcy zaczynają nam odchodzić i szukają pracy w Europie? Przecież to dla nas może być również interes. Może zaczniemy przyjmować kierowców, nie, dlatego, że mamy większe zadania od ZTM-u, ale dlatego, że zaczniemy ich eksportować po odpowiednim przygotowaniu i będą naszymi pracownikami, którzy zawsze będą mogli wrócić do nas i będzie dla nich praca. Np. firma w Londynie bardziej będzie chciała współpracować z innym przewoźnikiem i jego ludźmi, bo ma zawsze zapewnioną dobrą, sprawdzoną kadrę i w razie potrzeb zawsze może ją zmienić, niż z pojedynczym kierowcą. Odpada jej szkolenie, ubezpieczenie i parę innych rzeczy. Jednak znowu, aby to zrealizować musimy mieć odpowiednie struktury, które będą to realizować, a takich jak na razie nie ma.

„R”: Tak, trzeba zmienić sposób myślenia. Czy ma Pan jakiś pomysł, od czego zacząć? Mnie się wydaje, że od podstaw. Od budowy bazy danych osobowych, zarządzania zasobami ludzkimi w szerokim rozumianym pojęciu. Analiz socjologicznych, poznawania ludzkich możliwości np. w przekwalifikowaniu się, dostosowaniu do nowej pracy, itd. Zbudować bazę, która będzie stale weryfikowana i uaktualniana.

„Stanisław Mrozik”: Tak, ale trzeba zauważyć, że jest to bardzo potrzebne i nieodzowne abyśmy dobrze i rozsądnie postępowali. Natomiast z ekonomicznego punktu widzenia ja muszę mieć zamówienia, przychody zapewnione albo przewidywane, że jeżeli dokonam szeregu zmian organizacyjnych to nie będą one bezcelowe. Będę mógł podpisać umowę i pod nią będę mógł zarządzać zasobami ludzkimi. Po pierwsze, trzeba realnie oszacować możliwe przychody i to jedna z podstaw zmian na lepsze w MZA.

„R”: Zwiększyć przychody, to znaczy wejść w istniejący rynek i stworzyć na nim zapotrzebowanie na określonego dostawcę usług oraz znaleźć tzw. niszę rynkową, gdzie możemy jako MZA wejść pierwsi?

„Stanisław Mrozik”: Tak, ale znowu przypomnę, żeby to zrobić, musimy zmienić sposób myślenia, mentalność na poziomie zarządzania a nie na poziomie kierowcy, co również jest ważne. Zilustruję to, na czym ma ta zmiana polegać. Powrócę do tematu zapotrzebowania kierowców w Anglii, chociaż mało, kto wie, że bardziej jak kierowców, potrzeba dobrych mechaników. Np., jeżeli dochodzą do nas informacje, że w Anglii potrzeba kierowców to można podejść do tego w ten sposób. Podniosą się nam płace, koszty i zwiększą straty, bo kierowcy zaczną uciekać i żeby ich utrzymać musimy podnieść płace. Ale można

powiedzieć, że to doskonalą interes, mamy nadmiar kierowców i trzeba ich wyeksportować do Anglii i zarobić na tym. Nie tylko jako firma, ale również jako ludzie – kierowcy. Jak to zrobić? Trzeba zacząć inaczej myśleć. Jeden się boi, a drugi widzi w tym interes. My jako MZA musimy być tym, kto widzi w tym interes i wszyscy zarobią. Pracownik, kontrahent i my jako firma.

„R”: Tylko jest to bardzo cienka lina, z której łatwo spaść, jak się coś zaniedba.

„Stanisław Mrozik”: Tak, ale my chcemy, żeby oni pojechali nie jako pracownicy firmy w Londynie, tylko jako pracownicy MZA, ubezpieczeni, zabezpieczeni, wyszkoleni u nas. Jako pracownicy, za których gwarantujemy, jako za dobrych pracowników. Ale znowu powracamy do tematu. Ciągłe nie jesteśmy przygotowani do tego tematu z powodu braku odpowiedniej służby, która będzie się tym zajmowała.

„R”: A kiedy przewiduje Pan uruchomienie takiej służby? Przecież ona powinna już działać, bo szkoda czasu i na nasze miejsce wejdzie ktoś inny.

„Stanisław Mrozik”: Tak, powinna powstać jak najszybciej. Gdy ta decyzja zależeła tylko ode mnie (decyzje muszą podjąć Zarząd, Rada Nadzorcza, Właściciel, przyp. autora), to ja bym je od jutra wprowadził. Jednak, w chwili obecnej, ze swej strony, mogę powiedzieć, że będę działał w tym kierunku, aby powstała jak najszybciej. Czy to się uda, trudno powiedzieć? Uważam, że trzeba ludziom dać możliwość zarobienia większych pieniędzy w tej firmie, a nie powodować, żeby się z nią żegnali w poszukiwaniu pieniędzy. Taką możliwością jest praca w Anglii.

„R”: Gdyby się udało zrealizować ten pomysł, to za 2,3 lata może być taka sytuacja, że w MZA jest 1000 autobusów i 10 tysięcy kierowców?

„Stanisław Mrozik”: Dokładnie tak i o to chodzi, bo oni też przynoszą przychód albo nawet zysk.

„R”: Tylko pracują gdzie indziej. Np. w Londynie, Paryżu, Madrycie.

„Stanisław Mrozik”: Tak, tylko im gwarantujemy powrót do pracy w MZA. Korzyść jest dla wszystkich. Oni, po pewnym czasie zaczynają przenosić do firmy pewne dobre wzorce, pewną kulturę. Wracają, uczą innych, aby potem następni mogli pojechać.

Musimy szukać usług przewozowych nie tylko w tym masowym transporcie miejskim. To, co robimy jest ważne, bo zawsze obojętnie, o czym będziemy rozmawiali, stabilność, byt i przyszłość firmy jest słabo zabezpieczona, jeśli ma się tylko jednego kontrahenta. Rzecz polega na tym, żeby mieć większą ilość usług, zamówień od innych, bo wtedy niezależnie od wahań na rynku, firma nie upada. Natomiast teraz MZA odczuwa wszelkie wahnięcia na ryn-

dok. str. 8



Zmiana sposobu myślenia... – dok. ze str. 7

ku i u właściciela, a to z kolei przekłada się na ludzi pracujących w MZA. Więc, bardzo ważne jest, żeby rozwijać inne typy usług, nie koniecznie finansowane w 100% przez „miasto”. Np. turystykę miejską na oddzielne bilety, oddzielnie płatne. Turystykę podmiejską, linie specjalne – przewozy lotnisko-hotele, dowóz ludzi do pracy, linie ekspresowe osiedle – stacja metra, centrum itd. Rozwijać szkolenia kierowców, rozwinąć usługi naprawcze innego taboru, nie koniecznie autobusów, produkcja, montaż, itd. Rozwinąć wszystkie możliwe i atrakcyjne dla nas formy świadczenia usług i ich sprzedaż, które przynoszą nam przychód, zysk, a nie są zleceniami z „miasta”. Jako członek Zarządu będę stale i systematycznie o to zabiegał i każdy pomysł pracowników w tym kierunku wysłucham i jak będzie realny do wykonania postaram się go wprowadzić.

„R”: Ale zdobywanie nowych tras, zleceń wymaga taboru, ludzi, których zaczyna brakować.

„Stanisław Mrozik”: Nie istnieje problem braku autobusów. Jest tylko problem przychodów i rachunków kosztów i skąd na to wziąć.

„R”: Czyli jak by Pan potrzebował np. dodatkowo 200 autobusów, to nie ma problemu?

„Stanisław Mrozik”: W pewnym sensie nie jest to problem. Mamy zapotrzebowanie na 200 autobusów. Patrzymy, czego sobie życzy klient i staramy się wypełnić jego oczekiwania. Czy mają to być autobusy nowe czy stare i co się nam lepiej opłaca. Czy trzeba je kupić, wziąć w leasing, itd.

„R”: Czyli firma ma zdolność kredytową i może odpowiednio zareagować na potrzeby rynku?

„Stanisław Mrozik”: Tak, tak zakładam. Dotychczas nie było problemu z pozyskaniem kredytu, a poza tym, zabezpieczeniem kredytu są same autobusy. Nie mniej ważną sprawą jest to, iż jesteśmy spółką

miejską i w razie potrzeby „miasto” może dać dodatkowe gwarancje.

„R”: Sytuacja jest trudna i sporo trzeba zrobić, ale czy może Pan dać naszym czytelnikom jakiś optymizm na przyszłość?

„Stanisław Mrozik”: Optymizm będzie zauważalny, jak przygotowujemy plan strategiczny, który będzie wskazywał, że rosną nam przychody, płace. Musimy zrobić taki plan, albo raczej strategię, który musi być ściśle powiązany z obecnymi realiami. W tej chwili posiadamy plan wynikający z realnej sytuacji, kiedy plan był tworzony, czyli rok temu. Teraz realia się zmieniły. Nie możemy bazować na planie, który przewidywał z roku na rok zmniejszanie zadań dla nas. Musimy stworzyć plan, który umożliwi nam pozyskanie z rynku dodatkowych poza ZTM zadań, zleceń. Musimy mieć specjalne służby, które będą nam wskazywać, gdzie możemy pozyskać dodatkowe przychody, zyski i wtedy stworzymy realny plan. Myślę, że będzie to plan optymistyczny. Jednak, jak na razie sytuacja w firmie jeszcze do tego nie dojrzała. Są już pewne „jaskółki” zmian na lepsze, ale są to jak na razie tylko koncepcje, a nie gotowe modele działania, które można od jutra wprowadzić. Myślę, że za pół roku, w naszej rozmowie będzie więcej optymizmu i lepszego spojrzenia na przyszłość.

„R”: No to jest to jakaś perspektywa na lepsze jutro, ale z naszej rozmowy wynika, że chcąc zrealizować pewne koncepcje, musi Pan zacząć szeroko rozumiany dialog społeczny. Dialog, który umożliwi przedstawienie koncepcji, przeprowadzenie pewnej symulacji i wprowadzenie jej w życie. Poza tym, dialog pozwoli pozyskać ludzi, którzy będą chcieli razem z Panem pewne koncepcje realizować.

„Stanisław Mrozik”: To fakt. Zarząd sam wszystkiego nie wymyśli. Zarząd może przedstawić pewną koncepcję, ale wypeł-

nienie jej pewnymi wartościami, które przyniosą efekty, muszą zrobić ludzie bezpośrednio pracujący przy określonych tematach. Muszą to być osoby, które będą chciały myśleć nad tematem, rozważać różne warianty, próbować w skali mikro i makro, wybierać zespołowo najlepszy wariant. Powinny tworzyć zespół fachowców, ludzi zaangażowanych w temat i umiejących rozmawiać nie tylko wśród siebie, ale również z innymi, których dany temat będzie dotyczył. I tutaj widzę pewien dialog społeczny w poziomie jak również w pionie. Dialog a nie dyrektywy, nakazy, itd.

Jestem absolutnie za tym, że ludzie muszą wiedzieć, że to, co im się proponuje jest przemyślane i jest z korzyścią dla nich. Muszą wiedzieć, że mogą współuczestniczyć w tworzeniu firmy i mają wpływ na jej wyniki ekonomiczne. Również w moim interesie jest, aby było jak najmniej ludzi niezadowolonych, rozgoryczonych. Ludzie niezadowoleni pracują gorzej, a to przekłada się na wyniki. Tak nie może być, bo to jest bez sensu.

„R”: Czyli konkludując naszą rozmowę, trzeba stwierdzić, że przyszłość MZA w najbliższych latach zależy od jak najszybszej zmiany sposobu myślenia niemal na każdym poziomie, mentalności niemal wszystkich ludzi pracujących w tej firmie i szeroko rozumianym dialogu społecznym, który umożliwi ludziom zaangażowanie się w jej rozwój a nie upadek.

„Stanisław Mrozik”: Myślę, że tak, bo właściwie czasu na nowe koncepcje już nie mamy.

„R”: Dziękuję za rozmowę i mam nadzieję, że spotkamy się za pół roku i wtedy będzie Pan mógł zasiać wśród pracowników pełny optymizm, że już w tym ciemnym tunelu pojawiło się światło. Jeszcze nie wiadomo, jakiego koloru, ale trzeba mieć nadzieję, że jest zielone.

Not. Wiwo 18.10.2004 rok

Strategia rozwoju firmy i strategiczne zarządzanie potrzebne MZA i TW od zaraz

Niestety, przykre to, ale ani MZA ani TW nie mają takich dokumentów nawet w zarysie, a powinny mieć jako spółki prawa handlowego. Wiem, zaraz odezwą się glosy, że to nieprawda, bo obie firmy mają długofalowe programy gospodarcze, ekonomiczne nawet do 2008 roku. Tak, to prawda mają nawet ambitne plany, ale są to tylko plany. A plany są pewną niewielką częścią działania strategicznego, które ma doprowadzić firmę do zajęcia na konkretnym rynku niekwestionowanej pozycji lidera, konstruktora pewnej koniunktury, zapotrzebowania właśnie na jego usługi. Lidera nowych roz-

wiązań, technologii, które dla innych powinny być modelowe i wzorcowe.

Temu, jak również wielu innym rzeczom potrzebnym w nowoczesnym zarządzaniu firmą ma służyć właśnie strategia rozwoju firmy i połączone z nim zarządzanie strategiczne.

Strategia i zarządzanie strategiczne jest niezbędne przed wszystkim ze względu na potrzebę racjonalizacji wydatków i przychodów firmowego budżetu, jak również na redukcję strat ponoszonych poprzez nieprawidłowe zarządzanie i brak orientacji w potrzebach rynku. Redukcję ewentu-

alnych, powstających strat, nie po stronie ludzkiej, pracowników, tylko po stronie kosztów funkcjonowania mikro i makro mechanizmów ekonomicznych w powiązaniu ze schematem zarządzania.

Możliwość realizacji wieloletnich planów rozwoju uzależniona jest również w dużym stopniu od aprobaty celów strategicznych ze strony nie tylko Zarządu, ale przede wszystkim ze strony średniej kadry kierowniczej i samych pracowników. Zainteresowanie i akceptacja załogi zamierzeniami Zarządu jest politycznym, ekonomicznym,

dok. str. 9



Strategia rozwoju firmy i strategiczne... – dok. ze str. 8

społecznym kapitałem niezbędnym do wsparcia jego wysiłków.

Obecnie, jak nigdy wcześniej, wskazana jest integracja różnych środowisk, jakie występują w firmie. Środowiska budujące pewne teoretyczne plany ze środowiskami praktyki, które w bezbolesny sposób mogą przeprowadzić pewne symulacje przyszłych rozwiązań, zanim te będą funkcjonować w większej skali.

Strategia oprócz wskazania celów, ścieżek dochodzenia do tych celów, powinna również stymulować i organizować stałą współpracę pomiędzy różnymi środowiskami. Bo strategia nie jest martwym dokumentem, który powstał jednorazowo. Jest dokumentem, który stale funkcjonuje, jest modyfikowany i urealniany do sytuacji zewnętrznej. Jest dokumentem, który wskazuje najlepsze rozwiązania w oparciu o posiadany kapitał ludzki, materialny i niematerialny. Jest zbiorem pewnych programów mających na celu rozwój różnych

funkcji firmy, między innymi sposobowi robienia interesów bez zbyt dużych nakładów finansowych. Realizowanie takich programów jest możliwe przy mniejszym lub większym zaangażowaniu pewnych grup społecznych, wybranych przekrojowo ze warstwy załogi. Grup składających się z robotnika, brygadzysty, majstra, kierownika, dyrektora, prezesa, które umownie nazywane są grupami inicjującymi, nadzorującymi i wykonawczymi programów strategii. Owe grupy są liderami, którzy poprzez swoje zaangażowanie pozwolą na głębokie przeniknięcie idei i zadań wykonawczych programów do następnych grup pracowniczych. To z kolei pozwoli na pełną realizację strategii i zamierzeń firmy, jako całości, a nie tylko Zarządu. Liderzy są także odpowiedzialni do tworzenia różnorodnych inicjatyw na rzecz wielofunkcyjnego rozwoju gospodarki firmy, jej wizerunku, pozycji ekonomicznej, itd.

Mysząc o nowoczesnej firmie komunika-

cynnej, nowoczesnie zarządzanej i nie podatnej na wahania rynkowe, trzeba ją stale wewnętrznie modyfikować, przeobrażać na bazie posiadanej kadry, która musi współtworzyć pewną wizję rozwoju. Tą wizją rozwoju jest strategia i połączone z nią zarządzanie strategiczne. Strategia tworzona przez ludzi pracujących w firmie, a nie tylko Zarząd. Tworzona także przez organizacje związkowe nie tylko jako środowiska opiniotwórcze, ale również konstruktywne i dające pewne rozwiązania systemowe. Strategia musi być również tworzona przez środowiska niezrzeszone, stające dotychczas na uboczu, a które mają również pewne wizje rozwoju firmy.

Trudno w tym krótkim materiale przedstawić główne założenia strategii i czemu ma służyć, ale będziemy powracać do tego tematu i tym samym upominać się o rozpoczęcie prac nad strategią rozwoju dla MZA i TW.

Wiwo w listopadzie 2004r.

O czym ludzie rozmawiają i co ich boli

Cieszy nas fakt, że zaproponowana przez nas nowa rubryka spotkała się z tak dużym zainteresowaniem ze strony czytelników. Mamy nadzieję, że nie zabraknie tematów na następne numery, a wśród naszych korespondentów pojawią się nowi i przedstawiać kolejne sprawy i problemy.

Jak zawsze zapewniamy pełną anonimowość naszych rozmówców i korespondentów. A zatem zapraszamy do współpracy naszych stałych czytelników i tych, którzy czytają „Rozdroża” po raz pierwszy. Dziś kilka następnych spraw.

Cięcie norm na paliwo

Tak, ale nie teraz

Sporo dyskusji wśród kierowców, wywołało ostatnie zarządzenie obcinające normy paliwa właśnie teraz, kiedy to zużycie paliwa jest znacznie większe niż latem. Zwiększony ruch na ulicach, niskie temperatury, przeciążone pasażerami linie. To wszystko, niestety, wpłynie na to, że kierowcy prawdopodobnie nie będą się wyrabiać w normach. A jak nie będą się wyrabiać, to będą przepały, kary i po premii. Czyżby w ten sposób MZA chciało zmniejszyć swoje straty lub zarobić na obiecanej świąteczną nagrodę dla pracowników firmy. Jeśli tak, to kierowcy nie chcą tej nagrody i wolą mniejsze, ale własne premie.

Kierowcy rozumieją, że paliwo jest drogie, ceny nie stabilne, stary tabor, który czasami za dużo połyka cennego oleju napędowego, ale nie można robić cięć norm na paliwo, kiedy wzrasta jego zużycie. Proponują, aby, jeśli już muszą być cięcia norm, przeprowadzać je w okresie letnim, gdzie zużycie jest dużo mniejsze i

tym samym łatwiej zaoszczędzić parę złotych, które odłożone na konto przyniosą pewien procent i w okresie większego zapotrzebowania na olej być może pokryją zwiększoną cenę i starczą na zakup oleju.

Może warto by było przemyśleć tę sprawę jeszcze raz i spróbować tej metody w roku przyszłym, bo w tym to już raczej za późno na zmiany. Może warto stworzyć pewną finansową pulę paliwową i płynnie nią sterować. Konkretne kwoty, ilości na konkretny miesiąc, jeżeli cena paliwa spada, to zachować nadwyżkę na koncie i naruszyć ją wtedy, gdy cena paliwa wzrośnie, a nie wydawać pieniędzy pod konkretne rachunki za paliwo a nadwyżki lokować gdzie indziej.

Za naszym pośrednictwem kierowcy z MZA proszą decydentów o udzielenie dokładnej odpowiedzi na piśmie i wywieszenie jej na tablicach, czy cięcie norm nie zagrazi ich premiom w zamian za świąteczną nagrodę. Być może to, pierwsze będzie mniejsze, ale niech będzie razem z tym drugim.

Jeszcze raz o pomiarach czasu przez ZTM

Zdarzył się taki wypadek. Jeden z motorowych dostał nagrodę uznaniową za ogromne zaangażowanie w pracy, super dyscyplinę i za to, że w danym miesiącu nie miał ani jednego przyspieszenia. Do słownie ideał pracownika, o jakim marzy dyrekcja TW. O nagrodę dla tego pracownika był w tym miesiącu całe 31 dni na urlopie. A zatem jak to rozumieć? Czyżby cały

ten super system monitoringu tramwajów „z kosmosu” był totalną bzdurą? Wygląda na to, że tak, a potwierdzeniem tego są zapisy szczególnie z sobót i niedziel, gdzie nagminnie „tadiry” pokazują na pętlach przyspieszenia rzędu 7-11 minut, a motorowi wie nie tylko na podstawie własnego zegarka, że jest spóźniony przynajmniej 8 minut. Takie przypadki dość często zdarzają się w soboty i niedziele na pętlach linii 22 i 8. Już niejednokrotnie te przypadki zgłaszali motorowi kierownikowi ruchu, jednak ten nie może ich wysłuchać do końca, bo dla niego najważniejszym dokumentem jest wydruk ZTM. A z tym nie ma dyskusji. Idą kolejne kary, firma TW traci pieniądze, ale czy słusznie? Np. jedna z zajezdni płaci regularnie, co miesiąc ponad 40 tysięcy złotych tylko za kary przyspieszeń. W skali roku to jest prawie pół miliona złotych. Jeżeli pozostałe płacą również tyle, to łatwo policzyć ile ZTM zabiera pieniędzy. A czy zawsze słusznie?

Motorowi z TW proszą decydentów z dyrekcji TW, aby wreszcie spojrzeli na tę sprawę poważnie, zebrali odpowiednie materiały dowodowe i wreszcie udowodnili, że chyba ktoś, kogoś robi w nogę z tym kosmicznym systemem pomiaru czasu. Tadiry, to dobra rzecz, ale trzeba ją jeszcze dopracować, żeby na jej podstawie karać nie tylko motorowych, ale również zajezdnie i TW.

A skoro o tadiranach

Super urządzenie, które pokazuje, gdzie jest w danym momencie konkretny tramwaj. Nie tylko pokazuje gdzie jest, ale rów-

dok. str. 10



O czym ludzie rozmawiają i co ich boli

-niez pokazuje czy jest przyspieszony czy opóźniony względem rozkładu jazdy wywieszonego na przystanku. Super, jak jest prawidłowo ustawiony, konserwowany i faktycznie pokazuje to, co się faktycznie dzieje. Jednak coraz częściej to super urządzenie zaczyna nawalać (może za dużo satelitów z Korei Płn., Kuby, które chcą zakłócić łączność polskiej młodej, kapitalistycznej demokracji?). Co wtedy? Motorowy zgłasza uszkodzenie tadirana do kierownika. Ten dalej do następnego kierownika i czekamy, aż przyjedzie konserwator i coś naprawi. A że czasami trzeba czekać dwa, trzy dni, to już inna sprawa. Podobno w ramach oszczędności firma nie zatrudnia na stałe elektroników od tadiranów tylko na zlecenia. No cóż, może to i dobrze, ale urządzenie starzeje się i jest coraz więcej napraw. Pytanie motorowych do decydentów. Czy nie warto zatrudnić kogoś na stałe? Być może będzie taniej? A na pewno naprawy będą szybsze, bo jest to nie tylko w interesie motoro-

wych, ale i firmy, która być może przepłaca kary dla ZTM-u.

„Fizyczni” też chcą zarabiać więcej

W MZA i TW są dwie kategorie pracowników. Umysłowi i fizyczni. Obie grupy są podobno równo uprawnionymi pracownikami. Podobno, bo w rzeczywistości ich interesy jakby się trochę rozchodziły. Szczególnie, jeśli chodzi o zarobki. „Fizyczny” ma płacone od godzin w danym miesiącu. Jemu zależy, by tych godzin mieć jak najwięcej, bo wówczas zarobi więcej. Umysłowemu zależy, żeby mieć jak najwięcej dni wolnych, bo ma wypłatę niezależnie od tego ile pracuje. I tutaj właśnie te interesy się rozchodzą i nijak nie można znaleźć porozumienia. Np. w maju br. fizyczni mieli tylko 152 godziny a nie jak zwykle około 170. Czyli dostali „w plecy” około 150 złotych mniej. Dlaczego? Bo za dużo świąt i dni wolnych od pracy. Podobnie dostaną w listopadzie. A będą zarabiali jeszcze mniej, bo zostaną zlikwidowa-

wane dodatki świąteczne.

Czy zatem, ktoś, kto myśli nad reformą finansową firmy, nie powinien pomyśleć, jak zrekompensować „fizycznym” owe krótkie miesiące. Oni także chcą zarabiać więcej i mogą przyjść do pracy na więcej godzin, niekoniecznie na nadliczbowe, tylko trzeba im stworzyć tę szansę. Chcieliby, choć w niewielkim stopniu mieć stałe wynagrodzenia, podobnie jak mają umysłowi. A może umysłowym, płacić również za godziny, a za dni wolne nie? Wiem, że to straszne, co mówię, ale warto by było się nad tym nieco zastanowić szukając oszczędności w placach pracowników.

Zmora rodzinnych klanówiefachowców

Niestety, kiedyś nie było to tak bardzo widoczne jak teraz i zaczyna to ludzi drażnić. Być może jest to temat „tabu” i nie warto zbytnio go rozwijać, bo zapewne komuś się dobrze podpadnie, ale staramy się być gazetą, która nie boi się poruszać tematów, o których wszyscy mówią po cichu. Dlaczego po cichu? Dlatego, że jak się zacznie rozmawiać głośno, to wielu ludzi prawdopodobnie straci pracę, bo macki rodzinnych klanów sięgają daleko i zanim sami odejdą, przedtem, komuś napsują krwi. Ludzi denerwuje, że szwagier zatrudnia szwagra do pracy np.. na stanowisko ślusarza stolarza. Mało, że inny zawód, to jeszcze oporny na wiedzę i wszystko wie najlepiej. Żeby tylko wiedział, to pół biedy, ale zaczyna się brać za urządzenia, których przeznaczenia do końca nie zna i nie potrafi ich obsługiwać. Finał, awaria, urządzenie bezużyteczne a innych pracowników „szlag trafia”. A co na to „winowajca”?

Szwagier mnie obroni, a wy ludzie nie znacie się na robocie.

Często szwagier zatrudnia szwagra także pod kątem zwiększenia frekwencji związkowej, bo jego związek musi być największy. Nie chcę mówić, który to związek skutecznie takie praktyki, ale na dobrą sprawę chyba nie ma takiego bez winy w tym temacie. To ludzi także wkurza.

Dlaczego szwagier zatrudnia szwagra nie patrząc na niego pod kątem fachowości i przydatności dla firmy? Ale na to pytanie zapewne odpowie już szwagier.

A swoją drogą powrócimy do tego tematu w następnych wydaniach gazety w trochę większym wymiarze i z trochę większymi przykładami, których dostarczyli nam nasi czytelnicy.

I na koniec. Jak zawsze czekamy na dalsze tematy do naszej rubryki, – O czym ludzie rozmawiają i co ich boli.

Wiwo w listopadzie 2004 roku

PS. Mam nadzieję, że „szwagier” mi nie zaszkodzi i za miesiąc będę mógł się znowu spotkać z czytelnikami.



Z prac Zarządów Oddziałowych Związku Zawodowego Pracowników Komunikacji Miejskiej (ZZPKM). Dzisiaj R/T – 9 „Chełmska”

Żywy i zaangażowany w sprawy pracowników związek, to taki, którego działania na ich rzecz, są widoczne nie tylko na szczelbku centrali, ale przede wszystkim w codziennym działaniu i pomocy, niemal na stanowisku pracy każdego związkowca z ZZPKM. Działanie i pomoc najczęściej objawia się w konkretnych, jednostkowych sprawach, ale są sprawy, które dotyczą większej grupy ludzi i ich załatwienie wymaga spotkań związkowców z oddziału ZZPKM -R/T-9 „Chełmska” w większym

gronie, na które zaprasza się „szefów związku” czy kierownictwo oddziału, firmy. Jedno z takich spotkań miało miejsce w dniu 8 października br. Pierwszy raz po wakacjach, związkowcy mogli zapoznać się z nowym składem Zarządu Oddziałowego jak również porozmawiać i zadać pytania Przewodniczącemu ZZPKM – Waldemarowi Dominickiemu. Zarząd Oddziałowy ZZPKM R/T – 9 „Chełmska” reprezentowali Jolanta Stelmachowicz p.o. Przewodniczącej.
dok. str. 11



Z prac Zarządów Oddziałowych... – dok. ze str. 10

wodniczącego, Jacek Wielogórski – wice Przewodniczący, Antoni Gajęcki – skarbnik, Renata Szwarc – sekretarz, Sławomir Cedro – członek Zarządu oraz Bogdan Cieślak – członek Zarządu.

Pierwszym, poruszanym podczas spotkania tematem była ciągle niejasna przyszłość zajezdni przy Chełmskiej. Po likwidacji zajezdni przy Inflanckiej, zajezdnia przy Chełmskiej miała być druga w kolejności do zamknięcia. Swego czasu były już nawet konkretne daty likwidacji, ale jak na razie sprawa jakby trochę ucichła i w chwili obecnej nikt nie potrafi podać nawet przybliżonej daty. Jednak mimo to, pracownicy nadal nie czują się pewnie na swych stanowiskach pracy i obawiają się o swą przyszłość. Niestety, te obawy, co jakiś czas, są podsycane przez niesprawdzone informacje w codziennej warszawskiej prasie, jakoby teren zajezdni był takomym „kąskiem” dla władz miasta i z chęcią by go sprzedali, tym bardziej, że jest to niemal w centrum miasta. Jednak po nieudanej transakcji z Inflancką zapał władz miasta jakby nieco zelżał. Może to i dobrze, ale nie na tyle by móc spokojnie patrzeć w przyszłość zajezdni. Pracownicy chcieliby usłyszeć od kierownictwa firmy konkretną odpowiedź na pytanie: „co z przyszłością „Chełmskiej”? Jaka by ona nie była. Zła lub dobra, bo życie w niepewności jest gorsze od najbardziej złej odpowiedzi.

Niepewna przyszłość zajezdni, to jeden z problemów, a życie toczy się dalej. Ludzie odchodzą na emerytury, do innych prac a na ich miejsce przychodzą nowi, którzy są przyjmowani na zupełnie innych warunkach, niż jeszcze parę lat temu. Szczepnie mówiąc, znacznie gorszych. Jednym z nich jest ciągle nieuregulowana sprawa biletów wolnej jazdy. Nowo przyjęci nie otrzymują ich i muszą z własnej kieszeni finansować zakup biletów miesięcznych (w „Rozdrożach” pytaliśmy już o to kilka razy Dyrekcję, ale nikt nam wiążącą odpowiedź nie dał, mimo, że opieraliśmy się na konkretnych uchwałach miasta, które nie pozwalają Dyrekcji na zabranie biletów dla pracowników). To, że nowo przyjęci do pracy nie otrzymują biletów wolnej jazdy jest żenujące i poniżające. Ludzie wiedzą, że firma musi oszczędzać i szukać oszczędności wszędzie, gdzie się tylko da, ale dlaczego w ten sposób, poniżając pracownika poprzez odebranie mu części przywilejów. Można zrozumieć, że trzeba zmniejszyć grupę uprzywilejowanych do biletów, bo jest zbyt duża, ale dlaczego od razu na zasadzie wszystko albo nic. Przecież po drodze jest jeszcze coś pośredniego. A tym punktem pośrednim jest propozycja związkowców z „Chełmskiej”, że skoro nie można dać nowo przyjętym biletów wolnej jazdy, to przynajmniej sfinansować je w 50%, jak robią to np. PKP, PKS czy inne firmy. Sfinansować pracownikom, którzy muszą codziennie dojechać

do pracy, zmienić się na mieście, załatwić służbowe sprawy.

Sporo emocji wśród zebranych wywołała dyskusja na temat układania przez ZTM rozkładów jazdy i znikania z zadań MZA linii oddalonych od centrum i mniej obciążonych, które później dziwnym trafem pojawiają się w rękach prywatnych przewoźników. A te, które pozostają są coraz bardziej „skracane czasowo” (przeloty między przystankami, czasy przejazdu, itd.) przy stale zwiększającym się ruchu pojazdów prywatnych. Związkowcy apelują do pracowników ZTM-u o większą rozwagę przy układaniu rozkładów jazdy, uwzględnianiu zmieniających się warunków ruchu i być może dołożeniu wozów, jeżeli autobusy stoją w korkach a nie skracanie czasów.

Inną bulwersującą kierowców z „Chełmskiej” sprawą, jest likwidacja ekspedycji przy Gwiaździstej i na Młynowie. Być może nie spełniały oczekiwań decydentów, ale były miejscem, choć chwilowego odpoczynku kierowców, czy załatwienia swojej potrzeby. Teraz postawione „Toy-Toyki” zupełnie do niczego się nie nadają i strach do nich wejść, gdyż są ogólnie dostępne i często zanieczyszczone do „granic bólu i smrodu” (w bieżącym numerze poruszamy ten temat w oddzielnym artykule).

Sporo miejsca w dyskusji związkowców zajęła sprawa pracy instruktorów z Nadzoru Ruchu, a dokładnie ich kultury osobistej i nadużywania swoich kompetencji wobec kierowców podczas kolizji. Zapisy w Książeczce Pracownika MZA dotyczące kultury, grzecznego traktowania pasażerów i innych kolegów dotyczą także instruktorów. Jednak od pewnego czasu „Panowie Instruktorzy” jakby zapomnieli o tym i zaczynają zachowywać się poniżej krytyki nadużywając „wulgarnych słów”. Warto, zatem przypomnieć im, aby zajrzeli do „książeczki” i przeczytali ją jeszcze raz i naprawdę zrozumieć, co tam jest napisane. A swoją drogą, to przypomniemy kierowcom, że zawsze mogą, w przypadku nadużywania wulgaryzmów przez instruktora, zwrócić się o pomoc do Straży Miejskiej, która również w W-wie już kara za wulgaryzmy na ulicy (kara od 50 do 200 zł).

Wśród wielu innych tematów poruszanych podczas spotkania były sprawy związane ze specjalnymi pasami dla autobusów oraz transportowanie taboru po minimalnych uszkodzeniach po kolizji na Włocławską i obciążaniem dodatkowymi kosztami danego oddziału zakładu (pisaaliśmy o tym w poprzednim numerze „Rozdroży”).

Z zaproszenia na spotkanie ze związkowcami skorzystał Pan Szczudliński – kierownik zaplecza T-9. Związkowcy pytali głównie o sprawy zatrudnienia i zwolnień kadry zaplecza. Przede wszystkim dotyczyła przyjęć i narzucania przez władze firmy przyjęć pracowników bez porozumienia z kierownikiem oddziałowym zaplecza oraz wymogi pracy nakładczej na pracowników zaplecza.

Niestety, wiele pytań zostało bez odpowiedzi, albowiem jedyne wiążące mogą tylko podać ludzie z Zarządu MZA. W związku z tym, jednym z ustaleń spotkania było wystosowanie zaproszenia na kolejne spotkanie, być może w listopadzie br. do członka Zarządu MZA Pana Stanisława Mrozika i zadanie jeszcze raz pytań, które podczas tego spotkania nie uzyskały odpowiedzi. Być może zamieścimy je w następnym numerze.

Wiwo 8.10.04r.

Ja chcę na Kubę

Na ogół nie odpowiadam na grafomańskie paszkwile i anonimy pod swoim adresem, bo nie warto, ale w jednej z kolportowanych na terenie TW gazetek, (choć nie wiem czy to nie za dużo powiedziane) przeczytałem chyba opinię na swój temat. Mówię chyba, bo w tym bełkoczącym, grafomańskim słowotoku trudno było się doczytać, o co chodzi autorkom, autorom. Wśród wielu jakiś porwanych, nie spójnych ze sobą myśli, udało mi się doczytać, że autor proponuje mi wyjazd na Kubę lub gdzieś do jakiegoś rezerwatu i nawet jest w stanie mi to sfinansować. A więc, ja chcę na Kubę i wiem, że sfinansowanie takiej podróży nie będzie zbyt bolesne dla niego, bo ma prawdopodobnie dość duże gaże i apanaże z tytułu sesji zdjęciowych dla codziennych warszawskich brukowców plus premie za tzw. newsy na pierwszą stronę, których treść często naruszała i narusza interesy nie tylko firmy, ale przede wszystkim ludzi w niej pracujących. Nie wierzę, aby robił to tylko z pobudek ideologicznych i związkowych za „darmochę”. Za dobre informacje, zdjęcia na ogół redakcje dobrze płacą. Podobno także związkowcom, ale tym, to już niech

ktos inny się zajmie.

A swoją drogą, to nazwa „tego czegoś” jest adekwatna do działalności jej redaktorów i zagorzałych czytelników. Może warto by było, aby ktoś użył tego tytułowego narzędzia i pomógł im zrozumieć pewne fakty i przede wszystkim nauczył najpierw czytać, a potem dopiero pisać. Bo niestety z czytaniem i rozumieniem tego, co czytają mają spore kłopoty.

Proszę mi nie odpisywać na powyższy tekst, bo nie będę wchodził w dalszą polemikę, a to, że teraz coś napisałem, to, tylko, dlatego, żeby zawiadomić darczyńców o mojej chęci wyjazdu na Kubę. Jak zajadę, kwiatów nie wyślę, bo za daleko i zresztą nie warto.

Z poważaniem oczekujący na bilet na Kubę (może być w klasie turystycznej)

Wasz oddany Wołodia.

Ach, zapomniałbym. Prawo prasowe nie pozwala na oczernianie kogoś na łamach gazety, jeżeli nie ma się potwierdzonych faktów. W przeciwnym wypadku jest to pomówienie, a w „tym czymś” było jego aż za dużo, a więc dalszy ciąg nastąpi, ale już nie na łamach gazety „Rozdroża”.



Dobra firma pomaga pracownikowi odreagować stres, którego nabawił się w pracy, ale czy każda?

Z przykrością trzeba stwierdzić, że do tych dobrych firm, raczej nie zalicza się ani MZA ani TW. A szkoda, bo już od bardzo dawna wiadomo, jak stresującą pracę na mieście mają kierowcy i motorowi. Ostatnio, coraz częściej stres pojawia się jeszcze przed wyjechaniem na miasto, jeszcze w zajezdni. Do powstania jego przyczyniają koledzy, zwierzchnicy z prostego powodu. Chęci wykonania zadań bez względu na wszelkie okoliczności, które mogą być przyczyną powstawania stresu (stresogenne). Człowiek jest w stanie walczyć ze stresem do pewnego stopnia sam, ale jeśli jest on stale pobudzany przeistacza się w fazę stałą, a ta z kolei prowadzi do choroby, rozstroju nerwowego, zwolnień lekarskich, renty, itd. A więc pewnej straty finansowej dla pracownika i chyba większej dla firmy (zapłata za zwolnienia, opłata zmienników, zmiana grafików, itd.) łatwo to wyliczyć w postaci cyfr i strat, jak również, jaka ich wielkość jest spowodowana właśnie następstwami stresu i chorób z nimi związanych. Zapewne ktoś taką statystykę w TW czy w MZA prowadzi i może podać dokładne dane jak również potwierdzić, że z roku na rok liczba zwolnień lekarskich z powodu nerwicy, nadciśnienia, arytmii (choroby współzależne ze stresem) stale się zwiększa. Skoro się zwiększa, to za jakiś czas może się przeistoczyć w epidemię, a ta z kolei może być przyczyną bankructwa firmy nie tylko z powodu zwolnień lekarskich, braku ludzi do pracy, ale również wypłaty odszkodowań dla pracowników, którzy udowodnią nabycie choroby w miejscu pracy.

Dobre firmy o tym dobrze wiedzą i starają się temu zjawisku przeciwdziałać na

różne sposoby. Jednym z nich jest stwarzanie możliwości odreagowania stresu od otoczenia. Proponują, co jakiś czas skorzystanie z szerokich możliwości aktywnego wypoczynku rekreacyjnego, sportowego, kulturalnego. Skorzystanie poprzez dofinansowanie do basenu, biletów do teatru czy wyjazdów integracyjnych poza miasto połączonych ze sportem, rozmowami z psychologami, rekreacją.

Zapewne, ktoś w tym miejscu powie: - ale w firmie jest fundusz socjalny i on powinien te wszystkie sprawy załatwiać. Niby tak, ale jego główne zadanie to dofinansowanie do wypoczynku, umożliwienie pozyskania zapomóg, pożyczek. Jest to fundusz w postaci „żywej” gotówki i jak praktyka pokazuje nie spełnia wszystkich oczekiwań. Poza tym nie ma w regulaminie funduszu zapisu umożliwiającego dopłatę do np. biletów na basen czy do kina, teatru, czyli form najłatwiej dostępnych, na co dzień dla pracowników. Może warto by było zastanowić się nad rozszerzeniem regulaminu o taki zapis jak również pozyskanie dodatkowych pieniędzy na jego zwiększenie i tym samym na realizację wypłat z niego w formie rzeczowej dla pracowników, biletów, wejściówek, dopłat do wyjazdów integracyjnych. Wyjazdów umożliwiających odreagowanie od stresu pod czujnym okiem psychologa, terapeuty itd. Takie wyjazdy pozwalają pracownikom poznać przyczyny powstawania stresu. Pozwalają również poznać metody walki ze stresem, codziennym odreagowywaniem.

To się naprawdę firmie opłaca i zostało już wielokrotnie potwierdzone także w Polsce. Na pewno mniej będzie kosztować dopłata do takiej działalności, niż starty, jakie powstają z powodu zwolnień, przesunięć pracowników. A pierwsze efekty są już zauważalne po pół roku.

W ciągłej pogoni za oszczędnościami warto także spojrzeć na ten temat i zadać sobie trochę trudu nad wyliczeniem, co się bardziej opłaca i czy w

końcowym efekcie nie przyniesie to większych zysków.

Kiedys w Czechosłowacji rząd dopłacał do pomarańczy, cytryn, bananów, aby były one bardzo tanie i ogólnie łatwo dostępne. Robił to w jednym określonym celu. Nie żeby się podlizzać klasie robotniczej, ale żeby zaczęła się bardziej zdrowo odżywiać, jeść więcej witamin, a tym samym mniej chorować, bo zwiększona absencja, to mniejsza produkcja, mniej ludzi do pracy, których i tak zawsze brakowało. Ale to już inna sprawa.

A zatem pewne dopłaty do pracowników zawsze się opłacają. Nie ma tu, co mówić, że firma nie ma pieniędzy. Nie ma dużych pieniędzy, ale może ich nie mieć wcale, jak nie zacznie bardziej dbać o profilaktykę i walkę ze stresem wśród pracowników. Nie tylko poprzez dopłaty do świadczeń, ale również ze zmianą podejścia przełożonych do pracowników.

Gdyby ktoś chciał więcej wiedzieć o poruszonym powyżej temacie, jak zawsze proponuje zwrócić się do redakcji.

Wiwo w listopadzie 04r.

Drogi Jurku, pozostaniesz w naszej pamięci

Dnia 4 listopada 2004 roku w Warszawie na Cmentarzu Bródnowskim pożegnaliśmy naszego nieodżałowanego, kolegę z pracy, związkowca, przyjaciela Jerzego Pękałę. Odszedł od nas po długiej, ciężkiej i wyczerpującej chorobie zaledwie w wieku 50 lat, pozostawiając wiele spraw, które chciał załatwić nie dla siebie, ale dla innych, bo zawsze działał na rzecz ludzi potrzebujących pomocy, wsparcia. Zналиśmy go jako zaangażowanego działacza związkowego, który zawsze miał czas na pracę społeczną na rzecz związku i walkę o lepsze i godne poszanowanie pracownika.

Wrz z nim, odeszła piękna karta historii pracownika komunikacji miejskiej w Warszawie, działacza, oddanego dla ludzkich spraw, człowieka.

Pozostaniesz w naszej pamięci, a twoje rozpoczęte prace na rzecz innych będziemy kontynuować, pamiętając o bezinteresowności, która zawsze cechowała twoje życie.

**Prezydium i Zarząd
Związku Zawodowego Pracowników
Komunikacji Miejskiej w W-wie**



**Rozdroża – Gazeta ZZPKM, W-wa
ul. Siedmiogrodzka 20
Nakład 1500 egz.
Wydaje: Prezydium ZZPKM
Redaguje: Winek Włodzimierz**

**Materiały prosimy kierować pod adres:
01-232 Warszawa, ul. Siedmiogrodzka 20,
tel. 631-42-72, 632-11-83**