



Centrum Badania Opinii Społecznej

ul. ŻURAWIA 4 skr. pt. 24 00-955 WARSZAWA 15

SEKRETARIAT: 28-37-04
ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41
TELEFON DYŻURNY: 21-34-34

BDF/419/4/85

Warszawa, grudzień 1985 r.

WPLYW ZEWNĘTRZNYCH CZYNNIKÓW INSTYTUCJONALNO-
-ORGANIZACYJNYCH NA PRZEDSIĘBIORSTWO PRZEMYSŁOWE
W OPINII DYREKTORÓW

Komunikat z badań

Zespół Badań Długofalowych

Celem badania było stwierdzenie, jak duży wpływ na decyzje dyrektora mają poszczególne czynniki zewnętrzne przedsiębiorstwa, tworzące jego ekonomiczne i polityczne otoczenie. Przeprowadzono je w listopadzie na losowej próbie 455 dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych, charakteryzujących się następującymi parametrami: 1/ zatrudnienie powyżej 500 osób, 2/ państwowe, 3/ samodzielne, tj. nie wchodzące w skład kombinatu ani nie prowadzące wewnętrznego rozrachunku. Przy doborze próby uwzględniono rozkład gałęziowy i regionalny przedsiębiorstw.

W badanej grupie 74,3% stanowią dyrektorzy naczelni, 16,3% - zastępcy dyrektorów ds. ekonomicznych, 17,5% - inni zastępcy. Udział mężczyzn w populacji wynosi 97,6%, średnia wieku - 36 lat, 98% ma wyższe wykształcenie, z tym że 31,4% uzyskało je w trybie zaocznym. Do PZPR należy 95,4% badanych, do związku zawodowego - 96,7%. Do Sejmu kandydowało 2,4%, radnymi zaś jest 5,5% badanych. Średnia płaca wraz z zyskiem, nagrodami i premiami wynosi 64,5 tys. zł.

Poszczególne gałęzie przemysłu są reprezentowane następująco: paliwowo-energetyczny - 10,3% badanych, metalurgiczny - 4,4%, elektromaszynowy - 27,7%, chemiczny - 8,4%, mineralny - 3,7%, drzewno-papierniczy - 6,2%, lekki - 17,5%, spożywczy - 13%, pozostałe gałęzie - 8,8%. Średnia liczba zatrudnionych wynosi 2258 osób.

1. Ocena dyrektora przez partnerów

Istotnym elementem postrzegania przez dyrektora otoczenia instytucjonalno-organizacyjnego przedsiębiorstwa jest jego wyobrażenie o hierarchii wartości, według których jest on przez to otoczenie oceniany /tab. 1 i 2/.

Jeżeli przyjrzymy się bliżej wartościom, które znalazły się w tabeli 1 na pierwszych miejscach, to okaże się, że obok efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywa postawa dyrektora wobec organu założycielskiego. Dyspozycyjność, lojalność, kierowanie się wytycznymi w decyzjach produkcyjnych są cenione wyżej niż działalność

Tabela 1. Kryteria oceny dyrektora przez organ założycielski /średnia ocena w punktach na skali 1-10/

| Kryterium | Hierarchia | Punkty |
|--|------------|--------|
| 1. Poprawa wyników produkcyjnych przedsiębiorstwa | 1 | 8,6 |
| 2. Stabilizacja sytuacji społeczno-politycznej w przedsiębiorstwie | 2 | 7,9 |
| 3. Wzrost wydajności pracy | 2 | 7,9 |
| 4. Podjęcie produkcji zgodnej z wytycznymi organu założycielskiego | 4 | 7,5 |
| 5. Dyspozycyjność | 5 | 7,3 |
| 6. Lojalność | 6 | 7,1 |
| 7. Wzrost eksportu do II obszaru | 7 | 6,9 |
| 8. Bezkonfliktowe współdziałanie z radą pracowniczą | 8 | 6,8 |
| 9. Zaspokojenie popytu na wyroby własne przedsiębiorstwa | 9 | 6,7 |
| 10. Efektywna realizacja inwestycji własnych | 10 | 6,6 |
| 11. Zmniejszenie zużycia energii | 11 | 6,1 |
| 12. Wzrost eksportu do I obszaru | 12 | 5,9 |
| 13. Posłuszeństwo | 12 | 5,9 |
| 14. Ograniczenie importu | 14 | 5,8 |
| 15. Efektywna realizacja inwestycji centralnych | 14 | 5,8 |
| 16. Hamowanie wzrostu cen | 16 | 5,0 |
| 17. Hamowanie wzrostu płac | 16 | 5,0 |

proeksportowa, oszczędnościowa czy poprawne współdziałanie z radą pracowniczą. Znamienny jest również fakt, że taką samą ocenę uzyskały "wzrost wydajności pracy" i "stabilizacja sytuacji społeczno-politycznej w przedsiębiorstwie". Przykład ten odzwierciedla generalną tendencję: ścisły związek ekonomicznej i politycznej odpowiedzialności dyrektora.

Dyrektorzy w swoim odczuciu są oceniani przez instancję wojewódzką przede wszystkim za "spokój społeczny" na terenie zakładu, polegający głównie na niedopuszczaniu do jakichkolwiek zakłóceń porządku w zakładzie i dobrej współ-

Tabela 2. Kryteria oceny dyrektora przez komitet wojewódzki
PZPR /średnia ocena w punktach na skali 1-10/

| Kryteria | Hierar- chia | Punkty |
|--|-----------------|--------|
| 1. Niedopuszczanie do zakłóceń porządku, strajków w zakładzie | 1 | 8,9 |
| 2. Lojalność | 2 | 7,6 |
| 3. Uzgadnianie decyzji z kolektywem zakładowym | 2 | 7,6 |
| 4. Respektowanie rekomendacji partyjnej przy powoływaniu na stanowiska kierownicze | 4 | 7,2 |
| 5. Dyspozycyjność | 5 | 7,0 |
| 6. Bezkonfliktowe współdziałanie z radą pracowniczą | 6 | 6,6 |
| 7. Bieżąca informacja | 7 | 5,7 |
| 8. Konsultowanie ważniejszych decyzji z KW PZPR | 8 | 5,5 |
| 9. Posłuszeństwo | 8 | 5,5 |
| 10. Stały wzrost płac | 10 | 5,4 |

pracy z kolektywem zakładowym, natomiast dobra współpraca z samorządem pracowniczym ma już mniejsze znaczenie. W ocenie dyrektora przez komitet wojewódzki PZPR istotną rolę odgrywa lojalność, respektowanie rekomendacji partyjnych i dyspozycyjność, natomiast posłuszeństwo i konsultowanie ważniejszych decyzji z KW jest nieco mniej ważne. Ostatnią pozycję w hierarchii wartości zajmuje dbałość o stały wzrost płac.

2. Formy oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo

W badaniu przyjęto, że instytucje i organizacje zewnętrzne mogą wpływać na przedsiębiorstwo w następujący sposób:

- władcze wkroczenie /polecenie, zobowiązanie, rozporządzenie, przepis/,

- kontrola,

- zalecenia, wytyczne, pouczenia,

- negocjacje, ustalenia, uzgodnienia,
- prośby, sugestie, nieformalne rozmowy.

Według respondentów w formie władczego wkroczenia najczęściej oddziaływują: organ założycielski /52,1% wskazań/, Izba Skarbowa /34,1%/ , oddział regionalny NBP /29,0%/ , władze terenowe /28,4%/ , ministerstwa funkcjonalne /23-29%/ , Rada Ministrów /12,8%/ , komitet miejski /dzielnicowy/ PZPR /11,2%/ .

Głównymi inicjatorami działań kontrolnych w opinii badanych są: Izba Skarbowa /83,1% wskazań/, oddział regionalny NBP /70,1%/ , organ założycielski /67,6%/ , władze terenowe /41,9%/ , ministerstwa funkcjonalne /14,7-34%/ , komitet miejski /dzielnicowy/ PZPR /22,7%/ , komitet wojewódzki PZPR /21,1%/ .

Zalecenia i wytyczne wpływają, zdaniem badanych, najczęściej od: organu założycielskiego /80,6% wskazań/, Izby Skarbowej /64,6%/ , oddziału regionalnego NBP /58,1%/ , władz terenowych /54,7%/ , komitetu miejskiego /dzielnicowego/ PZPR /45,7%/ , komitetu wojewódzkiego PZPR /44,4%/ , ministerstw funkcjonalnych /31,6-38,9%/ .

Poprzez negocjacje i uzgodnienia oddziałują na przedsiębiorstwo najczęściej: organ założycielski /70,5% wskazań/, oddział regionalny NBP /66,2%/ , władze terenowe /56,4%/ , komitet miejski /dzielnicowy/ PZPR /50,5%/ , ministerstwa funkcjonalne /21,8-43,3%/ , zrzeszenie dobrowolne /41,5%/ , komitet wojewódzki PZPR /38,5%/ .

W oddziaływaniu o charakterze nieformalnym dominującą rolę odgrywają: organ założycielski /60,5% wskazań/, komitet miejski /dzielnicowy/ PZPR /54,2%/ , władze terenowe /53%/ , komitet wojewódzki PZPR /46,6%/ , oddział regionalny NBP /38,2%/ , zrzeszenie dobrowolne /36%/ , ministerstwa funkcjonalne /21,1-24,6%/ , Komisja Planowania przy Radzie Ministrów /17,6%/ .

Częstotliwość wpływu organu założycielskiego na przedsiębiorstwo ilustruje tabela 3.

Tabela 3. Formy wpływu organu założycielskiego na przedsiębiorstwa i średnia jego częstotliwość w 1985 r.

| Forma | Częstotliwość w roku |
|--------------------|----------------------|
| Władcze wkroczenia | 3,1 |
| Kontrola | 1,9 |
| Zalecenia | 6,3 |
| Negocjacje | 4,2 |
| Prośby | 5,0 |

Z danych zawartych w tabeli 3 wynika, że spośród instytucji gospodarczych kontakt z przedsiębiorstwami mają najczęściej: organ założycielski, Izba Skarbowa i oddział regionalny NBP. Natomiast władze polityczne w tej sferze reprezentuje przede wszystkim administracja terenowa, komitety miejskie /dzielnicowe/ i wojewódzkie PZPR. Warto jednak podkreślić, że w przypadku łącznego traktowania oddziaływań instancji partyjnych okazuje się, że z wyjątkiem władczego wkroczenia i kontroli ich kontakty z przedsiębiorstwami są najczęstsze. Istotne znaczenie ma również fakt, że stosunki pomiędzy przedsiębiorstwami a zrzeszeniami dobrowolnymi i Komisją Planowania przy Radzie Ministrów mają w zasadzie charakter nieformalny.

Ponadto badanie wykazało, że bezpośrednio oddziaływanie Rady Ministrów, Komitetu Centralnego PZPR i Centrali NBP dotyczy niewielkiej liczby przedsiębiorstw.

3. Kontakty dyrektora

Nieco inny aspekt tego zagadnienia ukazuje analiza osobistych kontaktów dyrektorów z wysokiej rangi przedstawicielami instytucji i organizacji zewnętrznych, przy okazji narad lub spotkań indywidualnych /tab. 4/.

Z porównania intensywności występowania obydwu form kontaktów wynika, że większe znaczenie odgrywają rozmowy indywidualne. Jedynie w przypadku komitetu wojewódzkiego

Tabela 4. Kontakty osobiste dyrektora

| Partner | w procentach | |
|---|----------------|----------------------|
| | Forma kontaktu | |
| | narady | rozmowy indywidualne |
| 1. Władze terenowe | 82,2 | 85,9 |
| 2. Organ założycielski | 80,9 | 85,0 |
| 3. Komitet wojewódzki | 79,1 | 78,8 |
| 4. Biuro zrzeszenia | 79,1 | 80,2 |
| 5. Narodowy Bank Polski | 27,9 | 72,6 |
| 6. Ministerstwa funkcjonalne | 25,3 | 47,9 |
| 7. Urzędy centralne | 20,2 | 29,6 |
| 8. Komisja Planowania przy Radzie Ministrów | 12,7 | 28,4 |

PZPR bardziej sformalizowane kontakty odgrywają minimalnie większą rolę. Najwięcej kontaktów formalnych i nieformalnych łączy dyrektorów z władzami terenowymi, organem założycielskim, komitetem wojewódzkim PZPR i biurem zrzeszenia. Znamienne jest, że w przypadku pozostałych instytucji znacznie bardziej intensywne są stosunki o charakterze bezpośrednim, indywidualnym. Szczególnie wyraźnie występuje to w kontaktach dyrektorów z NBP.

Wskazane prawidłowości znajdują potwierdzenie w dokonanej przez dyrektorów ocenie zachowań jego zewnętrznych partnerów w przypadku trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacji.

W trudnych sytuacjach gospodarczych wspierają dyrektora: organ założycielski /według 69% respondentów/, oddział regionalny NBP /24,2%/ , zrzeszenie /21,1%/ , komitet wojewódzki PZPR /10,8%/ , władze terenowe /10,8%/ . Natomiast w rozwiązywaniu skomplikowanych problemów politycznych dyrektor może liczyć na pomoc: komitetu wojewódzkiego PZPR /66,3%/ , komitetu miejskiego /dzielnicowego/ PZPR /63,5%/ oraz władz terenowych /11,2%/ .

Z kolei na pytanie: "Jakie instytucje w sposób istotny utrudniają działalność dyrektora?" uzyskaliśmy następujące

odpowiedzi: oddział regionalny NBP /13%/ , Izba Skarbowa /10,5%/ , Ministerstwo Finansów /10,1%/ , Urząd do Spraw Cen /8,3%/ , Ministerstwo Pracy, Płac i Spraw Socjalnych /6,1%/ .

Jak widać, kontrowersje w ocenie pojawiły się jedynie w przypadku regionalnego oddziału NBP, który przez jednych dyrektorów jest traktowany jako sojusznik, przez drugich zaś - jako przeciwnik.

4. Przesłanki strategii dyrektora

Dla skonkretyzowania dokonywanych przez dyrektorów ocen stosunków, jakie łączą ich z ekonomicznymi, politycznymi i społecznymi partnerami, zaproponowaliśmy respondentom hipotetyczne rozwiązanie następującej sytuacji: "Ze strony organu założycielskiego i Komisji Planowania przy RM dyrektor przedsiębiorstwa otrzymał zalecenie bądź sugestię ograniczenia wzrostu płac do 10%. Natomiast kierownictwo przedsiębiorstwa oraz władze lokalne uważają, że wzrost ten jest niewystarczający i doprowadzi w konsekwencji do odpływu ludzi z zakładu. Stanowisko to umacnia dodatkowo fakt, że przedsiębiorstwo dysponuje środkami na podwyżki w wysokości ok. 15%. Jakie działania powinien w takiej sytuacji podjąć dyrektor przedsiębiorstwa w celu uzyskania akceptacji 15% podwyżki?". Odpowiedzi dotyczyły działań wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego organizacyjno-instytucjonalnym otoczeniu. Warto podkreślić, że jedynie ok. 4% dyrektorów zwróciło uwagę na fakt, że przedstawiona sytuacja zakłada rozwiązania sprzeczne z prawem.

Działania wewnątrz przedsiębiorstwa proponowane przez badanych:

- społeczno-polityczne - starania o uzyskanie poparcia: rady pracowniczej /42,2% respondentów/, związków zawodowych /27%/ , organizacji partyjnej /12,7%/ , ogólnie rozumianych czynników społeczno-politycznych /9,5%/ ;

- ekonomiczne - dążenie do poprawy efektywności gospodarowania /wzrost produkcji, wydajności pracy, zatrudnienia, eksportu, poprawa jakości produkcji, obniżka kosztów - 26%/ .

Część dyrektorów stwierdziła, że w omawianej sytuacji nie podjęłaby żadnych działań wewnątrz przedsiębiorstwa /6,1%/ , część - że zdecydowałyby się na wprowadzenie podwyżek bez uzasadnień, poparcia i konsultacji /13,4%/ , natomiast 2,8% badanych uznało, że opisana sytuacja jest niezgodna z prawem.

Działania na zewnątrz przedsiębiorstwa proponowane przez badanych:

- społeczno-polityczne - dążenie do uzyskania poparcia ze strony władz centralnych, terenowych oraz instancji partyjnych /25% respondentów/;

- ekonomiczne - starania o uzyskanie akceptacji instytucji gospodarczych - organu założycielskiego /26,9%/ , Komisji Planowania przy RM /7%/ , innych instytucji /1,7%/.

Część dyrektorów nie widzi potrzeby podejmowania działań zewnętrznych /12,9%/ , część preferuje stawianie władz przed faktami dokonanymi /12%/ . Z kolei 12,5% w opisanej sytuacji skoncentrowałoby się na posunięciach o charakterze efektywnościowym wewnątrz przedsiębiorstwa. W opinii 4,2% respondentów wspomniana sytuacja nie może zaistnieć ze względu na obowiązujący system prawny.

Zaprezentowane opinie pozwalają na wyróżnienie trzech typów strategii stosowanych przez dyrektorów. Dyrektorzy zorientowani politycznie zabiegają o poparcie zorganizowanych sił społecznych w przedsiębiorstwie i decydentów politycznych z zewnątrz. Warto zwrócić uwagę, że najsilniejszym partnerem w przedsiębiorstwie jest, ich zdaniem, rada pracownicza. Zwolennicy strategii ekonomicznej postulują działania proefektywnościowe wewnątrz przedsiębiorstwa oraz uzyskanie poparcia organu założycielskiego. Trzecie podejście jest oparte na aspiracjach menadżerskich tej grupy dyrektorów, którzy uważają, że w pewnych obszarach dyrektor powinien działać według własnego rozeznania.

5. Postulowany model zarządzania gospodarką

Ustalenie swoistej hierarchii czynników zewnętrznych ze względu na siłę ich oddziaływania na przedsiębiorstwo skłania

do postawienia pytania, czy obowiązujący w praktyce system zarządzania jest przez dyrektorów akceptowany, czy też są oni zainteresowani jego zmianą?

Odpowiedzi ujawniły znaczne zróżnicowanie opinii w tej kwestii. Najwięcej zwolenników uzyskały dwa warianty: 1/ Komisja Planowania przy RM, ministerstwo funkcjonalne, przedsiębiorstwo /35,2% badanych/; 2/ Komisja Planowania przy RM, ministerstwo funkcjonalne, dobrowolne zrzeszenie, przedsiębiorstwo /24,4%/ . Model dotychczasowy - Komisja Planowania przy RM, ministerstwo branżowe, ministerstwo funkcjonalne, obligatoryjne i dobrowolne zrzeszenie, przedsiębiorstwo - znalazł uznanie jedynie u 13,8% respondentów. Najmniejsza grupa badanych /9,5%/ wybrała następującą możliwość: Komisja Planowania przy RM, ministerstwo branżowe, obligatoryjne zjednoczenie, przedsiębiorstwo. Część dyrektorów /7,7%/ przedstawiła własną koncepcję w tej kwestii, a 9,4% nie udzieliło odpowiedzi na pytanie.

Okazuje się, że 59,6% dyrektorów postuluje ograniczenie roli ministerstw branżowych i zrzeszeń obligatoryjnych w systemie zarządzania gospodarką. Negatywny stosunek do zrzeszeń wiąże się z niewielką ich aktywnością w kontakcie z przedsiębiorstwem, może też być przejawem niechęci do pośrednich ogniw zarządzania.

Dla 96,9% przedsiębiorstw organem założycielskim jest minister. Głównym partnerem dyrektora - obok instancji partyjnych - jest zatem ministerstwo branżowe. Dane dotyczące postulowanego modelu gospodarki świadczą, że aktywność tych struktur jest przez większość dyrektorów oceniana krytycznie.

Ocena działania ministerstw branżowych wynika m.in. z wypowiedzi dotyczących postulowanego ich wpływu na gospodarkę narodową. Według 42,8% badanych powinien on być bardzo duży i duży, zdaniem 44,2% - raczej duży i umiarkowany, w opinii 11,9% - mały i żaden. Obserwujemy zatem zróżnicowanie postaw badanych wobec ministerstw branżowych. Obecny, wstępny etap analizy statystycznej nie pozwala jednak na jednoznaczną interpretację tego zjawiska.

Poglądy dyrektorów dotyczące postulowanego przez nich

wpływu ważniejszych podmiotów decyzyjnych na politykę gospodarczą państwa wskazują na występowanie znaczących rozbieżności pomiędzy rozwiązaniami stosowanymi w praktyce a pożądanym przez nich kierunkiem zmian.

Najwyższy wskaźnik preferencji uzyskały: Sejm - 86,4% i Rada Ministrów - 86,4% /suma wskazań na bardzo duży i duży wpływ/, następnie Komisja Planowania przy RM - 77,1%. Na dalszych miejscach znalazły się: Plenum KC PZPR - 53,4%, dyrektorzy przedsiębiorstw - 48,3%, ministerstwa branżowe - 42,8%, NBP - 39,3%, ministerstwa funkcjonalne - 33,9%, rady pracownicze przedsiębiorstw - 32,5%, aparat KC PZPR - 23,1%, aparat KW PZPR - 16,7%, kadra kierownicza zrzeszeń - 9,5%.

W proponowanym przez dyrektorów modelu gospodarki decydującą rolę odgrywa centrum gospodarczo-polityczne, do którego zaliczają oni Sejm, Radę Ministrów, Komisję Planowania i Plenum KC PZPR. Przypisywanie pozostałym instytucjom centralnym mniejszej rangi niż dyrektorom świadczy o silnych dążeniach emancypacyjnych tej grupy. Aparat KC PZPR i KW PZPR zajmuje w preferencjach dyrektorów odległe miejsce, co w zestawieniu z główną rolą instancji partyjnych w modelu realizowanym stanowi wzmocnienie krytycznej oceny aktualnego systemu zarządzania gospodarką. Uzasadnione zatem wydaje się przekonanie, że dyrektorzy są zwolennikami silnego centrum, odgrywającego w stosunku do gospodarki rolę stratega oraz dużej autonomii przedsiębiorstw przy jednoczesnej redukcji ogniw pośrednich pomiędzy przedsiębiorstwami a centrum.

6. Uwarunkowania polityki płacowej dyrektorów

Badanie dotyczyło również kwestii szczegółowej, ale niezmiernie istotnej w aktualnej sytuacji gospodarczo-politycznej, a mianowicie ekonomicznych i społecznych przesłanek presji płacowej przedsiębiorstw. Punktem wyjścia analizy aspiracji płacowych przedsiębiorstw są trzy obiektywne wyznaczniki poziomu płac:

1/ średnia płaca miesięczna wraz z wypłatami z zysku w złotych:

| <u>1983 r.</u> | <u>1984 r.</u> | <u>1985 r. /plan/</u> |
|----------------|----------------|-----------------------|
| 15 097 | 17 618 | 19 823 |

2/ średnia płaca miesięczna wraz z wypłatami z zysku na stanowiskach robotniczych w złotych:

| <u>1982 r.</u> | <u>1983 r.</u> | <u>1984 r.</u> |
|----------------|----------------|----------------|
| 11 417 | 14 610 | 17 347 |

3/ średnia płaca miesięczna wraz z wypłatami z zysku w zależności od gałęzi przemysłu w złotych:

| <u>Gałęzie przemysłu</u> | <u>1983 r.</u> | <u>1984 r.</u> | <u>1985 r. /plan/</u> |
|--------------------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Paliwowo-energetyczny | 20 021 | 23 468 | 25 978 |
| Metalurgiczny | 16 280 | 19 000 | 22 300 |
| Elektromaszynowy | 15 088 | 17 103 | 19 532 |
| Chemiczny | 13 947 | 17 105 | 18 895 |
| Mineralny | 15 765 | 22 529 | 25 706 |
| Drzewno-papierniczy | 13 444 | 15 500 | 17 357 |
| Lekki | 14 114 | 15 544 | 15 570 |
| Spożywczy | 13 542 | 15 678 | 17 373 |
| Pozostałe | 14 975 | 18 525 | 20 775 |

Obserwujemy, że średnia płaca miesięczna wzrasta co rok o 2000-3000 zł. Zwraca uwagę duża dynamika wzrostu płac w przemyśle mineralnym i niska w przemyśle lekkim oraz znaczne zróżnicowanie poziomu płac między poszczególnymi branżami, dochodzące do 8000 zł /pomiędzy przemysłem paliwowo-energetycznym a lekkim, spożywczym, drzewno-papierniczym/.

Wróćmy teraz do najbardziej interesującego nas zagadnienia, jakim jest nasilenie potrzeb płacowych. Postulowana wielkość podwyżki średniej płacy zdolnej zahamować, zdaniem dyrektorów, odpływ pracowników z przedsiębiorstwa przedstawia się następująco:

| <u>wielkość podwyżki</u> | <u>respondenci</u> |
|--------------------------|--------------------|
| <u>/zł/</u> | <u>/%/</u> |
| 0 | 5,1 |
| 1000 | 9,9 |
| 2000 | 16,9 |
| 3000 | 23,2 |
| 4000 | 14,3 |
| 5000 | 16,4 |
| 6000 | 3,9 |
| Więcej niż 6000 | 10,3 |

W odniesieniu do poszczególnych gałęzi gospodarki badani postulowali następujące wielkości podwyżki płacy:

| | |
|-------------------------|-----------|
| - paliwowo-energetyczny | - 5323 zł |
| - metalurgiczny | - 9311 zł |
| - elektromaszynowy | - 4598 zł |
| - chemiczny | - 3416 zł |
| - mineralny | - 5447 zł |
| - drzewno-papierniczy | - 3933 zł |
| - lekki | - 7430 zł |
| - spożywczy | - 3207 zł |
| - pozostałe gałęzie | - 7535 zł |

Powszechnie odczuwa się "lukę" między istniejącym poziomem płac a postulowanym dla zahamowania odpływu pracowników. Tylko 5% dyrektorów określiło płace w swoich przedsiębiorstwach jako wystarczające, a więc ich zdaniem podwyżka nie jest konieczna. W opinii dyrektorów średnia płaca miesięczna powinna wzrosnąć przeciętnie o 5326 zł. Największą podwyżkę płac postulują przedstawiciele przemysłu metalurgicznego /o 9300 zł/ i lekkiego /o 7400 zł/, najmniejszą - dyrektorzy zakładów przemysłu chemicznego /o 3416 zł/ i spożywczego /o 3207 zł/.

Z wypowiedzi dyrektorów wynika, że tylko część z nich zamierza w najbliższym czasie podjąć działania w kierunku poprawy standardu płacowego. Na pytanie, czy w IV kwartale 1985 r. planują wprowadzenie podwyżek płac, 27,9% dyrektorów odpowiedziało twierdząco, 64,0% zaprzeczyło, 6,6% było niezdecydowanych.

W tym kontekście istotne jest określenie, które czynniki najsilniej wpływają na podjęcie decyzji o podwyżce płac przez dyrektorów. Uszeregowanie tych czynników według stopnia ich wpływu w opinii respondentów obrazuje tabela 5.

Wszystkie wymienione czynniki w istotny sposób wpływają na decyzje dyrektora, z tym że najsilniej obawa o dalsze zmniejszanie się stanu zatrudnienia w przedsiębiorstwie, najsłabiej zaś - naciski ze strony rady pracowniczej /ostatnia zależność jest warta uwagi, gdyż podważa coraz bardziej popularną tezę o rewindykacyjnych dążeniach rad pracowniczych/.

Tabela 5. Czynniki wpływające na decyzje o podwyżce płac^{a/}

| Czynniki | Średnia | Odchylenie standardowe |
|---|---------|------------------------|
| 1. Konkurencyjne płace w innych zakładach | 2,27 | 1,64 |
| 2. Obawa o odejście pracowników z zakładu | 2,4 | 1,66 |
| 3. Wzrost kosztów utrzymania | 3,44 | 1,72 |
| 4. Dbłość o dobrą opinię firmy | 3,74 | 1,94 |
| 5. Naciski organizacji społeczno-politycznych w przedsiębiorstwie | 4,03 | 1,94 |
| 6. Obawa o wzrost napięcia wśród załogi | 4,18 | 1,68 |
| 7. Presja rady pracowniczej | 4,18 | 1,68 |

a - Oceny stopnia wpływu dokonywano na skali 1-7, gdzie 1 oznaczało "bardzo duży wpływ", 7 - "żaden wpływ".

Wydaje się jednak możliwa nieco inna interpretacja powyższej skali przedstawionej w tabeli 5. Jeżeli przyjmiemy, że dyrektor jest pod stałą presją płacową ze strony załogi, to przedstawione argumenty za koniecznością podwyżek można potraktować jako najczęściej występujące formy artykulacji przez pracowników własnych interesów ekonomicznych. Opinie dyrektorów niewątpliwie ukształtowały się pod wpływem wniosków i postulatów zgłaszanych na odprawach pracowników dozoru technicznego, naradach produkcyjnych, spotkaniach z pracownikami i z aktywnym społeczno-politycznym przedsiębiorstwa. Taka interpretacja pozwala na stwierdzenie, że za presją płacową załóg kryje się swoista "ideologia", obejmująca następujące elementy:

1/ w innych zakładach płace są wyższe, dlatego mamy mieć gorzej niż oni, tym bardziej że również ciężko pracujemy;

2/ jeżeli nie będzie podwyżki, to najlepsi pracownicy odejdą z zakładu, spadnie produkcja i wydajność, a w rezultacie sytuacja przedsiębiorstwa jeszcze się pogorszy;

3/ koszty utrzymania stale rosną, w rzeczywistości chodzi więc nie tyle o podwyżkę płac, ile o dodatek drożyzniany, o przeciwdziałanie obniżaniu się poziomu życia;

4/ zakład, w którym nie rosną płace, nie może liczyć na dopływ nowych kadr; zmniejsza się identyfikacja załogi z przedsiębiorstwem i satysfakcja z pracy.

Niewielki wpływ presji wywieranej przez organizacje społeczno-polityczne i radę pracowniczą na dyrektora może wynikać z powiązania przez respondentów kwestii płacowej z interesami całej załogi. Bezpośrednia forma wyrażania tych interesów prowadzi w naturalny sposób do ograniczania roli struktur przedstawicielskich.

W końcowej części skali znalazła się kategoria "obawa o wzrost napięcia wśród załogi". Może to oznaczać przekonanie dyrektorów, że kwestia płacowa w zakładzie stosunkowo rzadko ujmowana jest w kontekście politycznym. Istotnym hamulcem ujawniania tego rodzaju zagrożeń jest również przekonanie badanych, że wśród kryteriów oceny dyrektora przez organ założycielski i KW PZPR główne miejsca zajmują stabilizacja sytuacji społeczno-politycznej i niedopuszczenie do strajków.