



## Centrum Badania Opinii Społecznej

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

SEKRETARIAT: 28-37-04, 29-35-69

ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41

TELEFON DYŻURNY: 21-34-34

BDF/17/2/87

GOSPODARKA A PŁACE W OPINII DYREKTORÓW

Raport z badań

Warszawa styczeń 1987 r.

Przedmiotem analizy podjętej w opracowaniu są obiektywne czynniki wpływające na zróżnicowanie poziomu płac w gospodarce oraz wypowiedzi dyrektorów w kwestiach płacowych w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach<sup>1</sup>.

### 1. Płace a struktura gospodarki

Sytuację przedsiębiorstwa w sferze płac określają dwa podstawowe wskaźniki: średnia płaca miesięczna ogółem oraz na stanowiskach robotniczych /wraz z wypłatami z zysku/. Kształtowanie się poziomu tych wskaźników oraz dochodów dyrektorów w badanych przedsiębiorstwach w latach 1983-1985 przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

w złotych

Wyszczególnienie	1983	1984	1985
Średnia płaca			
- ogółem	15 097	17 618	19 823
- na stanowiskach robotniczych	11 417	14 610	17 347
Dochody dyrektora <sup>a</sup>	46 000	49 100	64 500

<sup>a</sup> Do dochodów dyrektora zaliczono płace zasadnicze, wypłaty z zysku, dodatek funkcyjny, premie i nagrody. Dalej nie analizujemy dochodów dyrektora z powodu braku istotnych zależności statystycznych.

Uwaga - Poziom płac podawany przez GUS jest wyższy, gdyż są uwzględniane rekompensaty i wypłaty z funduszu nagród.

Źródło - Rocznik statystyczny 1986. GUS, s. 165.

Zróżnicowanie poziomu średniej płacy ogółem w poszczególnych gałęziach przemysłu w latach 1983-1985 obrazują dane zawarte w tabeli 2.

<sup>1</sup> Na podstawie wyników badania przeprowadzonego w październiku 1985 r. pod hasłem "Dyrektor i jego partnerzy" na próbie 455 dyrektorów państwowych przedsiębiorstw przemysłowych o zatrudnieniu powyżej 500 osób, nie wchodzących w skład kombinatu ani nie mających zakładów samobilansujących się. Próba została dobrana losowo z uwzględnieniem wielkości zatrudnienia, rozkładu gałęziowego oraz regionalnego przedsiębiorstw.

Tabela 2

Gałąź przemysłu	w złotych		
	1983	1984	1985 /plan/
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 gałęzie	14 975	18 525	20 775

Stwierdzono zasadnicze różnice w poziomie i dynamice wzrostu średniej płacy w poszczególnych gałęziach przemysłu<sup>2</sup>. Zwraca uwagę szybkie tempo wzrostu płac w przemyśle mineralnym i wolniejsze w przemyśle lekkim oraz znaczne /do 8000 zł/ zróżnicowanie w poziomie płac pomiędzy przemysłem paliwowo-energetycznym a lekkim, spożywczym i drzewno-papierniczym. Ogólnie można powiedzieć, że dynamika wzrostu płac jest większa w branżach o wysokim ich poziomie.

Celem dalszej analizy jest wskazanie czynników, które wpływają na zróżnicowanie poziomu płac w przedsiębiorstwie. Stwierdzono, że większe płace mają przedsiębiorstwa o większej w porównaniu z innymi wartości sprzedaży / $r=0,176$ / i akumulacji / $r=0,336$ /, większej monopolizacji rynku zaopatrzenia / $r=0,132$ / i zbytu / $r=0,174$ /, o większych możliwościach rozdzielnictwa zbytu / $r=0,265$ / oraz współpracujące z partnerami o dużej monopolizacji zbytu / $r=0,131$ / i zaopatrzenia / $r=0,174$ /.

Nie stwierdzono natomiast związku między poziomem płacy a wydajnością pracy / $r=0,04$ /. Jest to o tyle zaskakujące, że zdaniem dyrektorów przede wszystkim ten czynnik umożliwił wzrost płac w przedsiębiorstwie.

<sup>2</sup> Zróżnicowanie płacy na stanowiskach robotniczych kształtuje się podobnie - współczynnik korelacji / $r$ / pomiędzy średnią płacą miesięczną ogółem a płacą robotniczą równa się 0,804.

Poziom płac jest związany z przynależnością przedsiębiorstwa do określonego typu zrzeszenia /tab.3/.

Tabela 3

Przedsiębiorstwa	w złotych	
	Średnia płaca ogółem	na stanowiskach robotniczych
Należące do zrzeszenia:		
- dobrowolnego	16 596	16 101
- obligatoryjnego	18 766	18 792
Nie należące do zrzeszenia <sup>a</sup>	20 089	20 246

<sup>a</sup> W tej grupie znalazły się głównie kopalnie oraz inne przedsiębiorstwa energetyczne.

Przedsiębiorstwa będące w zrzeszeniach obligatoryjnych lub działające poza tymi strukturami instytucjonalnymi / $r=0,231$ / mają większe płace, funkcjonują w branżach o dużym stopniu monopolizacji / $r=0,215$ /, o większych możliwościach rozdzielnictwa zbytu / $r=0,342$ /, większej masie gwarantowanego zaopatrzenia / $r=0,265$ / oraz większym stopniem monopolizacji rynku zaopatrzenia / $r=0,163$ / i rynku sprzedaży / $r=0,149$ /.

Osobnego rozpatrzenia wymaga związek między wzrostem średniej płacy w przedsiębiorstwie a ulgami i dotacjami. Na brak takiej zależności wskazało 36,9% dyrektorów. Natomiast według 53% badanych bez ulg i dotacji średnia płaca byłaby niższa. Tak twierdzili przedstawiciele przedsiębiorstw mających trudności płacowe i zatrudnieniowe / $r=0,165$ /.

W ich przypadku ulgi i dotacje są niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania / $r=0,627$ /.

Przedsiębiorstwa te częściej niż pozostałe należały do zrzeszeń dobrowolnych / $r=0,141$ /.

Dalsza analiza wskazuje, że poziom płac zależy również od czynników pozaekonomicznych. Są one wyższe w przedsiębiorstwach zatrudniających więcej osób / $r=0,133$ / i usytuowanych w większych miastach / $r=0,145$ /.

Należy podkreślić, że są to cechy charakterystyczne dla branż zmonopolizowanych. W zakła-

dach, w których w porównaniu z innymi większy odsetek załogi należy do PZPR, wyższa jest średnia płaca na stanowiskach robotniczych  $r=0,122$ /. Z kolei w przedsiębiorstwach charakteryzujących się wyższym stopniem uzwiązkowienia wyższa jest średnia płaca ogółem  $r=0,163$ / i średnia płaca na stanowiskach robotniczych  $r=0,205$ /. Poziom płac jest niższy przede wszystkim w przedsiębiorstwach: częściej należących do zrzeszeń dobrowolnych  $r=0,290$ /, zatrudniających więcej kobiet  $r=0,334$ /, zlokalizowanych w przemysłach lekkim  $r=0,613$ / i spożywczym  $r=0,107$ /, które reprezentują branże o najmniejszym stopniu monopolizacji.

Na poziom płac wpływają zatem: wyniki działalności ekonomicznej, przynależność organizacyjna i sytuacja społeczna wewnątrz przedsiębiorstwa. W celu określenia siły wpływu tych czynników przeprowadzono analizę regresji płacy robotniczej<sup>3</sup>.

Do konstrukcji modelu użyto trzech rodzajów zmiennych: ekonomicznych /wydajność pracy na 1 zatrudnionego, rentowność, wartość sprzedaży, akumulacja oraz wskaźnik pokrycia zapasów i należności kredytem obrotowym/, strukturalnych /branża, typ zrzeszenia, pozycja w branży, pozycja głównego dostawcy i klienta, udział gwarantowanego zaopatrzenia, udział wyrobów objętych obowiązkowym pośrednictwem/ oraz społecznych /liczba zatrudnionych, odsetek załogi w PZPR i związkach zawodowych, udział kobiet w zatrudnieniu ogółem, wielkość miasta, sytuacja zatrudnieniowa przedsiębiorstwa/.

Okazało się, że na poziom płac w przedsiębiorstwie wpływają istotnie następujące zmienne: przynależność do zrzeszenia, udział kobiet w zatrudnieniu ogółem oraz wartość sprzedaży /wydajność pracy i akumulacja nie ma żadnego wpływu/. Najsilniej oddziałuje przynależność do zrzeszenia. W przedsiębiorstwach należących do zrzeszeń obligatoryjnych w porównaniu z będącymi w zrzeszeniach dobrowolnych płace były wyższe średnio o 886 zł. Przypomnijmy, że przynależność do zrze-

---

<sup>3</sup> Regresja pozwala na prognozowanie dokładnej wartości jednej zmiennej, w tym przypadku poziomu płacy robotniczej, na podstawie zmiennych, które na nią wpływają. Punktem wyjścia analizy regresji było 57 zmiennych, z których wybrano ostatecznie 12 o najbardziej istotnych statystycznie zależnościach. H.M.Blalock: Statystyka dla socjologów. Warszawa 1977. PWN, s.304.

szenia typu obligatoryjnego była związana z większym stopniem monopolizacji danej branży. Przynależność do branży nie wpływa istotnie na poziom płac z wyjątkiem branży paliwowo-energetycznej, w której w porównaniu z innymi płace były wyższe średnio o 2589 zł. Należą do niej takie przedsiębiorstwa, jak kopalnie i inne zakłady energetyczne, które pozostają poza strukturami zrzeszeń /por. tab.2/.

Drugą pod względem siły wpływu zmienną jest udział kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Każdy jego wzrost o jeden procent zmniejsza płace średnio o 53 zł. Płace w zakładzie /tej samej branży i tego samego zrzeszenia/, w którym pracują wyłącznie mężczyźni, są wyższe średnio o 5300 zł niż w zakładzie, którego załogę tworzą tylko kobiety. Przypomnijmy również w tym miejscu, że względnie największy odsetek zatrudnionych kobiet mają przedsiębiorstwa branż o najmniejszym stopniu monopolizacji.

Dopiero na trzecim miejscu znalazła się wartość sprzedaży. Każdy jej przyrost o jeden milion podnosi płace o 0,15 zł. Jeżeli średnia wartość sprzedaży wyniosła dla badanych przedsiębiorstw 3190 mln zł, to średnia płaca wzrosła o 478,5 zł.

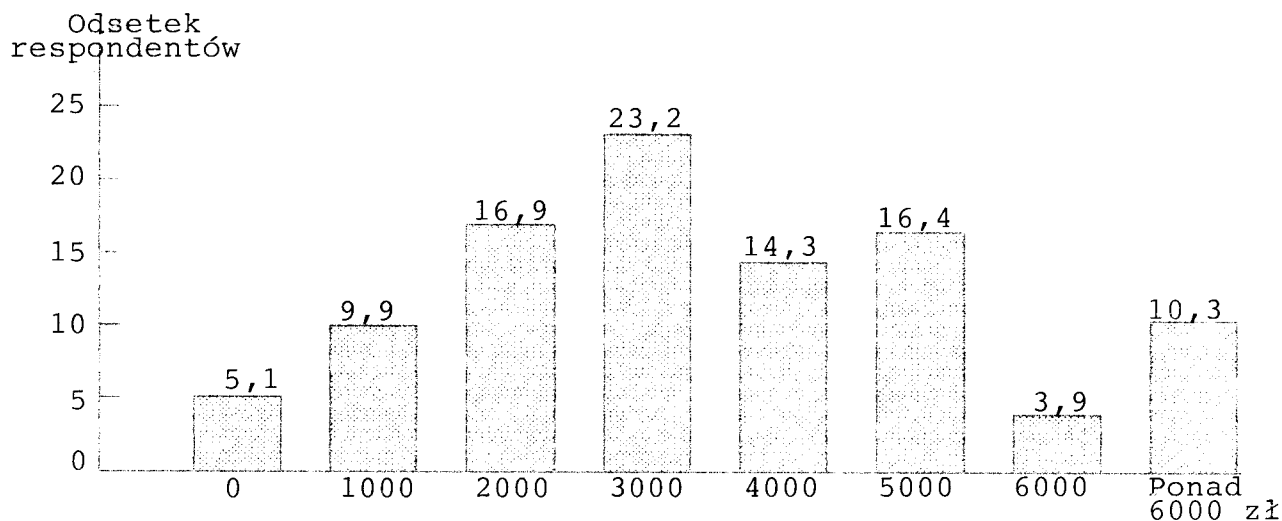
Analiza regresji potwierdza sygnalizowaną wcześniej zależność poziomu płac od pozycji przedsiębiorstwa w branży.

## 2. Przesłanki polityki płacowej dyrektorów

### Poziom płac w przedsiębiorstwie w opinii dyrektorów

Opinie dyrektorów o poziomie płac w gospodarce staraliśmy się ustalić na podstawie ich wypowiedzi w kwestiach płacowych w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach. Poprosiliśmy respondentów o podanie wysokości kwoty, jaką musieliby przeznaczyć na podwyżkę płac /średnio na 1 pracownika/, aby powstrzymać fluktuację kadr w swoim zakładzie pracy. Zróżnicowanie opinii dyrektorów na ten temat ilustruje rys.1. Średnia wielkość podwyżki płac wyniosła 5326 zł. Jedynie 5% badanych twierdziło, że nie jest ona konieczna dla zatrzymania odpływu pracow-

wników. Za podwyższeniem płac o 4-6 tys. zł opowiedziała się ponad 1/3 dyrektorów, powyżej 6 tys. zł - 10,3%.



Rys.1. Wielkość podwyżki płac niezbędna dla zahamowania odpływu kadr z zakładu pracy

Największą podwyżkę płac postulowali przedstawiciele przemysłów metalurgicznego /o 9300 zł/, w którym przeciętne płace są jedne z najwyższych, oraz lekkiego /o 7400 zł/, o płacach przeciętnych lub najniższych. Najmniejsze kwoty podwyżek wymienili dyrektorzy zakładów przemysłów chemicznego /3416 zł/ i spożywczego /3207 zł/.

Mimo odczuwania przez dyrektorów dużej luki płacowej, tylko część z nich zamierza w najbliższym czasie podjąć działania w celu podwyższenia płac. Na pytanie, czy w IV kwartale 1985 r. planują wprowadzenie podwyżek płac, 27,9% dyrektorów odpowiedziało twierdząco, 64,6% przecząco, 6,6% zaś było niezdecydowanych.

Zamiar wprowadzenia podwyżki płac częściej niż inni zgłaszali dyrektorzy dużych przedsiębiorstw /r=0,101/, o stosunkowo

wysokim poziomie płac  $r=0,312$ . Dyrektorzy deklarujący podwyżkę częściej kontaktowali się w formie narad i rozmów indywidualnych z władzami zrzeszenia /odpowiednio  $r=0,133$ ,  $r=0,118$ / oraz z władzami terenowymi  $r=0,120$ . Środki na podwyżkę płac w ich zakładach zostały wygospodarowane przede wszystkim przez zmniejszenie zapasów materiałowych  $r=0,190$ , wzrost wydajności pracy  $r=0,145$  oraz dokonanie operacji księgowych polegających na zmianie stanu produkcji w toku, rozliczeń międzyokresowych i wielkości amortyzacji  $r=0,125$ .

#### Społeczne uwarunkowania decyzji płacowych dyrektorów

Pytaliśmy również dyrektorów, co wpłynęło najsilniej na ich decyzje o podwyżkach płac w przedsiębiorstwie. Uszeregowanie tych uwarunkowań przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Czynniki	Średnia ocena <sup>a</sup>
1. Konkurencyjne płace w innych zakładach	2,27
2. Obawa o odejście pracowników z zakładu	2,40
3. Wzrost kosztów utrzymania	3,44
4. Dbłość o dobrą opinię firmy	3,74
5. Naciski organizacji społeczno-politycznych w przedsiębiorstwie	4,03
6. Obawa o wzrost napięcia wśród załogi	4,18
7. Presja rady pracowniczej	4,18

<sup>a</sup> Oceny stopnia wpływu poszczególnych czynników dokonano na skali siedmiopunktowej - 1 oznacza bardzo duży wpływ, 7 - brak wpływu.

Na decyzje płacowe dyrektora najsilniej oddziałują obawy o dalsze zmniejszanie się stanu zatrudnienia w przedsiębiorstwie, najsłabiej zaś naciski ze strony rady pracowniczej. Ta ostatnia zależność jest o tyle istotna, że podważa obiegową opinię o rewindykacyjnych dążeniach rad pracowniczych.

W końcowej części tabeli 4 znalazła się również kategoria "obawa o wzrost napięcia wśród załogi". Może to oznaczać, iż dyrektorzy rzadko traktują podwyżki płac jako problem o podłożu politycznym. Wydaje się, że ważnym hamulcem dla ujawniania się tego rodzaju zagrożeń i obaw jest panujące wśród nich przekonanie, iż są oceniani przez organ założycielski i KW PZPR przede wszystkim za niedopuszczanie do strajków i destabilizacji społeczno-politycznej w zakładzie<sup>4</sup>.

Wymienione uwarunkowania decyzji płacowych dyrektora można połączyć w trzy ogólne kategorie.

1. Sytuacja zatrudnieniowa zakładu - konkurencyjne płace w innych przedsiębiorstwach i związane z tym obawy o odejście pracowników z zakładu. Ten typ uzasadnienia podwyżek płac jest charakterystyczny dla dyrektorów reprezentujących zakłady przemysłu drzewno-papierniczego, lekkiego i spożywczego, a więc przemysłów o najniższych przeciętnych płacach. Zdaniem tej grupy badanych podstawowym czynnikiem ograniczającym zdolności produkcyjne ich zakładów jest niedobór ludzi i środków na płace  $r=0,558/$ . Istotne znaczenie dla ich funkcjonowania mają także ulgi i dotacje  $r=0,101/$ , a zwłaszcza ulgi w PFAZ  $r=0,166/$ .

2. Ten typ argumentacji łączy kwestię wzrostu kosztów utrzymania z dbałością o dobrą opinię firmy. Przeciwdziałanie obniżaniu się poziomu życia niewątpliwie wpływa na odczuwanie satysfakcji z pracy i poczucie więzi z zakładem. Podejście takie jest typowe dla dyrektorów tych zakładów, które mają relatywnie małe znaczenie w rejonie i w zrzeszeniu  $r=0,190/$  oraz stosunkowo rzadko otrzymują ulgi i dotacje  $r=0,126/$ .

3. Naciski społeczno-organizacyjne - presja rady pracowniczej i organizacji społeczno-politycznych w zakładzie. Dyrektorzy odwołujący się do tego typu uzasadnień decyzji o podwyżce twierdzą, że podstawowe trudności w kierowanych przez nich zakładach wynikają z niedoboru ludzi i środków na płace  $r=0,327/$

---

<sup>4</sup> J. Bartkowski, S. Łodziński: Dyrektor wobec otoczenia polityczno-gospodarczego przedsiębiorstwa - układ kontaktów organizacyjnych. "Biuletyn CBOS", nr 3/86, s.112.

oraz maszyn i materiałów  $r=0,234$ . Ich przedsiębiorstwa mają dość małe znaczenie i otrzymują stosunkowo niewielkie ulgi. Można powiedzieć, że przewodnim motywem decyzji płacowych dyrektorów jest potrzeba stabilizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

Możliwe jest też inne spojrzenie na tabelę obrazującą motywację decyzji płacowych dyrektora. Jeżeli bowiem przyjmiemy, że dyrektor znajduje się pod stałą presją płacową ze strony załogi, to przedstawione argumenty za koniecznością podwyżek można potraktować jako najczęściej funkcjonujące formy artykulacji przez pracowników własnych interesów ekonomicznych. Przypuszczalnie opinie dyrektora ukształtowały się pod wpływem wniosków i postulatów zgłaszanych na odprawach pracowników dozoru technicznego, naradach produkcyjnych, spotkaniach z pracownikami i z aktywnym społeczno-politycznym przedsiębiorstwem.

Ten sposób interpretacji pozwala sformułować hipotezę, że za presją płacową załóg kryje się swoista "ideologia", która obejmuje następujące elementy:

1/ w innych zakładach pracy płace są wyższe, to dlaczego mamy mieć gorzej niż inni, tym bardziej że równie ciężko pracujemy;

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

3/ koszty utrzymania stale rosną i w rzeczywistości nie chodzi tyle o podwyżkę płac, ile o dodatek drożyzni, który przeciwdziała obniżaniu się poziomu życia;

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

#### Ekonomiczne uwarunkowania decyzji płacowych dyrektora

Interesujące jest porównanie deklarowanej przez dyrektorów motywacji podwyżki płac z dokonaną przez nich oceną wpływu

czynników gospodarczych w przedsiębiorstwie na stworzenie możliwości podwyżki płac w 1985 r. /tab.5/.

Tabela 5

Czynniki	w procentach		
	Oceniający wpływ jako:		
	duży	średni	mały i nieistotny
1. Wzrost wydajności pracy	55,4	19,3	11,6
2. Wzrost produkcji	51,7	16,3	17,2
3. Obniżka kosztów	38,7	25,5	21,5
4. Racjonalizacja zatrudnienia	26,1	27,0	32,1
5. Uzyskanie ulg	25,3	10,0	44,4
6. Zmiana asortymentu produkcji	15,2	18,0	51,4
7. Obniżka zapasów materiałowych	9,5	20,4	54,0
8. Wzrost cen zbytu	7,3	17,1	60,4
9. Zmiany: stanu produkcji w toku, stanu rozliczeń międzyokresowych, wielkości amortyzacji	4,4	10,5	67,4
10. Uzyskanie dotacji	4,0	2,9	75,3

Uwaga - Nie uwzględniono odpowiedzi "trudno powiedzieć".

Zdaniem badanych dyrektorów największy wpływ na ich decyzje płacowe ma wzrost wydajności pracy w przedsiębiorstwie /74,7% respondentów uznało jego wpływ jako duży i średni/. Jest to o tyle zaskakujące, że z analiz korelacyjnych wynika brak związku między poziomem płac a wydajnością pracy. Również w odpowiedziach na pytanie otwarte o przesłanki przyjęcia określonego tempa wzrostu średniej płacy w zakładzie, w planie na 1985 rok jedynie 14,5% badanych wskazało na wzrost wydajności pracy /tab.6/.

Tabela 6

w procentach

Przesłanki przyjęcia określonego tempa wzrostu płacy średniej w planie na 1985 rok	Badani
1. Wzrost produkcji	39,5
2. Stabilizacja stanu zatrudnienia	16,3
3. Wzrost wydajności pracy	14,5
4. Uzyskanie ulg i preferencji	8,4
5. Wzrost kosztów utrzymania	6,9
6. Niższe płace w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami	5,5
7. Inne	8,8

Najwięcej dyrektorów /39,5%/ wymieniło wzrost produkcji, co jest zgodne z wcześniej ujawnioną tendencją /tab.5/ - 70% dyrektorów wskazało na znaczenie tego czynnika.

Zdaniem dyrektorów największy wpływ na przyjęcie w planie na 1985 rok określonego tempa wzrostu płacy miały dwie przesłanki: wygospodarowane środki na podwyżkę płac /wzrost produkcji i wydajności pracy/ oraz stabilizacja stanu zatrudnienia odpowiadającego potrzebom przedsiębiorstwa.

Na podstawie analizy działań podejmowanych przez dyrektorów dla wygospodarowania środków na podwyżkę płac można wyodrębnić trzy rodzaje polityki gospodarczej stosowanej przez nich w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Polityka tradycyjna, najbardziej rozpowszechniona, nastawiona na wzrost produkcji i wydajności pracy. Jej zachowawczy charakter jest związany z przekonaniem, że intensyfikacja produkcji bez podejmowania działań efektywnościowych może być drogą do uzyskiwania środków na podwyżki, w szerszym zaś wymiarze może być podstawowym mechanizmem pokonywania barier w rozwoju gospodarczym.

Polityka tradycyjna jest charakterystyczna dla dyrektorów zakładów: odczuwających niedobory siły roboczej / $r=0,119$ /, niedobór środków na wzrost płac / $r=0,172$ /, zlokalizowanych w więk-

szych miastach / $r=0,175$ /, o mniejszym udziale kobiet w załodze / $r=0,101$ /, co jest charakterystyczne dla branż zmonopolizowanych. Głównym ograniczeniem zdolności produkcyjnych tych zakładów jest niedobór maszyn i urządzeń / $r=0,109$ /.

W świetle wypowiedzi respondentów ten typ polityki gospodarczej w przedsiębiorstwie jest szczególnie akceptowany przez dyrektorów przedsiębiorstw zajmujących w branży pozycję dominującą lub silną, czyli pozycję monopolisty. Nie ma on natomiast zwolenników wśród tych dyrektorów, których przedsiębiorstwa zajmują w branży słabą pozycję. Polityka tradycyjna jest najbardziej preferowana przez przedstawicieli przemysłu elektromaszynowego<sup>5</sup>, najmniej zaś jej zwolenników jest wśród dyrektorów przemysłu mineralnego i paliwowo-energetycznego.

Polityka reformatorska jest oparta na wykorzystaniu rezerw wewnątrz przedsiębiorstwa /zmniejszeniu kosztów i zapasów, racjonalizacji zatrudnienia, zmianie stanu produkcji w toku, stanu rozliczeń międzyokresowych i wielkości amortyzacji/.

Jest ona mniej rozpowszechniona w gospodarce. Stosują ją dyrektorzy przedsiębiorstw o mniejszej wydajności pracy / $r=0,156$ / oraz mniejszej akumulacji / $r=0,114$ /, zatrudniających głównie kobiety / $r=0,134$ /.

Ten rodzaj polityki najbardziej preferują dyrektorzy reprezentujący przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego i lekkiego, mniej zaś przedstawiciele branży mineralnej, paliwowo-energetycznej i spożywczej.

Polityka przywilejów, o względnie najmniejszym znaczeniu, polega na wykorzystaniu mechanizmów funkcjonujących w zagrożonej kryzysem gospodarce dla partykularnych i doraźnych interesów przedsiębiorstw. Obejmuje ona: uzyskanie ulg, dotacji i zmianę asortymentu produkcji. Jest ona charakterystyczna dla przedsiębiorstw częściej niż inne należących do zrzeszeń dobrowolnych / $r=0,123$ /, o niskich płacach na stanowiskach robotniczych / $r=0,113$ /, niedoborze kredytów obrotowych / $r=0,131$ / oraz maszyn i urządzeń / $r=0,120$ /, również zatrudnia-

---

<sup>5</sup> W świetle analiz empirycznych w przemyśle elektromaszynowym wystąpiła największa monopolizacja produkcji. Por. P. Ruszkowski, Z. R. Winiarski: Procesy monopolizacji w ocenie dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych - układ stosunków ekonomicznych "Biuletyn CBOS", nr 3/86, s.130.

jących przede wszystkim kobiety  $r=0,123$ /. Ten rodzaj polityki preferują szczególnie dyrektorzy przemysłu spożywczego i drzewo-papierniczego, czyli branż o małym stopniu monopolizacji.

Z przedstawionej charakterystyki wynika, że stopień monopolizacji danej branży i pozycja, jaką zajmuje w niej przedsiębiorstwo wpływają na preferowanie przez dyrektorów określonych orientacji /polityk/ gospodarczych.

#### Strategie dyrektorów wobec otoczenia organizacyjno- -instytucjonalnego przedsiębiorstwa

Poprosiliśmy badanych o rozważenie swoich działań w następującej sytuacji: "Ze strony organu założycielskiego i Komisji Planowania przy Radzie Ministrów dyrektor przedsiębiorstwa otrzymał zlecenie 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?". W opinii 4,2% badanych dyrektorów wspomniana sytuacja nie mogłaby zaistnieć ze względu na sprzeczność z zasadami obowiązującego systemu prawnego. Zdaniem pozostałych, powinno się podjąć następujące działania wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego organizacyjno-instytucjonalnym otoczeniu<sup>6</sup>.

#### Proponowane działania wewnątrz przedsiębiorstwa:

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

---

<sup>6</sup> Dyrektorzy mogli wybierać więcej niż jeden typ działania, dlatego procenty nie sumują się do 100.

- ekonomiczne - dążenie do zwiększenia efektywności gospodarowania /wzrost produkcji, wydajności pracy, zatrudnienia, eksportu, jakości produkcji, zmniejszenie kosztów - łącznie 26%/;

- menadżerskie - oparte na przeświadczeniu dyrektora, że w pewnych dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa powinien on podejmować decyzje na własne ryzyko bez zabiegania o uzyskanie ich akceptacji /19,5%/.

Proponowane działania w organizacyjno-instytucjonalnym otoczeniu przedsiębiorstwa:

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

- instytucjonalne - starania o uzyskanie akceptacji instytucji gospodarczych - organu założycielskiego /26,9%/, Komisji Planowania przy Radzie Ministrów /7%/, innych instytucji o charakterze gospodarczym /1,7%/;

- menadżerskie - część dyrektorów nie widzi potrzeby podejmowania działań na zewnątrz przedsiębiorstwa /12,9%/, część preferuje stawianie władz przed faktami dokonanymi /12%/, inni z kolei skoncentrowaliby się na przedsięwzięciach o charakterze efektywnościowym wewnątrz przedsiębiorstwa bez odwoływania się do władz zwierzchnich /12,5%/.

Analiza propozycji działań dyrektora zmierzających do uzyskania akceptacji podwyżki płac pozwoliła wyróżnić trzy typy jego strategii postępowania wobec otoczenia organizacyjno-instytucjonalnego przedsiębiorstwa.

1/ społeczno-polityczna nastawiona na uzyskanie poparcia zorganizowanych sił społecznych w przedsiębiorstwie i władz politycznych spoza przedsiębiorstwa; jest to strategia najbardziej rozpowszechniona, w działaniach wewnątrz przedsiębiorstwa; warto podkreślić, że w opinii dyrektorów najsilniejszym partnerem w przedsiębiorstwie w tych działaniach jest rada pracownicza;

2/ ekonomiczna - odwołująca się do działań proefektywnościowych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz do uzyskania poparcia organu założycielskiego;

3/ menadżerska - stosunkowo najrzadziej wybierana, oparta na samodzielności podejmowania decyzji i ryzyka.

Przedstawione typy strategii wiążą się z opiniami dyrektorów o kryteriach ocen stosowanych wobec nich przez wojewódzkie instancje partyjne i organ założycielski.

Zwolennicy strategii społeczno-politycznej większe znaczenie przypisują takim kryteriom ich oceny przez komitet wojewódzki PZPR, jak niedopuszczanie do zakłóceń porządku, strajków wśród załogi, bezkonfliktowe współdziałanie z radą pracowniczą, stały wzrost płac w przedsiębiorstwie, lojalność, dyspozycyjność i posłuszeństwo<sup>7</sup>. Wśród kryteriów ich oceny przez organ założycielski największe znaczenie uzyskały takie, jak stabilizacja sytuacji społeczno-politycznej w zakładzie, wzrost produkcji i wydajności pracy oraz bezkonfliktowe współdziałanie z radą pracowniczą. Wspólne w obu przypadkach jest odwołanie się do utrzymania "spokoju społecznego" w przedsiębiorstwie i dobrej współpracy z radą pracowniczą. Wydaje się, że dyrektorzy proponujący działania o charakterze społeczno-politycznym ujmują kwestię podwyżki w kontekście ich polityki społecznej w zakładzie, która ma prowadzić do stabilizacji nastrojów społecznych załogi i niedopuszczania do zakłóceń porządku.

Z kolei dyrektorzy preferujący strategię ekonomiczną silniej akceptują znaczenie kryteriów oceny stosowanych przez organ założycielski: ograniczenie importu, zmniejszenie zużycia energii, wzrost eksportu, efektywna realizacja inwestycji własnych i centralnych. Za istotne kryteria ocen dokonywanych przez instancje partyjne uznali oni: bieżące informowanie o

---

<sup>7</sup> Do pomiaru istotności różnic zastosowano test F, który mierzy różnice pomiędzy wartościami średnimi dla opinii danej grupy dyrektorów. Wzrost wartości testu F można interpretować jako wskaźnik większego zróżnicowania. Różnice pomiędzy typami strategii są istotne statystycznie dla:  $F=2,21$  przy poziomie istotności  $=0,05$ ,  $F=3,02$  przy poziomie  $=0,01$  oraz  $F=4,10$  przy poziomie  $=0,001$ .

sytuacji przedsiębiorstwa, priorytetowe traktowanie rekomendacji partyjnej przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych oraz konsultowanie z nimi ważniejszych decyzji. Podwyżka płac jest w tym przypadku ujmowana jako finansowy wynik konkretnych osiągnięć produkcyjnych przedsiębiorstwa zaakceptowany przez władze polityczne i gospodarcze.

Dyrektorzy stosujący strategię menadżerską odwoływali się do takich samych kryteriów ich oceny przez komitet wojewódzki PZPR i organ założycielski jak w przypadku strategii społeczno-politycznej. Wydaje się, że w tym kontekście zakładana podwyżka płac może być zaakceptowana przez nadrzędne władze, jeśli dyrektor działa i osiąga pozytywne efekty w ich realizacji, tj. jeśli jego działania nie wywołują poważniejszych problemów społecznych w przedsiębiorstwie i nie naruszają zaufania, jakim darzy go komitet wojewódzki PZPR i organ założycielski. Dodajmy, że ci dyrektorzy mają mocniejszą pozycję wobec otoczenia organizacyjno-instytucjonalnego przedsiębiorstwa niż dwóch poprzednich typów strategii, kierują oni bowiem większymi liczebnie przedsiębiorstwami, które miały wyższe płace w okresie 1983-1985.

Opinie dyrektorów o sposobach uzyskania akceptacji podwyżki mogą posłużyć do skonkretyzowania ich wypowiedzi w kwestii swoich stosunków z ekonomicznymi i politycznymi partnerami. Dyrektorzy zorientowani politycznie odwołują się do poparcia organizacji społeczno-politycznych w zakładzie i poza nim, a podwyżkę płac ujmują jako element szerszej polityki społecznej w zakładzie. Strategia ta jest szczególnie preferowana wewnątrz przedsiębiorstwa /90% wskazań/. Zwolennicy strategii ekonomicznej odwołują się do poparcia organizacji gospodarczych, a podwyżkę płac traktują jako funkcję efektów produkcyjnych przedsiębiorstwa. Strategia ta jest preferowana przede wszystkim w działaniach na zewnątrz przedsiębiorstwa - 35,6% wskazań /na strategię polityczną w działaniach na zewnątrz padło 25% wskazań/. Możliwa jest również strategia menadżerska, stosunkowo najrzadziej preferowana, charakterystyczna dla dyrektorów największych zakładów, opierająca się na samodziel-

ności podejmowania decyzji i ryzyka, której realizacja jest uzależniona od sytuacji społecznej oraz stosunków dyrektora z jego władzami zwierzchnimi. Jest ona słabiej preferowana w działaniach wewnątrz przedsiębiorstwa /19,5% wskazań/, bardziej natomiast na zewnątrz przedsiębiorstwa /37,4% wskazań/. We wszystkich trzech typach strategii zasadniczą rolę odgrywa odwołanie się do poparcia instytucji otoczenia przedsiębiorstwa.

W tym kontekście interesujące są wypowiedzi dyrektorów na temat sankcji grożących im za niezgodnienie podwyżki płac /tab.7/.

Tabela 7

	w procentach
Sankcje	Badani
Wobec dyrektora:	
- dymisja	18,6
- sankcje dyscyplinarne	17,6
- sankcje nieformalne	8,6
Wobec przedsiębiorstwa	8,3
Brak sankcji	44,0
Brak danych	2,8

Większość sankcji dotyczy samej osoby dyrektora. Przeważają sankcje formalne /ponad 1/3 wskazań/. Blisko 1/5 badanych stwierdziła, że w tej sytuacji dyrektor musi się liczyć z utratą stanowiska. Zastanawiające jest jednak to, że zdaniem prawie 45% dyrektorów wprowadzenie nie uzgodnionych podwyżek płac nie spowodowałoby sankcji. Można przypuszczać, odwołując się do rozważań na temat strategii menadżerskiej, że dyrektor, który zdecydowałby się na taką podwyżkę płac działałby, zdaniem badanych, w imię dobrze pojętego interesu przedsiębiorstwa.

x

x

x

Analiza wypowiedzi dyrektorów w kwestiach płacowych w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach oraz obiektywnych czynników wpływających na zróżnicowanie poziomu płac w przemyśle pozwala dostrzec następujące zjawiska i mechanizmy społeczno-gospodarcze:

1. W okresie 1982-1985 stwierdzono zasadnicze różnice między poziomem średniej płacy ogółem i na stanowiskach robotniczych w poszczególnych gałęziach gospodarki. Tempo wzrostu płac w branżach o wysokim ich poziomie było szybsze niż w branżach o niskim poziomie płac. Pogorszyła się sytuacja płacowa kobiet, szczególnie w przemyśle lekkim i spożywczym.

2. W warunkach inflacji, braku równowagi rynkowej i szybkiego wzrostu kosztów utrzymania występują - zdaniem dyrektorów - wyraźne dążenia rewindykacyjne załóg i silna presja na wzrost płac. "Luka płacowa" pomiędzy aktualnym poziomem płac a takim, który by powstrzymał fluktuację załóg stwarza istotne trudności w realizacji stymulacyjnej funkcji płac, tj. związanej z nakładami i efektami pracy.

3. Analiza empiryczna ujawniła brak związku między poziomem płacy a wydajnością pracy. Poziom płac wiąże się z procesami monopolizacyjnymi zachodzącymi w gospodarce. Przedsiębiorstwa działające w branżach zmonopolizowanych mają wyższe płace, a ich dyrektorzy większy wpływ na decyzje płacowe.

4. Przewodnim motywem decyzji płacowych dyrektora jest potrzeba stabilizacji stanu zatrudnienia w przedsiębiorstwie. W warunkach trudności z zaopatrzeniem i kooperacją wzrasta pracochłonność procesów wytwórczych, co skłania dyrektorów do ostrożnego podejmowania decyzji o ograniczaniu zatrudnienia. Powoduje to zmniejszenie roli płacy jako regulatora racjonalizacji zatrudnienia.

5. Na podstawie analizy działań podejmowanych przez dyrektorów dla wygospodarowania środków na podwyżkę płac można wyod-

rębnić trzy rodzaje polityki gospodarczej stosowanej przez nich w zarządzaniu przedsiębiorstwami:

1/ tradycyjną, nastawioną na wzrost produkcji i wydajności pracy bez podejmowania działań efektywnościowych; jest ona szczególnie rozpowszechniona w przedsiębiorstwach zajmujących silną pozycję w branży o dużym stopniu monopolizacji produkcji /przede wszystkim w przemyśle elektromaszynowym/;

2/ reformatorską, polegającą na wykorzystaniu rezerw wewnątrz przedsiębiorstwa; jej zwolennikami są dyrektorzy reprezentujący branże o mniejszym stopniu monopolizacji /przede wszystkim w przemyśle chemicznym i lekkim/;

3/ przywilejów, nastawioną na uzyskanie ulg i dotacji, charakterystyczną dla przedsiębiorstw częściej niż inne należących do zrzeszeń dobrowolnych, o słabej dynamice rozwoju i niskich płacach, zlokalizowanych w przemysłach o małym stopniu monopolizacji /przede wszystkim w przemyśle spożywczym i drzewno-papierniczym/.

Wydaje się, że zaawansowanie procesów monopolizacyjnych zachodzących w każdym z przemysłów wpływa na preferowanie przez dyrektorów określonych orientacji /polityk/ gospodarczych w przedsiębiorstwie.

6. Analiza działań dyrektora zmierzających do uzyskania akceptacji podwyżek płac pozwoliła ujawnić trzy typy jego strategii postępowania wobec otoczenia organizacyjno-instytucjonalnego przedsiębiorstwa:

- społeczno-polityczna - nastawiona na poparcie rady pracowniczej i władz politycznych spoza przedsiębiorstwa; podwyżka płac jest traktowana jako element szerszej polityki społecznej w zakładzie; strategia ta jest szczególnie preferowana w działaniach wewnątrz przedsiębiorstwa;

- ekonomiczna - odwołująca się do poparcia władz gospodarczych i działań proefektywnościowych w przedsiębiorstwie; podwyżka płac jest traktowana jako funkcja efektów produkcyjnych przedsiębiorstwa; strategia ta jest szczególnie preferowana w działaniach na zewnątrz przedsiębiorstwa;

- menadżerska - stosunkowo najsłabiej rozpowszechniona, oparta na samodzielności podejmowania decyzji i ryzyka, charak-

terystyczna dla dyrektorów największych zakładów; jej stosowanie jest uzależnione od sytuacji społecznej w zakładzie oraz stosunków dyrektora ze swoimi władzami zwierzchnimi.

We wszystkich trzech typach strategii zasadniczą rolę odgrywa odwołanie się do poparcia instytucji otoczenia przedsiębiorstwa, przy czym nie wykluczają się one wzajemnie. Należy je raczej traktować jako zespół możliwości, z którego wykorzystuje się jedną w zależności od celu, warunków i innych okoliczności działania.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można powiedzieć, że poziom płac w przedsiębiorstwie jest w większym stopniu określany przez umiejętne wykorzystywanie mechanizmów i rozwiązań systemowych funkcjonujących w gospodarce niż przez jego wyniki produkcyjne i efektywność gospodarowania. Szczególna rola przypada tu przywilejom wynikającym ze stopnia monopolizacji danej branży. Im większy jej stopień, tym większe prawdopodobieństwo wykorzystania owych mechanizmów i rozwiązań systemowych w polityce płacowej dyrektora.