



## Centrum Badania Opinii Społecznej

ul. ŻURAWIA 4 skr. pt. 24

00-955 WARSZAWA 15

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

Telefon dyżurny 21-34-34

ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41

Telex: 816-436

BS/249/83

P Ł A C E

Raport z badań w przedsiębiorstwie

Opracowali:

Zbigniew Maj  
Renata Zawadzka  
Cezary Sowiński  
Małgorzata Gańczowska

Warszawa czerwiec 1983 r.

## W S T Ź E

Metoda zebrania danych i wnioskowania przedstawiona została w poprzednim opracowaniu.

Ze względu na wielkość analizowanego przedsiębiorstwa zmieni-  
liśmy nieco procedurę postępowania. Po przeprowadzeniu pięciu pier-  
wszych wywiadów /dwóch przedstawicieli dyrekcji, po jednym przed-  
stawicielu samorządu, egzekutywy PZPR i związku zawodowego/ dokonali-  
śmy wstępnej diagnozy sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa i zdecy-  
dowaliśmy analizować niezależnie strategię i sytuację poszczegól-  
nych grup, działających na terenie przedsiębiorstwa. Diagnoza dała  
bowiem następujący obraz: przedsiębiorstwo oraz społeczność są te-  
renem działań grup formalnych nie komunikujących się ze sobą i nie  
wchodzących w bezpośrednie negocjacje. Istnieje w związku z tym  
duże prawdopodobieństwo, że obraz sytuacji wewnątrz przedsięw-  
iorstwa, strategia poszczególnych grup, będą się znacznie od siebie  
różniły, co może zostać zauważone w wypadku poszukiwania wspólnych  
cech tej sytuacji u przedstawicieli różnych grup.

Przeprowadziliśmy badania metodą kolejnych analiz poszczegól-  
nych grup, ich oceny sytuacji, interesów i prowadzonej wewnątrz  
przedsiębiorstwa polityki.

Zwiększało to szansę uzyskania klarownych obrazów różnych interesów  
i poglądów. Po każdorazowej analizie grup dokonywaliśmy częściowej  
analizy całości przedsiębiorstwa na tyle, na ile informacje uzys-  
kane w tej grupie na to pozwalały. Rysując się na tej podstawie  
hipotezy weryfikowaliśmy w następnych grupach poprzez ukierunkowane  
pytania, jeżeli odpowiedzi rozstrzygające nie pojawiły się w wypo-  
wiedziach spontanicznych. Po ostatecznej analizie informacji obraz  
przedsiębiorstwa i załogi leżący u podstaw tej procedury okazał się  
nieprawdziwy.

Analizowaliśmy kolejno następujące grupy:

- Związek zawodowy - osiem przedstawicieli wylosowanych z listy  
Komitetu Zakładowego /zawierającej 17 nazwisk/;
- Egzekutywa PZPR - osiem przedstawicieli wylosowanych z listy  
zawierającej 21 nazwisk;
- Samorząd - dziewięciu przedstawicieli wylosowanych z listy  
trzydziestu osmiu członków Rady;

Dyrekcja - sześciu przedstawicieli /dyrektor naczelny i wszyscy zastępcy, którzy zgodzili się udzielić wywiadu/.

Dwaj zastępcy zdecydowanie odmówili rozmowy, uzasadniając to niechęcią wypowiadania się na tematy, w których nie są kompetentni /przez co rozumieli, jak się okazało, tematy nie należące do zakresu ich działalności służbowej/.

Ponadto w analizie wykorzystano:

- nagrania z konferencji programowej Związku Zawodowego;
- teksty programowe samorządu, drukowane w gazecie zakładowej;
- analizę stanu przedsiębiorstwa i program rozwoju, opracowany przez dyrekcję do zaakceptowania przez ministerstwo.

Z powodu kłopotów technicznych i nieuważności respondentów tylko część przeprowadzonych wywiadów została nagrana. Wywiady nie nagrane i część wywiadów, na których nagranie rozmówcy nie wyrazili zgody, były odtwarzane przez badających tego samego dnia w formie pisemnej.

Spotkaliśny się z dużą nieuważnością i niechęcią do udzielania informacji szczególnie u przedstawicieli dyrekcji, samorządu i egzekutywy PZPR. Grupą najbardziej otwartą okazali się przedstawiciele związku zawodowego. Przedstawiciele dyrekcji unikali podawania precyzyjnych danych ekonomicznych oraz dotyczących stanu produkcji. Przedstawiciele egzekutywy PZPR nie wypowiadali się na temat celów i metod działania organizacji partyjnej na terenie przedsiębiorstwa. Przedstawiciele samorządu początkowo unikali odpowiadania na jakiegokolwiek pytania, udzielali wypowiedzi wymijających i ogólnikowych. Dopiero po wyłączeniu magnetofonu - o co najczęściej sami prosili - nabierali zaufania i wypowiadali się zupełnie swobodnie. Swoje obawy uzasadniali trudną i niejasną sytuacją polityczną oraz konsekwencjami służbowymi, na jakie narażeni byłoby w razie udostępnienia ich poglądów komuś z kierownictwa przedsiębiorstwa.

## W A S T U N I E

### Charakterystyka ogólna.

We wszystkich wypowiedziach płace i zasady ich podziału zajmowały najmniej czasu.

Respondenci przeważnie mieli dobre usystematyzowany obraz funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu płac, opinii jakie na temat płac są wygłaszane oraz konfliktów, jakie na tym tle powstawały.

Po pytaniu wprowadzającym przeważnie następował ciąg wypowiedzi, które w zasadzie wyczerpywały temat. Pytania uszczegóławiające najczęściej nie wносиły nic nowego do treści poprzednich wypowiedzi.

## PRZEDSIĘBIORSTWO

### 1. Organizacja

#### PRODUKCJA

Ciągła, zorganizowana pionowo, oparta na jednym surowcu bazowym, podlegająca przeróbkom w kolejnych wydziałach ciągu technologicznego. Wielkość produkcji kolejnych wydziałów zależna od produkcji w dwóch wydziałach podstawowych. Wydziały te nie zapewniają wystarczającej ilości półproduktów pozostałym wydziałom ciągu, co powoduje konieczność kooperacji z innymi przedsiębiorstwami. Niektóre z wydziałów są całkowicie zintegrowane w ciągu technologicznym inne mniej, jeszcze inne, korzystające z dostaw zewnętrznych, w bardzo małym stopniu.

Obecna wielkość produkcji maksymalna w aktualnych warunkach /nie wiele odbiega na poszczególnych wydziałach od wielkości rekordowych, notowanych na przestrzeni ostatnich kilku lat/.

#### FINANSE

Mimo różnego stopnia powiązania z organizacją ciągu technologicznego wydziały nie są samodzielnymi jednostkami finansowymi. Nawet całkowicie samodzielne pod względem produkcji /przynajmniej w niektórych okresach/ mają udział w zyskach całości, jak również uczestniczą w jej stratach. Podstawą uczestnictwa w zyskach jest ilościowe wykonanie planu.

Istnieje system rozliczeń pomiędzy wydziałami w zakresie jakości wyrobów. Przed przekazaniem do kolejnego wydziału produkty badane są przez wewnętrzną kontrolę jakości. Straty wynikające z niedotrzymania reżimów technologicznych obciążają wydział, który je spowodował /przynajmniej w formalnie obowiązującym systemie rozliczeń/.

#### SYSTEM WYNAGRADZANIA

Akord zespołowy plus kwotowy dodatek /premia/ - wysokość płacy zależy od grupy zaszeregowania według centralnie obowiązujących taryfikatorów /różnicowanie według stażu pracy, uciążli-

wości i kwalifikacji/, od wyników osiągniętych przez brygadę oraz od jakości pracy indywidualnych pracowników /oceny dokonuje mistrz/. Część ruchoma / premia / osiąga w ramach zespołu ok. 40% wynagrodzenia

W akordzie zespołowym opłacani są pracownicy bezpośrednio produkcyjni.

Akord średni - zespołowy - obowiązuje w służbach utrzymania ruchu, a jego wysokość zależy w części ruchomej od średnich wyników uzyskanych w wydziale przez pracowników bezpośrednio produkcyjnych. W części stałej - od tych samych czynników, co akord zespołowy.

Akord średni - indywidualny. Obowiązuje w odniesieniu do pracowników bezpośredniego nadzoru. W części ruchomej zarobki mistrza uzależnione są od wyników brygady, którą kieruje. Ponadto mistrzowie otrzymują premie uznaniowe, przyznawane przez kierowników wydziałów. W części stałej zarobki mistrzów zależą od czynników wymienionych wyżej. W tej grupie /pracowników bezpośredniego dozoru/ część ruchoma płacy osiąga do 30% jej wysokości.

Dniówka - dotyczy pracowników służb pomocniczych i transportu. Premia gotówkowa /do 30% głównej kwoty zarobków/ uzależniona od wyników pracy.

Stale wynagrodzenie plus premia - obowiązuje w grupie pracowników dozoru pośredniego i administracji.

Ponadto część pracowników objęta jest świadczeniami z tytułu karty zawodowej.

#### ZATRUDNIENIE

Przedsiębiorstwo zatrudnia ok. 10.000 pracowników. W tym:

- 15% - administracja /wchodzi w jej skład pracownicy bezpośredniego i pośredniego dozoru, kierownictwo i pracownicy biurowi/,
- 10% - pracownicy pośrednio produkcyjni /służby utrzymania ruchu, laboratoria, transport,
- 72% - pracownicy bezpośrednio produkcyjni,
- 3% - służby pomocnicze /straż przemysłowa, sprzątaczkę itp./.

Na stanowiskach bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych, a również w bezpośrednim i pośrednim dozorcze - czterobrygadowy system pracy. Pozostali pracownicy zatrudnieni w systemie osmiogodzinnym.

## 2. Powiązania z otoczeniem.

Przedsiębiorstwo działa na zasadach samofinansowania. Nie korzysta z dotacji budżetowych. Jedynym, poza wypracowanym zyskiem źródłem finansowania, jest kredyt bankowy.

Ceny zaopatrzeniowe i ceny zbytu produktów finalnych ustalane są poza wpływami bezpośrednimi przedsiębiorstwa, na szczeblu zrzeszenia, ministerstwa i umów międzyministerialnych.

Samodzielność przedsiębiorstwa przejawia się wyłącznie w ustalaniu wartościowego planu produkcji. Plan ilościowy i asortymentowy /częściowo/ muszą być zatwierdzane przez zrzeszenie i ministerstwo. Część planu asortymentowego i ilościowego jest narzucona w ramach programu operacyjnego, w którym przedsiębiorstwo uczestniczy.

Ponadto poza decyzjami przedsiębiorstwa znajdują się:

- podział zysku /podatki, odpisy na FAZ i podział na różne cele wewnętrzne przedsiębiorstwa ustalane są przez odpowiednie przepisy. Pozostawiona przez przepisy centralne swoboda w podziale na płace i fundusz rozwoju, jest ograniczona przez wewnętrzne przepisy zrzeszenia, natomiast możliwość wykorzystania funduszu rozwoju została zastrzeżona do decyzji ministerstwa - przedsiębiorstwo ma więc swobodę w ustalaniu części zysku przeznaczonego na rozwój, jednak ministerstwo decyduje o tym, kiedy i na co środki te mają być przeznaczone/;
- płace maksymalne i minimalne /częściowo również struktura płac, która musi być zgodna z centralnie obowiązującymi taryfikatorami/;
- maksymalne zatrudnienie na poszczególnych wydziałach ciągu technologicznego;
- dysponowanie niektórymi przywilejami wynikającymi z karty zawodowej.

W dyspozycji przedsiębiorstwa pozostaje ok. 1% ilości produktów finalnych. Tylko w tym skromnym zakresie przedsiębiorstwo

może wybierać kontrahentów. Cała reszta produkcji jest rozdysponowana centralnie. Dyrekcja przedsiębiorstwa ma prawo zawierać umowy /akceptowane centralnie/ z kontrahentami i dostawcami tylko na przeciąg bieżącego roku. Umowy wieloletnie zawierane są wstępnie na podstawie dyrektyw z góry i mają wyłącznie walor orientacyjny bez żadnej mocy prawnej.

### 3. Funkcjonowanie

#### STAN EKONOMICZNY

Dane za rok 1982:

rentowność - 16%,  
fundusz płac - wzrost o ok. 19%,  
produkcja - wzrost ok. 4% /liczony w wartości produkcji/

	<u>1982</u> 1981	<u>1983</u> 1982
sprzedaż	97,7%	105,0%
zatrudnienie	97,4%	100%
wydajność	100,5%	104,7%
średnia płaca/wzrost/	24,2%	18,3%

Planowany wzrost produkcji w 1983 r. - 5%.

Zaawansowanie planu w ciągu pięciu miesięcy 1983 - 44,4%, o 4% większe od zaplanowanego; w porównaniu do analogicznego okresu roku 1982, większe o ok. 7% /dane dotyczą wartościowego zaawansowania planu/.

Udział w programie operacyjnym w roku bieżącym pochłania nie ponad 20% ilości produkcji, dając ok. 9% jej planowanej wartości.

#### PRODUKCJA

Liczona wskaźnikami ilościowymi /tonażem/ utrzymuje się od dłuższego czasu na równym mniej więcej poziomie, przy minimalnym spadku jakości. Duże /do 20%/ wahania wartości produkcji w ostatnich latach spowodowane były głównie zmianami asortymentowymi i zmianami cen.

Zagrożenie wielkości produkcji pochodzi z dwóch podstawowych źródeł:

1. Spadku zatrudnienia w wydziałach podstawowych /najbardziej uciążliwych, jeśli chodzi o warunki pracy/ w grupie pracowników bezpośrednio produkcyjnych. W chwili obecnej do pełnego stanu zatrudnienia w tej grupie brakuje ok. 400 pracowników.
2. Starzenia się maszyn i urządzeń. Powoduje to nieznaczne obniżenie ilości produkowanych wyrobów, natomiast w sposób widoczny odbija się na jej jakości.

#### INTERESY

Aktualny stan finansowy przedsiębiorstwa jest niekorzystny nie tylko ze względu na perspektywy rozwoju, ale nawet utrzymanie dotychczasowego poziomu produkcji. Jest również niekorzystny w zestawieniu ze stanem porównywalnych przedsiębiorstw.

Spowodowane to zostało wprowadzonymi w końcu ubiegłego roku zmianami przepisów podatkowych, preferującymi znaczny wzrost produkcji w tymże właśnie roku. Ponieważ przedsiębiorstwo miało na przestrzeni ubiegłego roku produkcję dość stabilną, znalazło się w najmniej korzystnym przedziale stopy podatkowej. Przedsiębiorstwa, które odnotowały znaczny spadek produkcji w pierwszych miesiącach roku 1982 i pod koniec tego roku częściowo chociażby wróciły do poprzedniego /sprzed spadku/ poziomu produkcji - uzyskały kilkakrotnie większe ulgi podatkowe. Zdaniem dyrekcji przedsiębiorstwo zostało ukarane za solidną i rytmiczną pracę,

Drugim czynnikiem, pogarszającym stan finansowy, były wprowadzone centralnie w październiku 1982 podwyżki płac w całej branży. Spowodowało to trojakiego rodzaju konsekwencje:

1. Zbyt duży wzrost Funduszu płac w stosunku do wzrostu wartości produkcji, co z kolei doprowadziło do znacznych odpisów na PZ i podwyższenia stopy podatkowej.
2. Brak źródeł finansowania Funduszu płac.
3. Związaną z tym średnią płacą niższą o ok. 6.000 zł od płac w porównywalnych przedsiębiorstwach.

Przedsiębiorstwo mogłoby poprawić swoją sytuację ekonomiczną poprzez zmianę asortymentu produkowanych wyrobów, obniżkę kosztów i poprawę jakości. Możliwy do osiągnięcia ilościowy wzrost produkcji jest nieopłacalny przy stałych cenach zaopatrzeniowych i cenach zbytu. Przyrost opłacalny /ponad 30%/ jest nie do osiągnięcia.

Przedsiębiorstwo ponosi straty /dokładna ich wielkość nie jest znana, szacuje się ją na ok. 20% zysku/ z powodu złej jakości surowców i półproduktów, które otrzymuje i związanej z tym /przynajmniej częściowo/- złej jakości produktów finalnych. Naciski na ilość produkcji wywierane przez zrzeczenie i ministerstwo powodują straty finansowe, ponieważ przedsiębiorstwo, aby utrzymać jej ciągłość, wycofuje się z większości reklamacji, które złożyło swym dostawcom. Z gorszego surowca produkuje się gorsze wyroby i sprzedaje za niższą cenę, co bezpośrednio obniża wartość produkcji i rentowność przedsiębiorstwa.

Straty, które przedsiębiorstwo poniosłoby w wyniku zaburzenia ciągłości produkcji byłyby większe - zdaniem dyrekcji - od sum możliwych do uzyskania w ewentualnym postępowaniu arbitrażowym.

Przy aktualnych przepisach podatkowych przedsiębiorstwu opłaca się korzystać z dużego kredytu bankowego. Odsetki obciążają bowiem produkcję bieżącą; zwiększają tym samym wartość przerobu i obniżają rentowność, a przez to automatycznie dają zyski w postaci mniejszej stopy podatkowej.

#### 4. Płace

##### STRUKTURA

Płaca przeciętna osiągnęła w maju 1983 poziom 16000 zł. Zróżnicowanie płac w przedsiębiorstwie oscyluje w granicach 5.000 zł. wokół średniej, a struktura tego zróżnicowania jest efektem wprowadzonego wewnątrznie systemu płac gwarantującego preferencje w wynagrodzeniach dla wydziałów kluczowych oraz dla pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Preferencje finansowe muszą się zgadzać z centralnie obowiązującymi taryfikatorami. Uzyskane poprzez wprowadzenie aktualnego systemu różnice w wynagrodzeniach mają za podstawę również przywileje wynikające z karty.

Najwyżej wynagradzani są pracownicy wydziału WS /przeciętna

placa wyższa o ponad 3.000 zł. od pracowników innych wydziałów, pracujących na porównywalnym stanowisku/. Niżej wynagradzani są pracownicy wydziału i i dno /przeciętna płaca o ok. 2.000 zł. wyższa niż w innych wydziałach/.

Wewnątrz wydziałów grupą najuboższą zarabiającą są pracownicy bezpośrednio produkcyjni oraz bezpośredni i pośredni nadzór techniczny. Niżej zarabiają pracownicy obsługi ruchu, a najmniej pracownicy służb pomocniczych. Zarobki pracowników bezpośredniego dozoru oraz obsługi ruchu uzależnione są od przeciętnego zarobku pracowników bezpośrednio produkcyjnych w danym wydziale.

Grupą najniższej opłacaną w skali całego przedsiębiorstwa jest grupa pracowników biurowych.

Osobną ze względu na wysokość zarobków i zasady wynagradzania grupą są pracownicy młodzi, niedawno zatrudnieni /do dwóch lat stażu pracy/. Nie są bowiem objęci świadczeniami gwarantowanymi przez kartę zawodową.

W efekcie płaca przeciętna w tej grupie jest znacznie niższa niż wśród pozostałych pracowników bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych. Występuje tu także znaczne spłaszczenie struktury płac.

## HISTORIA

Obowiązujący aktualnie system płac wprowadzony został przez kierownictwo przedsiębiorstwa równocześnie z generalną regulacją płac w resorcie. Spowodował znaczne rozwarstwienie załogi ze względu na osiągnięte zarobki. Ponieważ był to okres znacznego spłaszczenia struktury płac /w wyniku zarówno nacisków wewnętrznych, jak i regulacji centralnych/ posunięcie dyrekcji wywołało znaczne niezadowolenie wśród całej załogi i burzliwe dyskusje, które nie przerodziły się w otwarty konflikt tylko dzięki temu, że przedsiębiorstwo było zamilitaryzowane /taka jest opinia dyrekcji przedsiębiorstwa/. Chociaż rozwarstwienie polegało tylko na zróżnicowanych przyrostach płac - wszyscy pracownicy zostali objęci podwyżką - wywołało serię bezpośrednich i pośrednich nacisków na dyrekcję, mających na celu **zwolnienie** swiezo powstałych różnic. Naciski bezpośrednio przybierały postać interwencji, podnie o zwolnienie z pracy, o przeniesienie do innych wydziałów, o zmianę rozszeregowania, **nierowanie** do dyrekcji lub do kierowników wydziałów. Naciski te miały charakter indywidualny bądź grupowy. Działania pośrednio miały postać listów interwencyjnych,

i protestacyjnych, skierowanych do wyższych instancji administracji gospodarczej, organów ZNT, sądu i Sejmu.

Naciski te udko się - stanem nierównowagi - przelazymie. Wprowadzono niewielkie korekty do systemu płac, zwłaszcza w tych punktach, gdzie naciski ze strony grup w swoim mniemaniu szczydzo-nych spotkały się z poparciem innych pracowników, niezainteresowanych bezpośrednio.

Z biegiem czasu naciski słabły. W chwili obecnej sytuacja została opanowana, a załoga - stanem członków dyrekcji - zaakceptowała istniejące zróżnicowanie. Niezadowolone, które pozostało, stanalizowało się pod postacią konfliktów międzywydziałowych i konfliktów pomiędzy grupami różnie wynagradzanymi wewnątrz wydziałów.

#### FUNKCJONOWANIE

Odowiązujący w przedsiębiorstwie system płac miał zapewnić związek pomiędzy jakością i ilością pracy a płacą na dwóch poziomach:

1. W skali całego przedsiębiorstwa miał zapewnić preferencje dla wydziałów podstawowych w ciągu technologicznym, jednocześnie zgodnie przez załogę ocenianych jako najbardziej uciążliwe. Preferencje te miały z kolei zmniejszyć odpływ pracowników z tych wydziałów i ewentualne przechodzenie pracowników z innych wydziałów do tych najważniejszych dla przedsiębiorstwa. Ponadto system miał zachęcić do przechodzenia ze stanowisk administracyjnych czy pomocniczych na bezpośrednio produkcyjne /preferencje płacowe dla pracowników bezpośrednio produkcyjnych niezależnie od preferencji wydziałowych/.
2. Na poziomie brygad miał wprowadzić dodatkową motywację do wydajniejszej pracy: suma części ruchomych płac jest w brygadzie uzależniona od wydajności, natomiast zróżnicowanie wewnątrz brygady miało być uzależnione od oceny indywidualnej wydajności pracownika, dokonywanej przez mistrza lub brygadistę.

Za podstawę zróżnicowania przyjęto - w skali przedsiębiorstwa - wagność wydziału dla produkcji całego przedsiębiorstwa oraz uciążliwość pracy na określonych stanowiskach. /Uciążliwość warunków pracy - inhałas, zapylenie, opary, duże różnice temperatur, druc - body - argumenty na rzecz całego przedsiębiorstwa dla uspokojenia żądań pomysłowość i c.

Nie udało się, jak i zwykle przynajmniej, pogodzić tych dwóch kryteriów w sferze przedsiębiorstwa. Rozjaskrawiają się na tym tle konflikty wewnętrzne wydziałów. Pracownicy pracujący na tym samym stanowisku i w identycznym warunkach zarabiają różnie w zależności od wydziału, na którym pracują. Konflikty niezadowolone z tego są grupy zajmujące średnie pozycje w strukturze płac wydziałów, podwyższenie ich zarobków zaburzyłoby zaplanowaną strukturę płac w tych wydziałach. Niezadowolenie z tego powodu przerodziło się na jedną z wydziałów w otwarty konflikt, rozgrywany przez pomocy różnego rodzaju. Początkowo konflikt ten nie przekroczył ram wydziału, potem stał się na forum przedsiębiorstwa jako całości, a obecnie przekroczył ramy przedsiębiorstwa. Ma on charakter raczej prestiżowy niż materialny /chodzi o stałą nieprzepracowaną 500 zł miesięcznie/. Niezadowolonej grupie pracowników poprzez różnego rodzaju listy interwencyjne, kierowane w najprzeróżniejsze miejsca udało się spowodować naciskać na dyrekcję ze strony administracji gospodarczej oraz miejskiego i dzielnicowego komitetu PZPN, zalecające zaspokojenie tych roszczeń /"dla utrzymania spokoju"/.

Przez część załogi konflikt ten odbierany jest jako rozgrywanie przeciwko dyrekcji, w której niezadowolona grupa pełni rolę reprezentantów załogi. Dla pozostałych pracowników wydziału pretensje zgłaszane przez tę grupę są nieuzasadnione, sposób rozgrywania konfliktu - szkodliwy.

Dla dyrekcji również konflikt ten ma charakter prestiżowy. Kierownictwo przedsiębiorstwa obawia się, że ustąpienie w tej jednej sprawie /żądania dyrekcja ocenia jako uzasadnione w trybie obowiązujących w przedsiębiorstwie zasad/ poruszyłoby całą lawinę żądań płacowych, których nie udałoby się zahamować. Zdaniem innych respondentów - nie będących stroną w konflikcie - przewidywania dyrekcji są mocno uzasadnione.

Istnieje stała niechęć pomiędzy pracownikami bezpośrednio produkcyjnymi a obsługą rachwa /opłacaną niżej/ na prawie wszystkich wydziałach technologicznych. Zarobki obydwu grup są od siebie wzajemnie zależne. Pracownicy utrzymania rachwa wynagradzani są w skali średniej. Ich zarobki zależą od tego, ile zarobią pracownicy bezpośrednio produkcyjni. Wskazeli wynagrodzenia pracowników bezpośrednio produkcyjnych zależą od stanu urządzeń, czasu pracy maszyn /który

może być srodzono przez remonty i konserwacje, czyli od jakości pracy i sprawności służb utrzymania ruchu. Pracownicy obsługi ruchu mają przy tym przeważnie wyższe wykształcenie/ zawodowe i średnie techniczne/, opinie dobrych i wykształconych pracowników.

Zależność zarobków tych dwu grup - niezależnie od generalnego, zdaniem jednej strony zupełnie niezasadzonego zróżnicowania płac - jest stałym źródłem konfliktów przez to, że ma charakter negatywny. W obecnych warunkach produkcji jedna grupa może drugiej wyłącznie zaszkodzić. W wypadku okresowego, nawet nieznamacznego obniżenia się zarobków jedna grupa oskarża drugą o celowe szkoderstwo, sabotaż. Dochodzi do ostrych sprzeczek, obrażania się inwektywami i odmową współpracy.

Podobna niechęć występuje pomiędzy różnie wynagradzanymi wydziałami, zwłaszcza gdy sąsiadują ze sobą w ciągu technologicznym.

Na marginesie: są podstawy, by przypuszczać, że konflikty te i niechęci mają charakter powierzchowny i nieistotny - pełnią rolę między innymi rozrywki i urozmaicenia. Kiedy bowiem dochodzi do konfliktów realnych, w których jedna ze stron może stracić, sprawy takie załatwiane są polubownie do tego stopnia, że nie dochodzi do ustalenia winy czy odpowiedzialności, a straty rozkłada się proporcjonalnie do zasobności grupy czy wydziału. Dzieje się tak w wypadku reklamacji jakości wyrobów, kiedy istnieją sposoby dość precyzyjnego wskazania odpowiedzialnych za wyproduktowanie braków. Najczęściej nie prowadzi się wtedy szczegółowego postępowania, a wydziały czy różne służby szybko dochodzą do porozumienia w sprawie korzystnego dla obydwu stron rozłożenia strat.

Mistrzowie nader rzadko, tylko w wyjątkowych okolicznościach korzystają w pełni ze swych uprawnień do zróżnicowania płac w ramach brygady. Czynią to w wypadku drastycznych wykroczeń dyscyplinarnych. Praktyka ta ma swoje uzasadnienie. Zaraz po wprowadzeniu nowego systemu płac zdarzyło się kilkakrotnie, że "nadgorliwi" w wykorzystywaniu swych uprawnień mistrzowie spotykali się z totalną odmową wykonywania jakiegokolwiek prac dodatkowych ze strony swoich brygad. Łuki w zatrudnieniu, nieregularność dostaw i różna ich jakość powoduje konieczność wykonywania różnych prac, przerzucania ludzi do zajęć nie objętych karyfikatorem, czasami trzeba zostać po godzinach. Mistrzowie wolą "nie narażać" się swoim brygadam.

Odmowa dodatkowej pracy psuje nieradko pracę całemu wydziałowi, odbija się na karobkacen, mistrz, który naraził się brygadzie, najczęściej jest obwiniany o spowodowanie tych strat. Kilku mistrzów, którzy weszli w konflikt z brygadą, musiano zniknie zajęcia.

### 5. Opinie respondentów.

#### O SYSTEMIE PŁAC

##### Dyrekcja - kierownictwo

System płac jest w zasadzie poprawny, chociaż nie spełnił swoich zadań. Nie udało się natrzymać pracowników na podstawowych najtrudniejszych wydziałach. Nadal brakuje tam pracowników, mimo iż płace są najwyższe z możliwych przy aktualnie obowiązujących taryfikatorach, ale wciąż za niskie w stosunku do oczekiwań pracowników. Według dyrekcji, aby zachęcić ludzi do przychodzenia na trudniejsze wydziały, płaca na nich musiałaby osiągać ponad trzydzieści tysięcy miesięcznie. Obecne płace /maksymalna około dwudziestu dwóch tysięcy/ nie są konkurencyjne. Rozwiązaniem, które mogłoby przynieść szybko rezultaty, byłoby omińcie przepisów związanych ze stosowaniem przywilejów karty zawodowej. Dla młodych ludzi, startujących do pracy zawodowej zarobki te byłyby atrakcyjne, gdyby można było zapłacić im tyle, co starszym pracownikom lub chociażby niewiele mniej.

Zdaniem dyrekcji, nie da się w warunkach tak dużego przedsiębiorstwa wprowadzić spójnego, przez wszystkich akceptowanego systemu płac. Zawsze będą niezadowoleni i zawsze będzie konieczność wprowadzania kolejnych korekt w systemie.

Żaden z przedstawicieli dyrekcji nie sądził, że można by za pomocą różnicowania płac stymulować wydajność pracy. Płace mogą być, według nich, środkiem dyscyplinującym i zapewniającym to, że ludzie będą przychodzić do pracy i nie będą szukać innej.

Członkowie kierownictwa uważają, że aktualny system płac jest optymalny w istniejących warunkach /to, co było do zrobienia w przedsiębiorstwie, zostało zrobione/. Są przekonani, że zasada różnicowania płac przez mistrzów jest dobra i że funkcjonuje. Przeszkadzają w tym stare nawyki i niechęć do krzywdzenia ludzi, ale z czasem, jak się spodziewają, spełni ona swoje zadanie.

### Samorząd

System płac jest zły, ponieważ nie jest akceptowany przez większość załogi. Nie jest zaś akceptowany dlatego, że został wprowadzony przez dyrekcję. Przed stanem wojennym "Solidarność" opracowała swój system płac na szczeblu resortu. Był to, ich zdaniem, system dobry, akceptowany przede wszystkim ze względu na źródło, z którego pochodził. Podobnie jak dyrekcja, członkowie samorządu uważali, że zadowalającego wszystkich systemu różnicowania wynagrodzeń nie da się opracować. Problem polega na autorytecie tego, kto go firmuje. System płac opracowany przez "Solidarność" nie różnił się wiele od aktualnie obowiązującego, a jednak spotkał się z porażką.

Członkowie samorządu zwracali również uwagę na fakt, iż ten system płac był umieszczony w szerszym kontekście - był jednym z elementów formułowania wspólnych celów na szczeblu przedsiębiorstwa i na szczeblu branży, środkiem prowadzącym do realizacji wspólnych interesów, a nie celem samym w sobie. Głównym mankamentem obecnego systemu płac jest według nich brak powiązań z szerszymi celami. Przez załogę ten brak odbierany jest jako metoda szufladkowania ludzi i wprowadzania różnic niczem nie służących. Lepszy system płac dałoby się wprowadzić i dziś, gdyby został opracowany przez autentyczną reprezentację załogi, a nie przez dyrekcję.

Samorząd i dyrekcja oceniały system płac ze względu na funkcje, jakie pełni, natomiast przedstawiciele PZPR i związku zawodowego głównie ze względu na "sprawiedliwość", przez co najczęściej rozumieli rekompensowanie uciążliwych warunków pracy. Aktualny ocenili jako sprawiedliwy wewnątrz przedsiębiorstwa, a niesprawiedliwy w odniesieniu do zarobków w innych przedsiębiorstwach tej samej branży.

### O PŁACACH W OGÓLE

Płace nie pełnią funkcji motywacyjnych, bo nie mogą z powodu trudnej sytuacji na rynku i nieproporcjonalności włożonego wysiłku do możliwych do uzyskania korzyści. Jeśli miałyby zapewnić przynajmniej to, by ludzie nie szukali innej - lżejszej pracy - powinny być znacznie wyższe.

## O ZAŁODZE

Pracują, bo muszą /przedsiębiorstwo nadal jest zmilitaryzowane/. Ci, którzy mogą, odchodzą w poszukiwaniu lepiej płatnej pracy lub lepszych warunków. Niektórzy się zasiedzieli. Poza tym przedsiębiorstwo dysponuje dużym funduszem socjalnym, zapleczem rekreacyjnym. Z tym ludzie też się liczą i nie chcą tracić takich możliwości. Większość pracowników nie ma żadnych kwalifikacji, nie znajdują równie dobrze płatnej pracy. Dlatego pracują w tym przedsiębiorstwie /mimo tego 1200 pracowników odeszło w roku ubiegłym na wcześniejsze emerytury, a ponad 600 porzuciło pracę, nie zważając na konsekwencje wynikające z faktu militaryzacji/.

Zdaniem respondentów związanych bezpośrednio bądź pośrednio z produkcją nie ma możliwości podniesienia wydajności pracy za pomocą płac. Nie ma w ogóle możliwości podniesienia wydajności na niektórych wydziałach, więc ludzie nie starają się więcej zarabiać w ten sposób. Sposobem na zarobienie dodatkowych pieniędzy jest dodatkowa praca przy rozładunku wagonów. Jest to propozycja atrakcyjna przeważnie dla ludzi młodych, czy chcących szybko zarobić. Tylko oni też podejmują się chętnie takiej pracy. Prace dodatkowe w ramach pełnionych funkcji brane są chętnie jedynie przez ludzi znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej.

Załoga, zdaniem respondentów, dzieli się na cztery grupy, znajdujące się w różnej sytuacji i mające w związku z tym różną motywację do pracy.

1. Pracownicy młodzi, nowo przyjęci. Interesują ich wyłącznie zarobki. Szukają możliwości powiększenia ich za wszelką cenę. Chętnie podejmują pracę w najtrudniejszych warunkach, jeśli jest to odpowiednio wynagradzane. Pracują dobrze. Ale łatwo się zniechęcają i odchodzą. Zdaniem respondentów dlatego, że przyzwyczajają się szybko do wysokich zarobków, a później zaczynają dostrzegać ciężkie warunki. Po jakimś czasie /okres ten wynosi przeciętnie ok. pół roku/ ciężka praca przestaje im się opłacać. Czasami też przychodzą do pracy w przedsiębiorstwie z określonym celem - zarobić na meble, na sprzęt elektroniczny, na używany samochód. Porzucają pracę, kiedy dojdą do wniosku, że już im wystarczy pieniędzy.

2. Pracownicy starsi, po czterdziestce i więcej, od dawna pracujący w przedsiębiorstwie - niektórzy od samego początku. Pracują, bo przyzwyczaili się do tego, że pracują tutaj. Większość z nich jest zdania, że zarabia się tu dobrze w porównaniu z innymi miejscami pracy. Narzekają głównie na ceny, nie na płace, znają kierownictwo przedsiębiorstwa, komentują zachodzące w nim zmiany. Czasami demonstrują zaskoczenie, kiedy dowiedzą się, że płace w ich przedsiębiorstwie nie są już tak wysokie w porównaniu z innymi. Satysfakcję czerpią przeważnie z zajmowania pośrednich stanowisk w hierarchii zarządzania lub z prestiżu zawodowego, jakim cieszą się w najbliższym otoczeniu.
3. Pracownicy młodzi, w okolicach trzydziestki, przeważnie z wykształceniem zawodowym lub średnim technicznym. Jest to grupa, która swego czasu wiele zainwestowała w "Solidarność", miała plany na przyszłość, chciała odgrywać podmiotową rolę w przedsiębiorstwie, Kiedyś ludzie ci liczyli na to, że się w przedsiębiorstwie dorobią. Większość z nich poniekąd się dorobiła, mają mieszkania, niektórzy samochody. Do grupy tej zalicza się również część kadry inżynierskiej, nie związana bezpośrednio ze ścisłym kierownictwem przedsiębiorstwa. Z nich rekrutuje się w przeważającej części samorząd. Grupa ta jest, zdaniem rozmówców, najbardziej obecnie rozczarowana. Zdaje sobie sprawę, że do niczego więcej - materialnie - nie dojdzie, w dotychczasowej pracy, ale jeszcze nie chce tego przyjąć do wiadomości. Większość w tej grupie liczy, że wrócą czasy, kiedy w przedsiębiorstwie rządziła "Solidarność". Pozostali rozglądają się za inną pracą, przeważnie prywatną lub w administracji państwowej.
4. Chłoporobotnicy z okolic Warszawy i dalszych. Nie wiadomo, po co pracują. Zajmują przeważnie najniższe stanowiska - ładowaczy, wózkarzy, strażników. Starają się przestrzegać formalnej dyscypliny pracy. Nie są skłonni podejmować dodatkowego wysiłku za żadną cenę. W sytuacjach awaryjnych bardzo niechętnie zostają po godzinach, nawet kiedy jest to bardzo dobrze płatne. Zachowanie ich, zdaniem naszych rozmówców, nie zmieniło się ani po sierpniu 1980, ani po

wprowadzeniu stanu wojennego. Zmilitaryzowanie przedsiębiorstwa wywołało u nich pewne niezadowolenie. Byli przyzwyczajeni do tego, że mogą nie przyjść do pracy jeśli im to nie pasuje. Szybko doszli wspólnie do wniosku, że ich ograniczenia stanu wojennego nie dotyczą. W tej właśnie grupie zanotowano najwięcej porzuceń pracy w stanie wojennym. Nie ma żadnych informacji o tym, by któregokolwiek spotkały jakies z tego powodu przykrości. Grupa chłoporobotników spotyka się najprawdopodobniej z pewnym rodzajem pogardy, a zarazem pobłażliwości ze strony innych pracowników. Było to wyraźnie widoczne w określeniach, jakich w stosunku do nich używali nasi rozmówcy oraz z tonu ich wypowiedzi - często pobłażliwego, żartobliwego lub pogardliwego.

6. OPINIE ZAŁOGI /na podstawie danych pośrednich, pochodzących z relacji respondentów o zachowaniach pracowników, tematach poruszanych w rozmowach prywatnych i służbowych, interwencjach u dyrekcji i w związku zawodowym/.

Poza opisanymi już konfliktami płace nie są tematem popularnym wśród załogi. Nic nie wskazuje na to, by były tematem ważnym. Związszcza zasady różnicowania płac wewnątrz zakładu. Uwagę skupiają na sobie koszty utrzymania, ceny podstawowe i spekulacyjne. Popularne jest przeliczanie cen konkretnych artykułów na godziny pracy lub, częściej, na dni pracy. Sytuacja na rynku określana jest przez robotników jako "bandytyzm, gangsterstwo, rozbój" oraz innymi epitetami, powszechnie uznanymi za niecenzuralne, z których najdelikatniejszym jest "patrz, co te kurwy znowuż zrobiły". W tym kontekście oceniana jest wysokość własnych płac łącznie z systemem pracy, który spostrzegany jest jako przymusowy i jako rodzaj wyzysku. Winą za ten stan rzeczy obciążana jest najczęściej partia, która zdaniem części robotników dąży do zrobienia z ludzi niewolników.

Rząd gen. Jaruzelskiego spostrzegany jest jako usiłujący realizować niezależną od partii politykę, ale nieudolny i bezwolny. Kolejne jego posunięcia są oceniane ze względu na to czy zbliżają się do linii partii, czy też odbiegają od niej. Pierwsze komentowane są z pogardą, drugie z pewną życzliwością. Zdaniem części respon-

dentów - przeważnie członków samorządu - od innych nie udało się nam wydobyć tego rodzaju informacji - oceniane pozytywnie są te posunięcia władz, które odbiegają od stereotypowych sloganów propagandowych, nawet jeśli nie przynoszą robotnikom bezpośrednich korzyści, czy też są zapowiedzią pewnych kłopotów ekonomicznych. Np. centralne wprowadzenie podwyżek płac w resorcie, chociaż korzystne dla wszystkich pracowników, ocenione zostało negatywnie, jako posunięcie polityczne, idące na rękę "czerwonemu" i centralizujące władzę. Opinia ta jest zaskakująca, tym bardziej że według wszystkich respondentów robotnicy są zdecydowanie niezadowoleni z wysokości własnych płac i oczekują podwyżek. Spodziewają się też, iż będą one wprowadzone centralnie. Zdaniem przedstawicieli samorządu, naciski na płace są jakby formą wyrażania złości pod adresem władz z powodu ograniczenia swobody politycznej, swobody organizacji i wypowiedzi, która dla większości robotników stała się ważniejsza od sytuacji ekonomicznej. Z relacji naszych rozmówców wynika zresztą, że niewielka tylko część załogi znajduje się w trudnej sytuacji materialnej, tj. takiej, kiedy zarobki nie wystarczają na pokrycie codziennych wydatków. Relacja ceny-zarobki oceniana jest przede wszystkim jako sygnał konieczności znacznego zredukowania aspiracji i braku możliwości realizacji dotychczasowych planów życiowych.

Można by stąd wnosić, że z zasady pozytywnie oceniane są posunięcia decentralizujące, negatywnie natomiast centralizujące zarządzanie. Decentralizacja spostrzegana bywa jako sygnał poprawy sytuacji w kraju, natomiast centralizacja wręcz przeciwnie.

UWAGA: Powyższe stwierdzenia zostały opracowane głównie na podstawie relacji członków samorządu, grupy antagonistycznej względem dyrekcji, egzekutywy PZPR, silnie sympatyzującej z byłą "Solidarnością" i jej hasłami. Możliwe zatem, że jest to obraz nieco tendencyjny. Pozostali respondenci nie wypowiedzieli się na te tematy i nie dali się na nie naprowadzić, poza dwoma przedstawicielami egzekutywy PZPR, którzy przekazali identyczne relacje.

## 7. GRUPY FORMALNE

### DYREKCJA

Skład: dyrektor naczelny, siedmiu zastępców, główny energetyk, główny dyspozytor.

Atmosfera. Dyrektor naczelny i dwaj zastępcy/ds produkcji i ds technicznych/ od niedawna sprawują swoje funkcje - od stycznia 1982. Weszli na miejsce zwolnionych tuż po wprowadzeniu stanu wojennego dawnych członków dyrekcji. Reszta składu dyrekcji rekrutuje się z dawnego jej stanu.

Wśród załogi i pracowników biurowych krąży następująca plotka: "... Starego dyrektora, który współpracował z "Solidarnością" i cieszył się dużym autorytetem wśród załogi, zwolniono z powodów czysto politycznych za to właśnie, że współpracował z "Solidarnością". Wszyscy członkowie dawnej dyrekcji przeznaczeni są do dymisji. Najbardziej na tym zależy Komitetowi Fabrycznemu PZPR. W tej chwili trwa wyszukiwanie pretekstów, które mogłyby stać się podstawą do zwolnienia pozostałych pięciu zastępców ..." Plotka nie zawiera hipotez na temat tego, z jakich powodów komitetowi fabrycznemu zależy na usunięciu pozostałych zastępców dyrektora.

Od członków egzekutywy PZPR nie udało się nam uzyskać wypowiedzi potwierdzających ani dementujących te pogłoski. Dwaj członkowie komitetu fabrycznego potwierdzili tylko, że wiedzą o powszechności plotki, nie dali się jednak skłonić do zanalizowania stanu faktycznego.

Obraz dyrekcji funkcjonujący wśród załogi. Dysponujemy tu dwoma rodzajami danych:

- relacjami respondentów o opiniach wygłaszanych przez robotników pod adresem dyrekcji i o reakcjach, jakie wśród załogi wywołują konkretne posunięcia organizacyjne,
- ocenami sposobu pracy dyrekcji, dokonywanymi przez respondentów nie związanych bezpośrednio z kierownictwem przedsiębiorstwa.

Dyrekcja spostrzegana jest jako ogniwo "władzy", jako najniższy szczebel centralnego kierownictwa kraju, kierujący się w swoim po-

stępowaniu interesem tejże "władzy" i podporządkowujący się wszystkim dyrektywom odgórnym. Spostrzegana jest jednocześnie jako ogniwo bocznej linii władzy, nie tej - która ma największy wpływ na kształt stosunków społecznych kraju, tzn. partii. Dyrekcja widziana jest jako łącznik pomiędzy rzeczywistością gospodarczą a rządem, a czasem jako część rządu. Oceniana jest jako bezwolna, od czasu do czasu mająca wpływ na rzeczywistość, ale najczęściej podległa partii tzn. "czerwonemu". Przez znaczną część załogi /rozmówcy szacują ją na ok. 80%/ dyrektor spostrzegany jest jako figurant, człowiek do zarządzania, do wykonywania brudnej roboty zleconej przez partię. Pozytywnie komentuje się wszystkie jego posunięcia, które w potocznym rozumieniu nie są na rękę komitetowi fabrycznemu.

Dyrektor /reszta dyrekcji widziana jest jako zaplecze dyrektora naczelnego realizujące jego politykę/ jest dobrym fachowcem na swym stanowisku. Nie ma potrzebnego do pełnienia tej funkcji autorytetu i to nie z powodu swoich zalet czy braków osobistych. Głównie dlatego, że przyszedł na miejsce bardzo popularnego poprzednika. Także dlatego musi mieć gdzieś poparcie - znajduje je w Komitecie fabrycznym i dzielnicowym partii. Zdaniem naszych rozmówców, uzależnienie dyrektora od instancji partyjnych jest koniecznością, w której się znalazł nie z własnego wyboru. Został w taką pozycję wmanipulowany zdecydowanym odrzuceniem ze strony załogi w początkowym okresie pełnienia swojej funkcji.

Zarówno oceny własne, jak i ocena opinii załogi sformułowane przez respondentów odnoszą się do jednej tylko sfery działania dyrekcji - szeroko rozumianej działalności politycznej, tzn. sposobu zarządzania, treści wypowiedzi itp. W sferze gospodarczej dyrektor i dyrekcja uważani są za dobrych fachowców, potrafiących załatwić dla przedsiębiorstwa i jego załogi maksimum korzyści możliwych do osiągnięcia w konkretnych warunkach.

Teren działania "Proszę Pana, musimy robić to co nam każą, tyle ile każą, a za to co nam zapłacą, musimy się utrzymać i jeszcze zapłacić podatki". Tak scharakteryzował pole działania dyrekcji jeden z jej członków.

Przedsiębiorstwo działa na zewnątrz w trzech niezależnych nawzajem od siebie układach odniesień:

- nakazowo-rozdzielczym /ilość i asortyment produkcji, zaopatrzenie, stałe ceny zaopatrzeniowe i ceny zbytu, brak swobody w doborze kontrahentów/,
- finansowym /wartościowy plan produkcji, rentowność, centralnie obowiązujące taryfikatory płac/,
- podatkowym.

Wyniki korzystne w jednym układzie odniesień okazują się niekorzystne w drugim lub w trzecim i nawzajem: wykonanie planów ilościowych przy narzuconym asortymencie i stałych cenach powoduje niewykonanie planu w parametrach ekonomicznych, co z kolei odbija się na rentowności zakładu: centralnie wprowadzony taryfikator płac powoduje braki finansowe i nadmierny w stosunku do wartościowego wzrostu produkcji przyrost funduszu płac. Taki stan rzeczy owocuje z kolei podniesieniem stopy opodatkowania.

Przy dużej, na dodatek, zmienności przepisów podatkowych i finansowych /trzykrotna zmiana na przestrzeni ubiegłego roku/, działaniu oraz obowiązywaniu niektórych przepisów wstecz dyrekcja przedsiębiorstwa znajduje się poza polem racjonalnych decyzji.

Wewnątrz przedsiębiorstwa istotne dla jego funkcjonowania są trzy czynniki:

- technologia,
- organizacja pracy,
- stan zatrudnienia.

Na żaden z tych czynników /organizacja pracy uzależniona jest od technologii i do niej dostosowana/ dyrekcja nie ma bezpośredniego wpływu. Co więcej - trzy, wymienione wyżej zewnętrzne układy odniesienia mają swój niezależny wpływ na czynniki wewnętrzne /braki w zatrudnieniu dałoby się zlikwidować odpowiednią podwyżką płac na newralgicznych stanowiskach; jest to jednak niemożliwe z powodu centralnie obowiązujących taryfikatorów oraz braku funduszy na premie - spowodowanego zwiększoną stopą podatkową i zwiększonymi odpisami na FAZ/.

Strategia. Sytuacja przedsiębiorstwa w scharakteryzowanych powyżej zakresach jest roboczym obrazem sytuacji i pola decyzyjnego dyirekcji. Praktycznie dyirekcja jest pozbawiona możliwości działania i podejmowania racjonalnych decyzji w normalnie obowiązującym toku zarządzania.

Jej starania zmierzają w związku z tym w trzech kierunkach:

1. Uzyskania korzystniejszych warunków w trzech równocześnie układach odniesień zewnętrznych za pomocą zabiegów wokół kosztów przerobu i wykorzystania luk w istniejących przepisach.
2. Stabilizacji /wręcz usztywnienia/ istotnych parametrów wewnątrz przedsiębiorstwa.
3. Uzyskania korzystniejszych warunków wymiany na zewnątrz.

1. Większość energii i czasu pracy dyirekcji /razem z kierownictwem przedsiębiorstwa - kierownikami wydziałów i kadrami inżynieryjno-techniczną/ pochłaniają manipulacje kosztorysowo-technologiczne, zmierzające do zwiększenia wartości przerobu /również kosztu przerobu/. Osiągane jest to przez dokonywane ad hoc zmiany w kosztorysach, kierowanie do powtórnego przerobu wyrobów finalnych /co zwiększa koszty i obniża zysk/. Zaangażowany jest w tę działalność cały aparat zarządzania i administracja /jest to działalność pracochłonna, wymagająca szybkiego podejmowania decyzji uzgadniających korzyści przedsiębiorstwa z aktualnie obowiązującymi przepisami, sprawnego i dokładnego prowadzenia rachunków, sprawozdawczości itp./. Wyrazem tej orientacji jest również opracowany w przedsiębiorstwie plan rozwoju, a raczej plan remontów, finansowany głównie z kredytów bankowych /zaakceptowany przez ministerstwo/ nastawiony na zwiększenie kosztów przerobu.

2. Dążenie do stabilizacji warunków wewnątrz przedsiębiorstwa wyraża się głównie poprzez delegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania, odcinanie się od informacji o stanie załogi oraz w sztywnym nastawieniu do systemu płac. Funkcjonujący aktualnie system płac ma dla dyirekcji tę głównie zaletę, że stabilizuje tzw. koszty osobowe i pozwala je

traktować jako stały parametr. Z tym zamiarem właśnie system płac został opracowany - miał zwolnić dyrekcję z konieczności podejmowania decyzji na tym polu.

3. Na zewnątrz celem dyrekcji/celem finansowym przedsiębiorstwa/ jest uzyskanie korzystniejszych warunków wymiany. Ceny są stałe, natomiast możliwe są zmiany w asortymentowym planie produkcji, zapewniające większą rentowność. W istniejących strukturach zmiany takie nie są możliwe do uzyskania drogą formalną. Zamiarem dyrekcji jest uzyskiwanie korzystnych zmian drogą nieformalnych, półprywatnych umów, poza oficjalnymi strukturami zrzeszenia i ministerstwa, poprzez naciski i negocjacje kierowane innymi drogami - prywatne znajomości, instancje partyjne - oraz rozgrywanie korzystniejszej pozycji w zrzeszeniu. Niekorzystny dla przedsiębiorstwa układ odniesień zewnętrznych ma sporo luk /w klasyfikacji różnych parametrów osiąganym przez przedsiębiorstwo/, m.in. w systemie podatkowym, zasadach kredytowania bankowego itp. Celem dyrekcji jest również wykorzystywanie tych luk dla poprawy warunków zewnętrznych.

Na marginesie: jedną z głównych wad obecnego dyrektora jest w opinii niektórych członków kierownictwa przedsiębiorstwa brak "układów" prywatnych, umożliwiających mu negocjowanie warunków drogą nieformalną. Stąd też się bierze - ich zdaniem - orientacja dyrektora na podwyższenie swej pozycji w instancjach partyjnych /zrzeszenie zdominowane jest przez grupę przedsiębiorstw odległą terytorialnie i politycznie, podobnie jest z ministerstwem - jedynym miejscem do prowadzenia ofensywnej polityki jest więc partia/.

W tych warunkach dyrekcja działa w bardzo bliskim horyzoncie czasowym /wewnątrz przedsiębiorstwa reaguje na sytuację aktualną, nie troszcząc się o bardziej odległe konsekwencje swoich posunięć, natomiast na zewnątrz w perspektywie co najwyżej roku bieżącego/. Zdaniem dyrektora naczelnego nie ma najmniejszego sensu planowanie czegokolwiek na dłużej, zwłaszcza że w sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa nawet perspektywa roku jest zbyt odległa.

## KOMITET FABRYCZNY PZPR

Organizacja fabryczna liczy 1200 czynnych członków, ponadto w sprawozdaniach uwzględniana jest liczba dodatkowych 500 członków, którzy zwrócili legitymacje partyjne w okresie stanu wojennego. Stan sprzed wprowadzenia stanu wojennego - 2500 członków. Komitet fabryczny liczy 30 osób.

Charakterystyka materiału: Komitet fabryczny i organizacja partyjna w przedsiębiorstwie jest grupą, o której zebraliśmy najmniej informacji bezpośrednich. W wypowiedziach członków egzekutywy nie pojawiały się treści, które chociażby pośrednio pozwalały wnioskować o programie, celach działania, interesach komitetu fabrycznego jako grupy. W ich wypowiedziach, i tylko ich, dawał się zauważyć wyraźny podział ról - na rolę pracownika przedsiębiorstwa i rolę działacza partyjnego. Zarazem najsilniej - silniej niż u przedstawicieli dyrekcji - przejawiała się pewna ostrożność wypowiedzi, polegająca na unikaniu spontanicznego wypowiedziania się na jakiegokolwiek tematy, unikaniu jednoznacznych ocen, udzielaniu odpowiedzi standardowych i sloganowych.

Jedyną informacją bezpośrednią były poglądy na temat samorządu wyrażane przez trzech przedstawicieli egzekutywy, a sprowadzające się do opinii, że rada pracownicza jest siedliskiem "Solidarności" i jako taka powinna być zmieniona /była to reakcja na informację, że komitet fabryczny jest spostrzegany przez samorząd jako główny antagonistę/.

Jednocześnie inni respondenci - spoza komitetu - unikali mówienia o organizacji partyjnej i egzekutywie jako grupie. Spotkał się tu z dwoma rodzajami wypowiedzi. Członkowie partii nie będący członkami egzekutywy wypowiadali się na temat niektórych działaczy partyjnych, o ich motywach osobistych i stylu działania bez podawania nazwisk ludzi, których dotyczyły wypowiedzi. Przedstawiciele samorządu mówili o reakcjach załogi na działalność i obecność partii w przedsiębiorstwie oraz o trudnościach samorządu, które ich zdaniem spowodowane zostały przez komitet fabryczny. Unikali natomiast formułowania własnych opinii i ocen.

W oczach członków partii nie wchodzących w skład egzekutywy, komitet fabryczny rekrutuje się ze stałych, zawodowych działaczy, którzy muszą gdzieś działać i którym jest w zasadzie obojętne,

co robią oraz z karierowiczów, którzy działalność w partii traktują wyłącznie jako pole możliwego awansu. Ci drudzy nie mają osobistych poglądów politycznych i dostosowują się do aktualnego kursu w Komitecie dzielnicowym lub wyżej. Metodą robienia kariery jest podlizywanie się oraz intrygi. Prawdziwi komuniści bądź wystąpili z partii, bądź też nie zajmują, ich zdaniem, eksponowanych stanowisk.

Według przedstawicieli samorządu komitet fabryczny kierowany jest przez kilku karierowiczów /znaczną mniejszość w składzie egzekutywy/ oraz przez "szare eminencje z organizacji fabrycznej i wyższych instancji, nie pełniące formalnych funkcji, a stawiające sobie za cel zapewnienie spokoju na terenie przedsiębiorstwa, czemu służyć ma wyeliminowanie byłych działaczy "Solidarności" oraz spacyfikowanie Rady Pracowniczej.

Partia, a właściwie aktywni w wyższych instancjach działacze partyjni są - zdaniem przedstawicieli samorządu - spostrzegani przez załogę jako siła wroga robotnikom. Wrogość - zdaniem rozmówców wzajemna - nie ujawnia się tylko dlatego, że organizacja partyjna unika bezpośredniej styczności z załogą i realizuje swoje cele poza przedsiębiorstwem, działając na jego terenie pośrednio, poprzez dyrekcję i kierownictwo. Celem działalności partii jest uczynienie z klasy robotniczej bezwolnej masy i "wytresowanie jej na posłusznych robotli". Służy temu celowi pacyfikowanie wszelkiej samodzielności, aktywności, intrygi dyskredytujące byłych działaczy "Solidarności" oraz utrudnianie działalności samorządowi.

Dane bezpośrednie: Program działalności organizacji partyjnej na terenie przedsiębiorstwa zawiera tylko sprawy organizacyjne - terminy zebrań, tematy zebrań, szkoleń itp. W aktualnie rozgrywanym w przedsiębiorstwie konfliktach - żądania płacowe grup pracowników jednego z wydziałów, konflikt wokół statutu samorządu - komitet fabryczny nie zajmował oficjalnego stanowiska.

#### ZWIĄZEK ZAWODOWY

1400-1500 członków, z czego 500-700 emerytów/w zależności od respondenta odpowiadającego na pytanie; oficjalna ewidencja nie istnieje/. Na czele stoi Prezydium Komitetu Zakładowego - składające się głównie z założycieli związku na terenie przedsiębiorstwa.

Związek na za sobą, zakończony już, etap rozwoju, kiedy był spostrzegany przez załogę jako grupa ważna i istotna. Traktowany był wtedy wrogo. Założyciele byli izolowani w swych miejscach pracy, a nawet ostracyzowani. Z biegiem czasu zjawiska te zanikały. Obecnie - według swojej opinii, a także opinii pozostałych respondentów - związek traktowany jest jako nieszkodliwa, mało istotna grupa, nie posiadająca żadnego wpływu na sytuację wewnątrz przedsiębiorstwa. Jest to wynikiem ostrożnej polityki prowadzonej przez komitet założycielski, a później Prezydium, nastawionej na unikanie konfliktów, niezajmowanie stanowiska w drażliwych kwestiach, skupianie się raczej na załatwianiu drobnych kłopotów bytowych i spraw socjalnych załogi. Prezydium nigdy nie prowadziło aktywnej polityki pozyskiwania nowych członków. Nie prowadziło również propagandy. Założyciele od samego początku istnienia związku zdecydowani byli na umiarkowaną politykę propagandową, nastawiali się na powolny rozwój, nie starali się pozyskać zwolenników, raczej liczyli "na tych, co sami przyjdą". Wynika to z braku zaufania wśród załogi - z czego zdawali sobie sprawę - oraz nieumiejętności prowadzenia tego typu działań. Według własnej opinii w skład prezydium wchodzi ludzie, którzy lubią działać, załatwiać konkretne sprawy oraz tacy, którzy chcą robić karierę, a nie są dość przebojowi, by decydować się na karierę polityczną.

Prezydium jako grupa upatruje swoje główne cele poza przedsiębiorstwem - w federacji. Uważa, że dopiero po zdobyciu odpowiedniej pozycji na zewnątrz, będzie mogła uprawiać aktywną politykę wewnątrz. Działacze nowego związku przekonani są, że silna pozycja na zewnątrz - właśnie w federacji - umożliwi im bardziej zdecydowane występowanie w przedsiębiorstwie, a dopiero to - efekty działania prowadzonego z silniejszej pozycji - nada autorytet i podniesie rangę w oczach załogi. W tej chwili nie cieszą się zaufaniem i wiedzą, że nie mogą go zdobyć konkretnym działaniem - uważają, że w porównaniu z dyrekcją, partią i samorządem są zbyt mało znaczącym partnerem.

Taki obraz własny Prezydium odpowiada opinii, jaka na jego temat krąży wśród załogi, i jaką potwierdzili pozostali respondenci. Znajduje także wyraz w funkcjonowaniu Prezydium. Jego członkowie zapraszani są na różne spotkania do dyrekcji, ale nikt nie liczy się z ich zdaniem. Podobnie różnego rodzaju interwencje w sprawach stricte pracowniczych kierowane są bądź bezpośrednio

nio do dyrekcji, bądź na ręce samorządu, chociaż istnieje i działa komisja interwencyjna związku.

Niektórzy działacze, członkowie Prezydium, są z tego powodu rozgoryczeni. Winą za taki stan rzeczy obarczają samorząd, który miesza się w nie swoje - ich zdaniem sprawy - oraz podziemną "Solidarność". Większość jednak działaczy i członków pogodziła się z taką sytuacją i zdecydowana jest działać w tak okrojonym, jak na razie zakresie.

W oczach innych respondentów - nie związanych z Prezydium Związku - organizacja ta grupuje ludzi przede wszystkim ugodowych, przestraszonych przeszłością oraz takich, którym marzy się władza polegająca na rozdzielaniu dóbr - wczasów, zapomóg, działek pracowniczych itp.

Z podziałem dóbr związek wiąże pewne nadzieje, uważa że będzie mógł tym sposobem przyciągnąć nowych członków /z dużym zalem np. działacze mówili, że nie udało się im w tym roku uzyskać wczasów zagranicznych od międzynarodowej federacji do której związek przystąpił/.

Struktura związku, sposób działania na terenie przedsiębiorstwa, zasady wybierania władz itp. są w dużym stopniu niejasne dla samych działaczy. Nie istnieje nic takiego, jak program czy wspólne cele, uświadamiane przez większość działaczy. Istnieją programy osobiste i interesy osobiste, które poszczególni działacze mają zamiar realizować na terenie Prezydium. Respondenci, członkowie Prezydium, byli zdania, że cele i interesy pojawią się później i wynikną z samego faktu istnienia takiej grupy.

#### SAMORZĄD

Zorganizowany hierarchicznie - Rady Wydziałowe - Rady Robotnicze. Działa od niedawna /od trzech miesięcy/ w składzie, w jakim ukonstytuował się w połowie roku 1981. Dotychczas pracował nad konstytuowaniem się w nowych warunkach i sformułowaniem statutu. Statut został opracowany po serii negocjacji z dyrekcją z pośrednictwem Sejmowej Komisji ds. Samorządu. Już po zaakceptowaniu ostatecznego kształtu statutu, dyrektor zaskarżył ten dokument do sądu administracyjnego jako niezgodny z ustawą. Mimo to członkowie samorządu uważają statut za ważny. Podobnie załoga /przynajmniej ta jej część, która miała okazję się wypowiedzieć oficjalnie/

traktuje statut samorządu jako obowiązujący i jako obowiązujące wszystkie uchwały przyjęte przez Radę.

Samorząd nie ma jeszcze opracowanego programu działania. Członkowie Rady, z którymi rozmawialiśmy, nie mają żadnej wizji działalności tej instytucji w odleglejszej perspektywie czasowej. W ich mniemaniu celem zasadniczym samorządu jest reprezentowanie interesów załogi wobec dyrekcji przedsiębiorstwa. Ten właśnie cel samorząd realizuje w tej chwili - wydaje opinie, zajmuje stanowisko w poszczególnych kwestiach, jakie pojawiają się publicznie na forum załogi.

Przedstawiciele samorządu traktują siebie, jako jedyną autentyczną, demokratycznie wybraną reprezentację załogi. W swych zamiarach uważają się za spadkobierców ideałów głoszonych przez "Solidarność". We własnym przekonaniu za takich są również uważani przez większość członków załogi.

Celem odległym samorządu jest zarządzanie przedsiębiorstwem zarówno bezpośrednio, jak i strategiczne, chociaż na razie jego przedstawiciele nie wyobrażają sobie, w jaki konkretnie sposób miałyby się to odbywać. Swoją aktualny program traktują jako próbę dostosowania celów samorządu za czasów "Solidarności" do aktualnie obowiązujących przepisów. Przepisy te, umożliwiają - ich zdaniem - przynajmniej częściową realizację takich postulatów, jak podmiotowość klasy robotniczej, współrządzenie, a nawet samorządzenie przedsiębiorstwem.

Za swojego konkurenta Rada uważa partię. Bezpośredni - lub prawie bezpośredni - konflikt z dyrekcją na temat statutu traktuje jako intrygę zawiązaną przez działaczy partyjnych. Dyrektor występuje tu tylko jako powolne narzędzie, realizujące dalekosiężny cel organizacji partyjnej na terenie przedsiębiorstwa, tzn. wyeliminowanie samorządu.

W oczach członków związku zawodowego samorząd w obecnym swym składzie jest ostoją dawnych ekstremistów "Solidarności". W oczach członków egzekutywy PZPR - jawnie głoszących swą "anty-samorządowość" - jest jednym z najbardziej umiarkowanych odłamów byłej "Solidarności". Dyrekcja nie ma na ten temat zdania. Nie podoba się niektórym jej członkom, że aktualna Rada występuje w sprawach z urzędu przynależnych związkowi zawodowemu. Inni jej członkowie uważają, że to dobrze, ponieważ właśnie do samorządu nie zas

do związku zawodowego zwracają się ludzie.

Nie udało nam się niestety uzyskać informacji, z jakich konkretnie powodów dyrektor zaskarżył statut samorządu, poprzednio już uzgodniony. Respondenci nie związani ani z dyrekcją ani z samorządem uważają, że dyrektor zrobił to "zeby mieć czyste sumienie", żeby było powszechnie wiadomo, że zaszkodził samorządowi, ile tylko mógł bez wywoływania większych niepokojów. Miałby to być sposób komunikowania otoczeniu - według jednych adresowany do wyższych władz partyjnych, według innych mający usatysfakcjonować niektórych miejscowych działaczy partyjnych - że on sam osobiście samorządu nie chciał. Statut jest zdaniem rozmówców nie do zaskarżenia, zgadza się z ustawą w najdrobniejszych rozwiązaniach, zwłaszcza że był szczegółowo konsultowany przez fachowców z Komisji Sejmowej oraz radców powołanych przez dyrekcję.

Popularność i autorytet samorządu wśród załogi jest, zdaniem naszych rozmówców, duży, głównie z powodów personalnych. Działacze Rady cieszą się zaufaniem jako byli umiarkowani działacze "Solidarności". Członkowie samorządu sądzą, że jest tak istotnie w odniesieniu do części załogi /nie wiedzą, jak duża jest to część/ mieli jednak również sygnały świadczące o tym, że część pracowników ma im za złe zdecydowanie się na oficjalne działanie, traktuje to jako rodzaj zdrady oraz zarzuca aktualnej polityce samorządu zbytnią uległość i ugodowość. Jest to część załogi bardzo negatywnie, wręcz wrogo nastawiona do wszystkich władz, odmawiająca wszelkiej współpracy z jakimikolwiek oficjalnie działającymi grupami.

### "SOLIDARNOŚĆ"

Według wszystkich rozmówców działa w przedsiębiorstwie nadal. Zbierane są składki. Ostatnio pojawiły się ulotki wzywające do regularniejszego ich płacenia. Zdaniem części respondentów mogłoby to świadczyć o spadku popularności tej organizacji i o tym, że ludzie coraz niechętniej przeznaczają prywatne pieniądze na jej działalność.

Zasługą czy winą podziemnej "Solidarności" jest fakt niewstępowania większej ilości ludzi do nowych związków zawodowych /na pytanie, czy sam zetknął się kiedykolwiek z jakąś formą agitacji, nakłaniającej do bojkotowania nowych związków zawodowych, żaden z rozmówców

nie udzielił twierdzącej odpowiedzi/.

Według członków samorządu "Solidarność" nie działa już jako organizacja, ale bardzo silnie funkcjonuje w świadomości większości robotników /90% załogi należało w swoim czasie do "Solidarności"/ jako pewien zbiór ideałów. Taki zbiór ideałów - nie wiadomo dokładnie jakich od strony pozytywnej, ale dokładnie za to wiadomo, jakich od strony negatywnej - jest również ideologicznym zapleczem samorządu. Nigdy na oficjalnych zebraniach nie padło słowo na ten temat, ale członkowie samorządu są przekonani, że wszyscy jego działacze wiedzą dokładnie, o co im chodzi, bez porozumiewania się. Upadła - według nich - forma organizacyjna, ale nie cele i zamierzenia. Celem nadrzędnym, który podświadomie /przynajmniej w sferze publicznej/ łączy robotników z dawną "Solidarnością" i nadaje autorytet jej podziemnym działaczom, jest uwolnienie się ludzi pracujących spod negatywnej władzy partii i "zawodowych komunistów".

Wpływy "Solidarności" zmniejszają się, zdaniem wszystkich respondentów, w miarę jak pojawiają się nowe grupy i nowi ludzie, a także nowe formy życia publicznego - jak na przykład na terenie przedsiębiorstwa samorząd - i będą się nadal zmniejszać. W ocenie członków samorządu formy, jakie obrała "Solidarność" przeżyły się i nie mają racji bytu. Przedstawiciele Rady są zdania, że robotnicy są już za bardzo świadomi na to, żeby wychodzić na ulicę i protestować czy domagać się czegokolwiek od władz. Będą natomiast - to najprawdopodobniej będzie również robił samorząd - walczyć o swe interesy ekonomiczne środkami formalnymi i w ramach obowiązującego prawa.

## A N A L I Z A

### 1. Działanie grup formalnych

Charakterystyczne, że żadna z działających w przedsiębiorstwie grup nie widzi w jego ramach swoich interesów. Dla dyrekcji przedsiębiorstwo jest terenem, na którym dąży ona do usztywnienia i stabilizacji, natomiast swoje ofensywne interesy widzi poza przedsiębiorstwem. Podobnie jest ze związkiem zawodowym, egzekutywą partyjną i poniekąd również z Radą Robotniczą, która we

własnej świadomości, jak również świadomości innych, jest tylko reprezentantem szerszej grupy społecznej, w imię której działa.

Żadna z grup formalnych pozostających w realnym lub tylko wyimaginowanym konflikcie /ograniczającym się do poziomu awersji czy niechęci/ nie dąży do bezpośredniej konfrontacji i wygrywania swoich interesów. Zasada ta obowiązuje także w innej hierarchii - w drabinie zależności służbowych i produkcyjnych /niechęci pomiędzy brygadami czy wydziałami, które są wyrazami konfliktowych interesów/. W wypadku realnego konfliktu, w którym jedna ze stron może wygrać a druga przegrać - obie strony najchętniej stosują rozwiązania remisowe.

Konflikt pomiędzy dyrekcją a samorządem /zaskarżony statut/ ma również charakter tylko na pozór bezpośredni ponieważ:

- grupami antagonistycznymi są w tym wypadku w świadomości swojej własnej i pozostałej części załogi - partia i samorząd, nie zaś samorząd i dyrekcja,
- dyrektor mógł - w myśl obowiązujących przepisów - sam odrzucić statut samorządu - skierowanie go do sądu jest pośrednim sposobem rozgrywania konfliktu.

Podobnie konflikt pomiędzy częścią załogi jednego z wydziałów a dyrekcją z jednej strony oraz kierownictwem wydziału z drugiej, ma charakter pośredni: z resztą wydziału rozgrywany był najpierw za pośrednictwem dyrekcji, a następnie z dyrekcją za pośrednictwem wyższych instancji administracji gospodarczej i partii /oraz m.in. telefonem interwencyjnym do CBOS/.

Ponadto do organizacji formalnych należy niespełna 2000 pracowników, podczas gdy przedsiębiorstwo zatrudnia ich 10.000. Przedsiębiorstwo nadal jest zmilitaryzowane, komisarze wojskowi mają zapewniony wgląd we wszystkie przejawy jego działalności i z tej możliwości korzystają.

Rysują się trzy, niewykluczające się hipotezy, interpretujące taki stan rzeczy:

1. Grupy występujące jako strony w konfliktach nie znają jeszcze własnych sił i środków, przez co nie wazą się na bezpośredni konflikt.

2. Grupy, występujące jako strony w konfliktach /w takim wypadku pozornych/, nie mają rozeznania własnych interesów /powstały bowiem - poza dyrekcją - nie na podstawie podziałów realnych, ale formalnych/ i rozgrywanie konfliktów jest jednym ze sposobów uzyskiwania tożsamości/ chodzi nie o wygranę, a o uzyskanie obrazu własnych "granic" czy własnego zaplecza wśród załogi/.
3. Sposób rozgrywania konfliktów jest metodą dochodzenia do porozumienia i sposobem zawierania sojuszu wobec otoczenia /w warunkach niemożności jawnego negocjowania w obecności wojska i możliwości przecieków informacji poza przedsiębiorstwo/.

Wszystkie te trzy hipotezy wydają się równie prawdopodobne - konflikty mają charakter pozorny i powierzchowny, służą wzajemnemu rozpoznaniu własnych sił, a zarazem dojściu do pewnego porozumienia wewnątrz przedsiębiorstwa przeciwko otoczeniu.

Potwierdza taką diagnozę mocno legalistyczny sposób rozgrywania konfliktów placowych - w ramach przyjętych przez większość zasad. A także fakt, że konflikt placowy spostrzegany jest przez uczestniczące w nim strony jako prestiżowy w ramach istniejących zasad wynagradzania /dyrekcja nie obawia się złamania zasad przez stronę w tym konflikcie antagonistyczną - obawia się, że sama będzie musiała złamać te zasady pod naciskiem czynników zewnętrznych/. Charakterystyczne jest również i to, że konflikty aktualne oraz przeszłe /według relacji respondentów nieporównanie silniejsze od obecnych/ nie wywoływały żadnych konsekwencji w sferze produkcji.

Sposób definiowania i rozgrywania konfliktów wewnątrz społeczności, jaką jest załoga przedsiębiorstwa ma również aspekt stricte polityczny - może służyć jako rozpoznanie otoczenia, owej ośmiotysięcznej, milczącej większości, nie biorącej udziału w żadnym życiu zbiorowym poza systemem produkcji.

W sumie mamy w wypadku badanego przedsiębiorstwa do czynienia ze złożoną, słabo zróżnicowaną na swoim terenie społecznością, w której różne grupy dążą do wykrystalizowania własnych grupowych i wspólnych interesów drogą nieoficjalnych negocjacji. Struktura ekonomiczno-produkcyjna społeczności uznana została za stałą i niezmienną, i jest podstawą dalszego różnicowania się ról i interesów. Znaczna część społeczności nie uczestniczy w tym wzajemnym

ustalaniu ról. Historia społeczności /od społeczności zintegrowanej poprzez wstrząs zawieszający i niwelujący stare struktury do częściowej restytucji struktur w zmienionym kształcie i stopniowego utrwalania się owych struktur/ i stan aktualny /zaakceptowane zasady podziału, rozgrywanie konfliktów w ramach przyjętych zasad/ pozwalają sądzić, że proces ten ma charakter integrujący społeczność wokół wspólnych interesów - najprawdopodobniej interesów ekonomicznych.

Poza analizą pozostaje "milcząca większość" ludzi niczym pozornie nie zainteresowanych, której część jest zdecydowanie wrogo nastawiona przeciwko jakiegokolwiek uczestnictwu w życiu zbiorowym w ramach oficjalnie istniejących struktur. Można oczekiwać dwojakich konsekwencji - albo większość owa będzie topnieć i wciągać się stopniowo w istniejące struktury, albo będzie się usztywniać.

Zebrany materiał jakkolwiek jednostronny, bo pochodzący od trzech rozmówców pozwala na wysunięcie kilku hipotez na ten temat.

Ową "milczącą większość" szacuje się na ok. 80% załogi. Składają się na nią pracownicy młodzi, chłoporobotnicy i rozczarowani byli działacze i członkowie "Solidarności". Tylko ta trzecia grupa jest interesująca, dwie pierwsze, zdaniem rozmówców, tak czy inaczej nigdy nie byłyby aktywne, ale z nimi nie ma problemu. Na pytanie - ilu jest zagorzałych zwolenników "Solidarności"? - padały w odpowiedzi liczby szacujące tę grupę na 40% do 60% załogi. Według trzech członków samorządu jest to grupa niejednorodna. Składają się z byłych działaczy, którym ze względów prestiżowych nie wypada na razie uczestniczyć w życiu społecznym - niektórzy z nich działają w podziemnych strukturach byłego związku zawodowego - z zawiedzionej masy członków oraz z "przywódców duchowych", którzy w tej chwili nie widzą możliwości działania. Oni mają największy wpływ na opinie i postawy reszty.

Do "nieprzejeđnanych" należy część byłych działaczy i część młodych, bawiących się w konspirację. Zdaniem respondentów znajdują oni zbyt wiele satysfakcji i poczucia odgrywania ważnej roli w działalności konspiracyjnej, aby mogła ich interesować szara codzienność. Tym bardziej, że przedsiębiorstwo według dość rozpowszechnionej opinii jest ostoją i bazą podziemnej "Solidarności". Konspiratorzy czerpią z tego nie tylko prestiż, ale również czują się odpowiedzialni za losy struktur podziemnych, bowiem to oni

utrzymują i wspierają konspirację /poprzez zbieranie składek/.

Grupą kluczową są "przywódcy duchowi", którzy nie tyle czują się obrażeni i zawiedzeni, co raczej spostrzegają niemożność realnego działania, związaną z sytuacją zewnętrzną przedsiębiorstwa. Twierdzą, że warunkiem jakiegokolwiek samorządności jest samodzielność, zaś w warunkach gdy przedsiębiorstwo jest praktycznie w całości sterowane z zewnątrz, na jakąkolwiek samorządność nie ma miejsca. Przedstawiciele tej grupy nie są - zdaniem rozmówców - specjalnie przywiązani do nazwy i organizacji "Solidarności". Ich autorytet i poczucie własnej wartości pochodzi raczej stąd, że w czasach tego związku udało im się paru rzeczy dokonać, doprowadzić do konstruktywnych rozwiązań na terenie przedsiębiorstwa i poza nim

W grupie "przywódców duchowych" i "zawiedzionych członków" istnieje pewna rozbieżność opinii i ocen w zależności od tego czy występują grupowo, czy też indywidualnie. Znajduje to swój wyraz w sposobie komentowania posunięć rządu. W wypadku komentarzy wypowiedzianych w obecności innych są to przeważnie wypowiedzi dyskredytujące "władzę". Indywidualnie konkretne posunięcia rządu nie są komentowane natychmiast, ale analizowane ze względu na to, czy mogą być traktowane jako zapowiedź zbliżenia czy też oddalenia od interesów partii. W opiniach grupowych rząd, partia i wojsko traktowane jest jednakowo jako "ozerwony". W rozmowach indywidualnych - jako oddzielne formacje, dążące do różnych celów. Przy takich okazjach wojsko oceniane jest jako neutralne i obojętne, partia jako wroga, a rząd jako starający się realizować czasami konstruktywne cele. Przy tym za konstruktywne uważane są takie posunięcia, które mogą być odbierane jako decentralizujące władzę, natomiast jako wrogie - wszystkie posunięcia wprowadzające jednakowe zasady dla wszystkich, ujednolicające warunki życia i pracy. Można przypuszczać, że wartością, jaka stoi za tymi ocenami jest samodzielność i różnorodność oraz inicjatywa społeczna, chociaż takie wartości nie pojawiają się w wypowiedziach eksplicite /np. negatywnie oceniane były ostatnie posunięcia podatkowe z tego względu głównie, że utrudnią rozwój bądź zlikwidują prywatną przedsiębiorczość oraz dotkną wybitnych fachowców/.

Nasi rozmówcy byli zdania, że "przywódcy duchowi" zaczęliby działać, gdyby przedsiębiorstwo było naprawdę samodzielne, a jego efekty ekonomiczne naprawdę zależałyby od tego, co i jak robi.

Gdyby zatem uznać wypowiedzi naszych rozmówców za reprezentatywne, można stwierdzić, że istnieją wspólne cele łączące społeczność przedsiębiorstwa, a przynajmniej jeden wspólny cel, tzn. osiągnięcie efektów materialnych w warunkach samodzielności. Zachodzące aktualnie w tej społeczności procesy mogą być interpretowane jako porozumiewanie pomiędzy skłóconymi na razie odłami załogi w celu prowadzenia wspólnej gry z otoczeniem.

Należy również uznać, że już w tej chwili istnieje w załozie świadomość wspólnoty interesów ekonomicznych. Świadczy o tym fakt, że sfera ekonomiczna jest chroniona pomimo wielu antagonizmów i konfliktów.

Wśród różnych sposobów realizacji tych interesów - preferowanych na poziomie deklaratywnym przez różne grupy - dominuje strategia przyjęta przez dyrekcję - strategia negocjowania na różne sposoby korzystniejszych warunków wymiany i wydobywania się przedsiębiorstwa ze sztywnych zależności w kierunku usamodzielnienia oraz przeźrucania kosztów działalności na otoczenie. Strategia ta maksymalizuje spodziewane zyski wszystkich odłamów społeczności przedsiębiorstwa i należy przypuszczać, że może się stać płaszczyzną integracji załogi pomimo istniejących w niej, zadawnionych podziałów.

Mozna na tej podstawie wysnuć hipotetyczny wniosek, że na zmianę warunków zewnętrznych umożliwiającą taką integrację czy będącą zapowiedzią niemożliwości realizacji wspólnych interesów społeczność najprawdopodobniej zareaguje zaostrzeniem konfliktów wewnętrznych, które mogą przekroczyć ramy przedsiębiorstwa. Grunt do tego, w postaci uprzedzeń, wrogości i niezadowolenia jest przygotowany.

## 2. PLACE W ŚWIADOMOŚCI

W świadomości indywidualnej i zbiorowej badanej przez nas społeczności place nie pełnią samodzielnej roli. Spostrzegane są jako jeden z elementów sytuacji, występują w różnych kontekstach, w których pełnią różne role. Konteksty te - opisane poniżej - chociaż na poziomie teoretycznym dają się łatwo uporządkować hierarchicznie, w wypowiedziach respondentów występowały jako odrębne i niezależne. Z relacji respondentów na temat tego, w jaki sposób place

występują w rozmowach, konfliktach i reakcjach robotników można wnosić, że również tam konteksty te występują jako samodzielne całości.

Płace występują w zbiorowej świadomości jako:

I. Jeden z elementów poczucia tożsamości grupowej, a zarazem interesów grupowych. Przejawia się to na trzech poziomach:

1. Jako wyraz tożsamości "klasowej" w konflikcie ludzie pracy - "państwo". Dobra materialne, pieniądze, mogą należeć do jednej bądź do drugiej strony. Interesem ludzi pracy jest wyłączenie jak największej ilości dóbr spod kontroli abstrakcyjnie pojmowanego "państwa. Nie występuje w tym kontekście problem produkcji dóbr ani ich podział wewnątrz grupy określonej mianem ludzi pracy. Ilość tych dóbr traktowana jest jako stała.

W takim rozumieniu sytuacji społeczność przedsiębiorstwa dzieli się na ludzi pracy i dyrekcję, która jest przedstawicielem państwa, realizuje państwowe interesy oraz na dozór techniczny - najemników państwa.

Zapleczem "państwa" jest partia, która kontroluje /za pomocą środków politycznych i przemocy/ wszystko, co się w kraju dzieje i pilnuje, by interesy "państwa" dominowały nad interesami ludzi pracy: bezpośrednio korzysta z państwa i z jego przewagi nad ludźmi pracy, wykorzystuje państwo jako instrument do osiągnięcia swych - niejasnych przeważnie - celów.

I partia i "państwo" rozumiane są jako twory bezosobowe, jako coś co stoi również poza lub ponad strukturą państwa i organizacją partii.

Charakterystyczne przy tym, że przynależność do grupy określonej mianem ludzi pracy jest płynna, a społeczeństwo dzieli się /przy płynnej granicy/ na ludzi pracy i ludzi realizujących interes państwa i najemników państwa. Interesy przedstawicieli państwa i jego najemników nie są tożsame z interesami samego państwa.

2. Jako podstawa tożsamości grupowej i wyraz interesów grupowych w relacjach: branża - otoczenie społeczne i gospodarcze; przedsiębiorstwo - otoczenie społeczne i gospodarcze /w tym kontekście dyrekcja zaliczana jest do grupy stojącej po tej stronie, co reszta załogi/.

Przedsiębiorstwo i branża rozumiane są tu przede wszystkim jako grupy, natomiast drugie człony tych relacji jako niezróżnicowane bezosobowe otoczenie. Ten sposób postrzegania, przejawia się powszechnie, niezależnie od miejsca zajmowanego w systemie produkcji, hierarchii służbowej itp. w przekonaniu, że branża, którą reprezentują powinna być na szczycie hierarchii zarobków i przywilejów, ponieważ zawsze tak było, tak jest sprawiedliwie ze względu na uciążliwość warunków pracy, wszyscy tak mówią /środkami masowego przekazu/.

W opiniach i reakcjach załogi, rełacjonowanych przez respondentów, pogląd ten pojawia się w publicznie okazywanym oburzeniu, że w sąsiednim przedsiębiorstwie płace są niewiele niższe, rozczarowaniu - również publicznie wyrażanym - że branża w porównaniu z innymi nie jest już tak uprzywilejowana, jak kiedyś, niezadowoleniu, że nie wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa /produkcyjni/ objęci są przywilejami.

Diagnostyczny, jeśli chodzi o funkcje takich poglądów jest fakt, że nie pojawiają się w tym kontekście takie pojęcia jak wartość pracy, wartość czy ważność produkcji branży, a wyłącznie uciążliwość warunków pracy, chociaż uciążliwość ta dotyczy niewielkiej części załogi i jest specjalnie opłacana.

3. Jako element poczucia tożsamości grupowej w podziałach grupowych wewnątrz przedsiębiorstwa.

Wyraża się to niezadowoleniem z wielkości udziałów w zysku przedsiębiorstwa, przeradzającym się w trwałe antagonizmy i konflikty werbalne pomiędzy grupami. Co charakterystyczne, w konfliktach i wyrażanym niezadowoleniu nie pojawia się jako temat udział w wypracowywaniu zysku, czy udział w produkcji przedsiębiorstwa, a tylko warunki pracy, różnie i instrumentalnie rozumiana "sprawiedliwość".

Według naszej oceny dominujący w zbiorowej świadomości jest kontekst drugi - płaca jako element poczucia tożsamości i interesów grupowych na poziomie przedsiębiorstwa. Świadczą o tym wskaźniki ilościowe. Pozostałe konteksty można uznać za mniej istotne, ponieważ:

- kontekst pierwszy występuje tylko w odniesieniu do części załogi /przynajmniej w swej najostrzejszej formie/, a przez to, że pojęcia tam używane nie mają realnych odniesień w

rzeczywistości, są głównie abstrakcyjne i przy tym nie-ostre - nie jest dobrym terenem do rozmów i porozumiewania się w wypadku realnych problemów; z tych samych powodów może jednak stać się kontekstem głównym w wypadku nagłego pogorszenia się warunków materialnych,

- kontekst trzeci wykazuje dynamikę spadkową; był istotny tuż po wprowadzeniu nowego systemu płac. Antagonizmy na tle podziału płac ustępują /patrz - ANALIZA - Działanie grup formalnych/ poczuciu wspólnoty interesów przedsiębiorstwa jako całości.

II. Element osobistej pozycji, szans na przyszłość, prawdopodobieństwa uzyskania pożądanego poziomu życia. Z tego względu załoga dzieli się na dwie grupy:

1. Ludzi, którym "nie wystarcza do pierwszego", mających liczne rodziny czy z innych względów znajdujących się w trudnej sytuacji materialnej

Na zewnątrz w relacji: płace - rynek /ceny, koszty utrzymania/ elementem koncentrującym uwagę jest rynek /ceny i nierównowaga, zmuszająca do kupowania tego, co akurat jest dostępne/. Z tego źródła pochodzi poczucie zagrożenia zarówno z powodu aktualnych trudności z utrzymaniem poziomu życia, jak i z przewidywanego pogorszenia się warunków. Poczucie to owocuje przekonaniem o bezsensowności jakiegokolwiek pracy, niemożliwości wyjścia z trudnej sytuacji, wyrażanym publicznie /ostatnio coraz rzadziej/. Wewnątrz przedsiębiorstwa ta kategoria pracowników traktowała znalezienie się w gorzej płatnych grupach jako osobistą krzywdę jako rodzaj indywidualnego upośledzenia. Najczęstszą reakcją były indywidualne odwołania, kierowane do dyrekcji, formalnie działających na terenie przedsiębiorstwa organizacji o przegrupowanie, podwyżki, uwzględnienie trudnej sytuacji materialnej rodziny.

2. Ludzie, "którzy nie wiedzą, na co wydać".

W relacji płace - rynek, elementem skupiającym uwagę są w tej grupie płace, ich siła nabywcza. Jest ona przedmiotem żartów, dowcipów. Modne jest w tej grupie przeliczanie zarobków na sztuki konkretnych towarów - najczęściej wódki. Wewnątrz grupa ta skłonna jest traktować nierówności płacowe jako teren rozgrywki pomiędzy

wydziałami, brygadami, angażować się w werbalne konflikty międzygrupowe.

Uzyskane informacje nie pozwalają na dokładne określenie proporcji między tymi grupami /relacje na ten temat są sprzeczne, rozbieżności sięgają 60%/.

#### UWAGI:

1. Płace wchodzą w skład wyłącznie negatywnych obrazów sytuacji. Zarówno w świadomości zbiorowej, jak i indywidualnej występują w konfliktowych kontekstach, w których podmiot /jednostka lub zbiorowość/ jest stroną podporządkowaną, przegrywającą i pokrzywdzoną.

2. W opisanych kontekstach nie występuje trójczłonowa relacja: praca - płaca - rynek; występuje wyłącznie prawy człon tej relacji.

3. W kontekstach konfliktowych nie pojawia się problem podziału wewnątrz żadnej ze stron konfliktu.

#### D I A G N O Z A

##### I.

1. Przedsiębiorstwo jako jednostka gospodarcza funkcjonuje w trzech wzajemnie sprzecznych układach odniesień, powodujących nieopłacalność wzrostu produkcji i opłacalność podnoszenia jej kosztów.

2. W skali przedsiębiorstwa nie funkcjonuje związek pomiędzy efektywnością produkcji a zyskiem.

3. Za pomocą posiadanych środków przedsiębiorstwo nie może realizować ważnych dla siebie celów /utrzymanie, rozwój, wzrost zysków, wzrost funduszu płac/.

4. Jedynym obecnie dostępnym sposobem uzyskiwania wpływu na rentowność i zysk są manipulacje kosztorysowe i negocjowanie korzystniejszych kwalifikacji prawnych w ramach istniejących przepisów.

5. Układ zależności zewnętrznych ingeruje bezpośrednio w warunki wewnętrzne /podział zysku i płace maksymalne oraz minimalne/.

### II.

1. Zależność pomiędzy pracą a płacą ma charakter pośredni i w obecnych warunkach negatywny /istnieje zależność pomiędzy stanem ekonomicznym przedsiębiorstwa a płacami, usztywniona przez preferencyjny system płac; natomiast zależność pomiędzy pracą a stanem przedsiębiorstwa ma charakter negatywny - obniżenie jakości pracy obniża zysk, ale nie na odwrót/.

2. Podział wysokości wynagrodzeń /preferencje dla kluczowych wydziałów i dla pracowników bezpośrednio produkcyjnych/ oparte zostały na udziale w realizacji interesów przedsiębiorstwa w całości a nie na udziale w wypracowanym zysku /obowiązujący system płac ma funkcje dyscyplinujące, nie zaś motywujące/.

### III.

1. Bezpośrednie związki pomiędzy pracą a płacą są nieobecne w świadomości indywidualnej i zbiorowej.

2. Pośredni związek pomiędzy stanem interesów przedsiębiorstwa a płacami zaczyna funkcjonować w zbiorowej świadomości, co przejawia się ochranianiem interesów ekonomicznych w rozgrywaniu konfliktów międzygrupowych i formowaniu się poczucia wspólnoty interesów ponad antagonizmami politycznymi i prestiżowymi.

3. Poczucie wspólnych interesów poróżnionych grup zintegrowane jest wyłącznie na poziomie przedsiębiorstwa jako całości, postrzeżonego jako strona w konflikcie z otoczeniem gospodarczym i społecznym.

### W n i o s k i

Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy i załoga są motywowani do występowania przeciwko otoczeniu, głównie z powodu sztywnego i niekorzystnego dla przedsiębiorstwa układu zależności zewnętrznych.

Motywacja do uzyskiwania korzyści ekonomicznych będzie najprawdopodobniej ukierunkowana na uniezależnienie płacy od pracy /produkcji/.

Niezadowolenie z powodu wysokości płac ma charakter ofensywny i skierowane jest na wygrywanie interesów ekonomicznych przeciwko

otoczeniu oraz przerwaniu na otoczenie ciężarów, które ponosi w tej chwili przedsiębiorstwo.

[Można oczekiwać, że płace mogą stać się źródłem i ogniskiem poważniejszych konfliktów w wypadku zablokowania możliwości uzyskiwania przyrostów płac proporcjonalnego do wzrostu kosztów utrzymania lub znacznej obniżki wartości pieniądza.

W skali badanego przedsiębiorstwa środkiem zapobiegającym wzrostowi niezadowolenia może być bezpośrednie związanie wyników ekonomicznych z produkcją.