



Centrum Badania Opinii Społecznej

ul. Żurawia 4a
00-915 Warszawa 15
tel. 28-37-04

Warszawa, dnia 198 r.



285/83

P L A C E

Raport z badań w przedsiębiorstwie II

Opracowali:

M. Gańczowska

Z. Haj

C. Sowiński

R. Zawadzka

lipiec 1983

R E S P O N D E N C I

Ze składu dyrekcji wraz z kierownictwem średniego szczebla: dyrektor naczelny, z-cy - dyrektora d/s ekonomiczno-handlowych, dyrektora d/s produkcji, dyrektora d/s socjalno-administracyjnych, główny specjalista d/s zatrudnienia i płac, główny mechanik, główny energetyk, główny ekonomista, szef produkcji, specjalista d/s kadrowych, d/s jakości, d/s normowania pracy.

Z egzekutywy PZPR: pierwszy sekretarz /prac.admin./, drugi sekretarz /prac.produkcyjny oddelegowany do pracy partyjnej/, trzech członków egzekutywy/pracownik admin. w dziale przygot. produkcji/, przewodniczący ZZ, rob.prod.oddelegowany do pracy w org. młodzieżowej oraz prac. działu kontroli, sekretarz /członek egzekutywy K.W. - kierownik wydziału/.

Ze związku zawodowego: wiceprzewodniczący - st. mistrz, z-ca kierownika wydziału, dwóch członków prezydium /robotnik prod. i brygadzysta/, szef komisji młodzieżowej /technolog/, sekretarz /mistrz oddelegowany do pracy związkowej/.

Z samorządu: dwóch członków prezydium /kierownik działu/ i "zdegradowany" specjalista oraz członek rady pracowniczej /starszy mistrz/.

Dodatkowo objęto badaniami grupę kierowników średniego szczebla hipotetycznie stanowiącą, jak można było sądzić na podstawie dotychczasowych doświadczeń, bogate źródło informacji.

M A T E R I A Ł

PRZEDSIĘBIORSTWO.

1. ORGANIZACJA

=====

Przedsiębiorstwo produkuje kilka asortymentów artykułów codziennego użytku, przeznaczonych bezpośrednio na rynek i na zaopatrzenie pozostałych działów gospodarki.

Produkcja podstawowa zorganizowana jest w kilku niezależnych wydziałach, wytwarzających różne produkty finalne i zaopatrywanych z różnych źródeł. W ciągu technologicznym nie ma funkcjonalnych powiązań pomiędzy wydziałami produkcji podstawowej. Wewnątrz wydziałów system taśmowy rozgałęziony.

Poza niezależnymi technologicznie wydziałami produkcji podstawowej funkcjonują w ramach przedsiębiorstwa wydziały pomocnicze, produkujące część narzędzi i półproduktów przeznaczonych na zaopatrzenie pozostałych wydziałów.

Transport, zaopatrzenie, zbytnie, administracja obsługiwane są przez wyspecjalizowane służby, działające w skali całego przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie funkcjonuje zakład doświadczalny, zintegrowany z pozostałymi wydziałami finansowo i administracyjnie.

Służby utrzymania ruchu /konserwacja i remonty maszyn i urządzeń/ zorganizowane są niezależnie na każdym z wydziałów.

Powiązania z otoczeniem:

a/ materialno - finansowe:

zaopatrzenie w surowce, półprodukty i narzędzia

pochodzi z trzech źródeł:

- z produkcji własnej - znaczna część oprzyrządowania produkcji i znacząca ilość półproduktów,
- z rynku krajów kapitalistycznych - znaczna część surowców, część oprzyrządowania,
- z rynku krajowego /rozdzielnictwo/ i rynku RWPG - część surowców, część oprzyrządowania.

Znaczące dla produkcji jest drugie źródło zaopatrzenia ze względu na niedostępność niektórych surowców i urządzeń w kraju i w ramach RWPG. Zależność od dostaw płatnych w walutach wymiennalnych dotyczy tylko części wydziałów, pracujących na importowanych liniach technologicznych, wymagających surowców wysokiej jakości. Na rynkach krajów kapitalistycznych przedsiębiorstwo zaopatruje się u stałych dostawców, dla których jest tradycyjnym kontrahentem. Na tym terenie przedsiębiorstwo jest całkowicie uzależnione od cen nie podlegających negocjacji, dyktowanych przez dostawców.

Produkcja kierowana jest w 50% na eksport /z czego 10% do drugiego obszaru płatniczego/. Całość produkcji eksportowej wymaga zaopatrzenia z drugiego obszaru płatniczego. Wpływy z eksportu do krajów kapitalistycznych, pomniejszone o podatki, nie dają środków wystarczających na to zaopatrzenie.

Na rynku krajowym i w ramach RWPG przedsiębiorstwo ma pozycję monopolistyczną i praktycznie nieograniczony zbył na swoje produkty.

Poza produkcją podstawową, źródłem wpływów jest produkcja wydziałów pomocniczych /półprodukty i oprzyrzą-

dowanie produkcji/, sprzedających swoje wyroby na rynek krajowy. Zbyt na produkcję wydziałów pomocniczych jest również w obecnych warunkach praktycznie nieograniczony.

b/ administracyjno-prawne:

przedsiębiorstwo jest w pełni samodzielne, nie należy do żadnego zrzeszenia, plan produkcji formułowany jest wewnątrz przedsiębiorstwa na podstawie rozeznania własnych możliwości. Jeden z asortymentów objęty jest programem rządowym i jest to jedyne na razie, formalne ograniczenie samodzielności.

2. STAN EKONOMICZNY =====

W roku 1982 przedsiębiorstwo uzyskało rentowność ok. 56%, przy ilościowym spadku produkcji o 15% i spadku zatrudnienia o 12%. Wydajność pracy liczona w wartości produkcji na jednego zatrudnionego - wzrosła o 15%. Wartość produkcji sprzedanej - wg cen aktualnych - o 0,9%.

Wysoka rentowność uzyskana została głównie dzięki mniejszemu od zakładanego w planie wzrostu cen zaopatrzeniowych, przy utrzymaniu projektowanej wysokości cen na produkty finalne. /W wypadku programu rządowego cena zaoferowana przez przedsiębiorstwo była o 26% niższa od najwyższej ceny proponowanej przez kontrahentów/.

W porównaniu z rokiem 1981, w 1982 r. wzrosły: fundusz płac - o 24%, średnia płaca - o 40%. Spowodowało to konieczność odprowadzenia znacznych kwot na FAZ.

Produkcja przedsiębiorstwa w ciągu całego ubiegłego

roku utrzymywała się na stałym poziomie. Niewielkie jej wahania, wywołane chwilowym brakiem surowców, nie spowodowały spadku eksportu. Ponieważ poziom produkcji był stabilny, przedsiębiorstwo nie uzyskało ulg podatkowych premiujących wzrost produkcji i wzrost eksportu. /Uchwała nr 186 RM i "uchwała proeksportowa"/.

Na zapewnienie "wsadu dewizowego", koniecznego w produkcji większości asortymentów, przedsiębiorstwo korzystało w 1982 roku z trzydziestoprocentowego odpisu z wpływów dewizowych. Ponadto uzyskało dodatkowy przydział dewiz: z resortu /w ramach programu rządowego/, z MHZ /na finansowanie produkcji kierowanej na eksport w ramach RWPG/ oraz z dewiz wynegocjonowanych od kontrahentów krajowych, pochodzących z ich odpisów dewizowych. Obecnie, mimo tych dodatkowych przydziałów dewiz, wpływy pokrywają połowę jego zapotrzebowania na waluty wymienne.

Brakuje funduszy na modernizację zakładu. Uzyskanie kredytu bankowego na inwestycje nieprodukcyjne /system wentylacji, centrala telefoniczna/ jest niemożliwe, ponieważ nie gwarantują one wzrostu produkcji a zatem i spłaty kredytu.

Poza produkcją podstawową i produkcją wydziałów pomocniczych przedsiębiorstwo uzyskuje wpływy z własnego systemu dystrybucji, /pozwała to na przechwycenie ewentualnej marży jaką trzeba by było płacić dystrybutorowi z zewnątrz/.

3. PRODUKCJA

=====

W 1982 roku nastąpił, w porównaniu z rokiem 81, spadek produkcji w poszczególnych asortymentach od 7% do 60%.

Spowodowane to było głównie poprzez spadek zatrudnienia /12%/ , szczególnie dotkliwy w grupie pracowników bezpośrednio produkcyjnych /ok. 90% ogółu odchodzących z pracy/.

Moce produkcyjne przedsiębiorstwa wykorzystywane są obecnie w 50%. Park maszynowy stary, utrzymany w dobrym stanie.

4. ZATRUDNIENIE =====

Struktura:

- pracownicy bezpośrednio produkcyjni - 40%
- pracownicy pośrednio produkcyjni - 38%
- poza produkcją /administracja i prac.
inżynieryjno-techniczni z zakładu
doświadczalnego/ - 22%

Dynamika: Od kilku lat notowany jest spadek zatrudnienia. W ciągu ostatnich trzech lat z przedsiębiorstwa odeszło 1500 pracowników. W pierwszym półroczu 1983 r. 6,5% zatrudnionych w porównaniu ze stanem z końca 1982 roku. Odchodzą pracownicy bezpośrednio produkcyjni i kadra inżynieryjno-techniczna.

5. PLACE

Struktura: Przeciętne wynagrodzenie /w czasie prowadzenia badań/ - ok. 10 000 zł.

W grupie pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych przeciętne miesięczne wynagrodzenie jest o ok. 2 000 zł niższe niż wśród pozostałych pracowników.

Administracja osiąga średnio zarobki o ok. 600-700 zł

wyższe od robotników /bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych/, natomiast pracownicy inżynieryjno-techniczni zarabiają przeciętnie o 3-4 tysiące od nich więcej.

System płac: Pracownicy bezpośrednio produkcyjni wynagradzani są w systemie akordu zespołowego i indywidualnego /w wydziałach produkcji podstawowej/ oraz według dniówki zadaniowej /w wydziałach pomocniczych, w służbach utrzymania ruchu/. Otrzymują ponadto premię progresywną.

Podstawą systemu akordowego i premii jest 90% normy obowiązującej w ramach resortu.

Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach nierobotniczych otrzymują płacę miesięczną z premią. Wysokość premii wypłacanych pracownikom nie związanym bezpośrednio z produkcją uzależniona jest od efektów ekonomicznych uzyskanych przez przedsiębiorstwo w całości.

W przedsiębiorstwie wprowadzono tzw. fundusz kierowniczo-mistrzowski. /ok. 1350 zł na pracownika kwartalnie/, mający w założeniu pełnić rolę premii motywacyjnej.

Uzyskany w roku 1982 przyrost średniej płacy dotyczył w głównej mierze funduszu załogi /stałe dodatki/ - 28 milionów przyrostu - przy nieznacznym /6 milionów/ przyroście z tytułu premii z zysku. Wzrost stawek godzinowych nie przekroczył 10%.

Przy czterdziestoprocentowym wzroście funduszu płac w roku ubiegłym i piętnastoprocentowym wzroście przeciętnego wynagrodzenia, średnia płaca w przedsiębiorstwie /nieco ponad 10 tys. zł/ jest zauważalnie niższa od średniej krajowej i niższa od przeciętnej płacy w sąsiednich przedsiębiorstwach.

ZACHOWANIA:

A. ZAŁDGA

Relatywnie niski poziom płac w przedsiębiorstwie, wady funkcjonującego systemu płac, są według relacji respondentów, najczęstszym tematem rozmów prywatnych i służbowych. Temat płac pojawia się jako główny w naradach produkcyjnych, zebraniach partii i związku zawodowego. Zarząd przedsiębiorstwa i organizacje społeczno-polityczne uważają niskie płace za główną przyczynę braków w zatrudnieniu. W rozmowach prywatnych płace są tematem kluczowym, który pociąga za sobą najczęściej deklaracje o chęci porzucenia pracy.

W sytuacji ciągłego niedoboru pracowników otwarta jest możliwość pracy w godzinach nadliczbowych i na dwie zmiany. A jednak podejmowanie dodatkowej pracy w celu podwyższenia zarobków występuje w znikomej skali. Zdaniem respondentów 70-80% załogi pracuje po prostu poza przedsiębiorstwem, zazwyczaj w ogrodnictwie lub na prywatnych budowach. Stąd niechęć do dodatkowej pracy w przedsiębiorstwie - tak ze względu na zmęczenie jak i nieopłacalność tej pracy. /w porównaniu do sektora prywatnego/.

Stalym tematem rozmów są prace zleczone przez przedsiębiorstwo wykonawcom z zewnątrz, prace dobrze płatne - znacznie lepiej niż praca etatowa. Przedsiębiorstwu oplaca się "przeplacanie" wykonawców z zewnątrz, ponieważ koszty te nie obciążają funduszu płac i nie powodują dodatkowych obciążeń podatkowych /FAZ/. Fakt ten budzi stałe niezadowolenie, pomimo, że znajomość stanu rzeczy jest powszechna. Nie wywołuje to jednak postulatów ani nacisków zmierzających

do zaniechania podobnych praktyk.

Przedsiębiorstwo objęte jest "ochroną pracy" /nie można się zwolnić na własną prośbę bez zgody dyrektora/. W ostatnim okresie /pół roku/ zwiększyła się znacznie ilość podań o zwolnienie z pracy. Jest to główny - jeśli nie jedyny - temat rozmów z dyrektorem w tzw. dniu przyjęć /raz w tygodniu/. W razie odmowy, pracownik przedstawia zazwyczaj orzeczenie lekarskie o konieczności zmiany stanowiska pracy ze względu na stan zdrowia /duża zachorowalność na choroby oczu, stawów, kręgosłupa/. Ponieważ zmiana stanowiska wiąże się zazwyczaj ze zmniejszeniem zarobków, a obowiązujące przepisy nie obligują pracownika do zaakceptowania takiej sytuacji, dyrektor musi w końcu wyrazić zgodę na jego odejście z pracy.

W rozmowach prywatnych częstym tematem jest motyw poszukiwania innej, lepiej płatnej pracy. Ilość takich rozmów - według respondentów - wzrasta każdorazowo po opublikowaniu przez środki masowego przekazu aktualnych danych o przeciętnym wynagrodzeniu w gospodarce społecznej lub o zarobkach osiągniętych w spółkach polonijnych i sektorze prywatnym.

Regularnie w sezonie letnim pojawiają się prośby o urlopy bezpłatne, przeradzające się - w wypadku odmowy - w podania o zwolnienie z pracy. W ocenie naszych respondentów jest to związane z łatwością podejmowania w tym okresie pracy w ogrodnictwie. /Większość pracowników bezpośrednio produkcyjnych dojeżdża do pracy z okolic podmiejskich, w których bez trudu można znaleźć pracę płatną ponad 1 000 zł dziennie i w ciągu 3 - 4 miesięcy osiągnąć równowartość rocznych zarobków w przedsiębiorstwie./

B. KIEROWNICTWO:

Trudna sytuacja płacowa w przedsiębiorstwie, powodująca stały odpływ pracowników, jest podstawowym problemem, z którym boryka się jego zarząd. Podjęto szereg przeciwdziałań. M.in. wystąpiono do Komisji Planowania z prośbą o zmianę współczynnika obciążenia na FAZ w celu uzyskania nieobciążonego podatkiem, dodatkowego funduszu na podwyżki płac. Uzyskano zgodę na zmianę owego współczynnika z 0,5 na 0,65. Podjęto decyzję o dziesięcioprocentowej redukcji zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych z jednoczesną propozycją przesunięcia bezpośrednio do produkcji. Zabieg taki, mający w założeniu zaowocować obniżeniem kosztów produkcji przy jednoczesnym jej powiększeniu, leży na razie w sferze zamierzeń /kierownictwo spodziewa się znacznych trudności w jego realizacji/. Opracowano nowy system wynagradzania "za sztukę" z pominięciem dotychczas obowiązujących taryfikatorów /na razie również w sferze zamierzeń/. Uzależniono premie od wzrostu produkcji i obniżki kosztów wytwarzania.

C. KONSEKWENCJE:

Braki w zatrudnieniu - spowodowane niskimi płacami - są głównym czynnikiem wpływającym na wielkość produkcji. Wzrost zatrudnienia o 700 - 800 osób gwarantowałby wykorzystanie parku maszynowego w 80% /50 % obecnie/ bez dodatkowego obciążenia wydziałów pomocniczych i trudności zaopatrzeniowych.

Uzyskana zmiana współczynnika obciążenia na FAZ nie przyniesie najprawdopodobniej wzrostu płac, ponieważ nie można oczekiwać znaczniejszego wzrostu produkcji /wzrost produkcji w pierwszym półroczu jest o 4% niższy od plano-

wanego ze względu na braki w obsadzie stanowisk pracy/.

Dysproporcje w zatrudnieniu sprawiają, że przedsiębiorstwo ponosi wysokie koszty stałe, zmniejszające szanse na znaczącą obniżkę kosztów produkcji poprzez usprawnienia w sferze produkcji.

Wyplacenie w tym roku czternastej pensji spowodowało niedostatki w funduszu socjalnym, wyraźnie niewystarczającym na potrzeby załogi /fundusz socjalny obciążony jest dodatkowo wspieraniem dużej grupy rencistów i emerytów - 2000 osób/. Z kolei niski fundusz socjalny jest czynnikiem dodatkowo pogarszającym opłacalność pracy w przedsiębiorstwie.

OPINIE RESPONDENTÓW

O ZAŁODZE:

W większości respondenci dzielili załogę /przy czym termin "załoga" nie występował w wypowiedziach/ na pracowników fizycznych i umysłowych.

Zdaniem większości respondentów, w przedsiębiorstwie działają silnie zintegrowane grupy nieformalne, rywalizujące o zarobki, co przyczynia się do wypracowywania "lepszych" pozycji dzięki systemowi koneksji, "układów" itp. Mimo, że duży procent pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie stanowią kobiety /60% stanowisk robotniczych. 51% pozostałych/, w wypowiedziach respondentów nie pojawiły się typowe "kobiece" problemy, które, zdaniem rozmówców, mają znikome znaczenie w porównaniu ze sprawami strictly pracowniczymi.

W związku z popularnością tematu płac i poszukiwania lepiej płatnej pracy, respondenci dzielą załogę na tych, którym łatwo znaleźć inną pracę /młodzi, wykształceni/ i takich, którym trudno jest podjąć decyzję o opuszczeniu przedsiębiorstwa /pracownicy starsi o specyficznych kwalifikacjach oraz zajmujący wysokie pozycje w grupach nieformalnych/.

Mimo dość znacznych różnic w poziomie wynagrodzeń pomiędzy grupami pracowników różnie wynagradzanych nie pojawiają się jawne konflikty na tle płacowym. Zdaniem respondentów nie ma również niechęci czy awersji na tle płacowym nie ujawniających się publicznie.

Sporadycznie pojawiają się konflikty pomiędzy pracownikami bezpośrednio produkcyjnymi a służbami utrzymania ruchu. Obydwie grupy zgłaszają wzajemnie pod swoim adresem roszczenia i pretensje o charakterze prestiżowym, które częściowo odnoszą się do płac: służby utrzymania ruchu zarzucają pracownikom produkcyjnym nieoszczędną eksploatację maszyn i urządzeń, same są natomiast oskarżane o niedostateczne podporządkowanie swojej pracy produkcji. Zarzuty te rozumiane są jako obwinianie się nawzajem o przynoszenie strat zamiast zysków.

Według zgodnej opinii respondentów, pracownicy bezpośrednio produkcyjni akceptują wyższe płace pracowników inżynieryjno-technicznych. Obowiązuje tu, zdaniem respondentów, rodzaj "sojuszu" jednakowo pokrzywdzonych: "ponieważ wszyscy zarabiają mało, konflikty wewnętrzne są szkodliwe, należy starać się o wyższe płace dla wszystkich".

W przeszłości dawało o sobie znać niezadowolenie z powodu wyższych zarobków, osiąganych przez pracowników zakładu doświadczalnego /objawiało się ono głównie wśród pracowników inżynieryjno-technicznych i wysoko kwalifikowanych robotników, których część przeniosła się do tego zakładu/.

Incydentalne konflikty wywoływane są "niesprawiedliwym" /w znaczeniu - różnicującym/ podziałem funduszu kierowniczno-mistrzowskiego. Spory na tym tle rozstrzygane są przez związek zawodowy, zazwyczaj polubownie.

O SYSTEMIE PŁAC:

Wszyscy respondenci ocenili funkcjonujący w przedsiębiorstwie system płac jako wadliwy i antymotywacyjny, ponieważ:

- jest zbyt skomplikowany i słabo związany z efektami pracy /tylko 48% pobieranych płac jest podstawą wynagrodzenia, reszta to różnego rodzaju dodatki/. Większość pracowników nie wie dokładnie za co ile pieniędzy dostaje;
- jest oparty na starych taryfikatorach /nieprawidłowe, przestarzałe w stosunku do aktualnych technologii i zaszeregowania stanowisk/;
- w zbyt małym stopniu uwzględnia różnice w trudności i stopniu komplikacji pracy, jak również w poziomie kwalifikacji pracowników;
- poziom wynagrodzeń nie odzwierciedla aktualnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa;
- jest zbyt sztywny i mało zróżnicowany, by stanowić skuteczne narzędzia zarządzania.

Przedstawiciele dyrekcji, komitetu zakładowego, kierownicy średniego szczebla, przedstawiciele samorządu, uważali za konieczne zróżnicowanie płac pracowników bezpośrednio produkcyjnych połączone z taką podwyżką, aby były one docelowo wyższe o 50% od płac pracowników nie związanych bezpośrednio z produkcją. Temu właśnie celowi służyć miało wprowadzenie funduszu kierowniczego-mistrzowskiego. Z relacji

przedstawicieli związku zawodowego wynika, że jedynie w nieznacznym stopniu fundusz ten jest wykorzystywany zgodnie z założeniem /tylko na jednym z wydziałów, na pozostałych przyznawanie kwot z tego tytułu ogranicza się w wypadku rażących naruszeń obowiązków pracowniczych/.

Wśród pracowników bezpośrednio produkcyjnych panuje opinia - popierana przez związek zawodowy - że aktualne płace nie zapewniają minimum socjalnego i różnicowanie ich nie ma w związku z tym żadnego sensu. Różnicowanie płac w obecnych warunkach prowadzi, ich zdaniem, do niepotrzebnych konfliktów, "psuje atmosferę".

W opiniach respondentów niezadowolenie z wysokości płac związane było z wysokimi kosztami utrzymania, nie zaś z brakiem relacji pomiędzy wkładem pracy a wynagrodzeniem. Niektórzy z respondentów /kadra inżynieryjno-techniczna/ wyrażali niezadowolenie z powodu braku dodatkowych korzyści z tytułu wyższych kwalifikacji.

Niezadowolenie z powodu relatywnie niskich płac kierowane jest pod adresem rządu /za niesprawiedliwą politykę socjalną, dotującą spożycie, z czego na równi korzystają biedni, jak i bogaci, za ograniczenia samodzielności w gospodarowaniu funduszami przedsiębiorstwa, za silną progresję podatkową/ oraz pod adresem dyrekcji przedsiębiorstwa /za brak samodzielności i inicjatywy w podejmowaniu decyzji płacowych w usprawnianiu produkcji, za nieuwzględnianie mechanizmów rynkowych/.

Na tle niezadowolenia, zarówno z wysokości płac, jak i zasad ich podziału, pojawiły się w wypowiedziach respondentów dwie koncepcje rozwiązań systemowych.

1. Przedstawiciele dyrekcji, większość przedstawicieli egzekutywy PZPR oraz związku zawodowego skupiają swoją uwagę na poszukiwaniu lepszego, efektywniejszego systemu płac, mogącego poprawić sytuację w przedsiębiorstwie bez naruszania innych, obowiązujących w nim zasad. Takim rozwiązaniem byłoby, ich zdaniem, wprowadzenie indywidualnego wynagradzania pracowników bezpośrednio produkcyjnych "od sztuki", z progresywnie rosnącą ceną za każdą sztukę wyprodukowaną ponad normę z pominięciem aktualnie obowiązujących taryfikatorów.
2. Przeciwno takiej koncepcji występują przedstawiciele byłego prezydium rady pracowniczej /samorząd/, kierownictwo średniego szczebla oraz jeden przedstawiciel PZPR. Projektowi temu zarzucają:
 - rozbitcie załogi na poszczególnych, indywidualnie pracujących i indywidualnie wynagradzanych, pracowników,
 - brak gwarancji stałego, pełnego zaopatrzenia na poszczególnych stanowiskach,
 - ograniczone możliwości technologiczne,
 - brak powiązania z efektywnością przedsiębiorstwa jako całości.

Przeciwstawiają mu swój własny pogląd, polegający na wprowadzeniu akordu zespołowego, powiązanego z efektywnością przedsiębiorstwa. Zaletą akordu zespołowego /z pełną delegacją decyzji płacowych na kierowników zespołów/ miałyby być orientacja całej załogi na interes przedsiębiorstwa w całości.

O DYREKCJI:

Opinie o dyrektorze przedsiębiorstwa są generalnie pozytywne /zastępcy, egzekutywa PZPR/. Przeciwnicy /głównie wśród przedstawicieli byłego samorządu/ zarzucają mu nieumiejętność egzekwowania pracy od zastępców, nieumiejętność szybkiego decydowania w kwestiach gospodarczych /np. przestawienie produkcji na bardziej opłacalne dla przedsiębiorstwa asortymenty/, brak inicjatywy w poszukiwaniu i wdrażaniu nowych, opłacalnych rozwiązań produkcyjnych, kierowanie się bardziej interesem społecznym niż przedsiębiorstwa.

Dyrektor zdaje sobie z tych zarzutów sprawę, jak członkowie egzekutywy PZPR, wszyscy reprezentują jednak stanowisko, iż przedsiębiorstwo jest elementem potencjału przemysłowego państwa. Jego działalność powinna być zatem podporządkowana potrzebom społeczeństwa jako całości. Koncepty "rynkowe" byłego samorządu i "ugrupowania samorządowego" w kierownictwie przedsiębiorstwa nie gwarantują, ich zdaniem, realizacji interesu społecznego. Produkcja wyłącznie opłacalnych asortymentów, korzystna dla przedsiębiorstwa, doprowadziłaby szybko do deficytu asortymentów niezbędnych na rynku. Wypowiadając się o swojej polityce wewnątrz przedsiębiorstwa dyrektor ocenia swoje decyzje w kategoriach moralnych. Uważa, że postępuje słusznie ze względu na szeroko rozumiany interes społeczny. Stara się zaspokoić społeczne potrzeby. Lekarstwo na krytyczną

sytuację przedsiębiorstwa widzi w radykalnej zmianie sposobu jego funkcjonowania.

O SAMORZĄDZIE:

Samorząd nie funkcjonuje na razie formalnie. Mimo zabiegów ze strony kierownictwa, zmierzających do wznowienia działalności zawieszanej rady pracowniczej, żadna decyzja nie została dotychczas podjęta.

Według opinii części respondentów /dyrekcja, komitet zakładowy, związek zawodowy/ samorząd nie chce podjąć działalności ze względu na to, że w zmienionej sytuacji politycznej i trudnej sytuacji przedsiębiorstwa musiałby dzielić odpowiedzialność za istniejący stan rzeczy.

Zdaniem dwóch respondentów, przyczyną są niezmienione obowiązki przy uprawnieniach znacznie ograniczonych w porównaniu do okresu, kiedy samorząd rozpoczynał swoją działalność /niemożność powoływania i zwalniania dyrektora/. Może to być, ich zdaniem, również efekt działania "podziemia" i nacisków z jego strony.

Przedstawiciele zawieszonoego samorządu uważają, że wznowianie działalności nie ma żadnego sensu w warunkach, kiedy dyrektor przedsiębiorstwa nie zamierza korzystać z samodzielności, a odwołanie go lub wymuszenie na nim jakichkolwiek decyzji co do strategii zewnętrznej przedsiębiorstwa jest prawnie niemożliwe.

A N A L I Z A

1. Przedsiębiorstwo, traktowane jako samodzielna jednostka gospodarcza w rozumieniu "Ustawy o przedsiębiorstwie państwowym", znajduje się w sytuacji nie dającej się jednoznacznie zakwalifikować.

Część danych wskazuje, że jest to sytuacja krytyczna:

- potencjał produkcyjny /materialny/ wykorzystany w 50%,
- wielkość produkcji maleje i jest zagrożona dalszym spadkiem z powodu braków w zatrudnieniu,
- przyczyną spadku zatrudnienia są niekonkurencyjne płace - na podwyższenie płac przedsiębiorstwo nie ma środków,
- brakuje środków na konieczne inwestycje pozaprodukcyjne, które poprawiłyby warunki pracy, ale nie przyniosły bezpośrednich zysków.

Jednocześnie przedsiębiorstwo osiąga zadowalającą rentowność /56%/, ma sprawny park maszynowy, możliwości bezinwestycyjnego zwiększenia produkcji, zapewniony nieograniczony zbyt swoich produktów po atrakcyjnych cenach i stosunkowo stabilne zaopatrzenie. Funkcjonuje w "miękkich" warunkach finansowych /dotacje dewizowe z różnych źródeł/, w relatywnie korzystnych przepisach podatkowych i dysponuje znaczną dowolnością w doborze kontrahentów i dyktowaniu cen .

2. Większość członków załogi funkcjonuje tylko w rolach pracowniczych jako pracobiorcy, nie mający wpływu na warunki zawieranych kontraktów. Mogą te warunki przyjąć lub odrzucić, nie mają natomiast okazji ich negocjowania. Ponieważ warunki te nie są korzystne, znacząca część pracowników rozstaje się z przedsiębiorstwem pomimo formalnych zatrudnień.

3. Wszystkie decyzje dotyczące strategii zewnętrznej i polityki wewnątrz przedsiębiorstwa znajdują się w gestii dyrekcji, a najprawdopodobniej tylko dyrektora naczelnego.

4. Poza strukturą zarządzania produkcją, w przedsiębiorstwie funkcjonuje wyłącznie egzekutywa PZPR, w pełni popierająca strategię dyrektora. /Związek zawodowy funkcjonuje realnie i w świadomości załogi jako komórka administracyjna, powołana do załatwiania drobnych spraw pracowniczych i socjalnych. Samorząd nie wznowił działalności. /

5. Są podstawy, by przypuszczać, że część załogi /kierownictwo średniego szczebla, wysoko kwalifikowani robotnicy, dyrekcja, były samorząd, kadra inżynieryjno-techniczna/ komunikuje się ze sobą nieformalnie na temat sytuacji przedsiębiorstwa i sposobów jej rozwiązania. Świadczą o tym dwie różne koncepcje funkcjonowania i celów przedsiębiorstwa, ścieranie się argumentów na ten temat, pomimo, że sprawy te nigdy nie były omawiane oficjalnie. Świadczy o tym również stosowany przez respondentów podział na "dyrektora i jego ludzi" oraz "orientację prosamorządową".

6. Dyrekcja, zdając sobie sprawę z zagrożenia produkcji podstawowej, nie robi niczego, co zmierzałoby do poprawy sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Poza bieżącymi decyzjami w zakresie produkcji, kieruje swoją uwagę na płace i zatrudnienie. Podejmowane na tym polu działania mają charakter symboliczny i ograniczają się do nie realizowanych decyzji oraz snucia projektów co do szczegółowych rozwiązań. Na zewnątrz działalność dyrekcji sprowadza się do poszukiwania doraźnych sposobów poprawy sytuacji poprzez zabiegi prawn-administracyjne.

W wypowiedziach członków dyrekcji nie pojawiają się cele perspektywiczne. Nie pojawiają się również interesy przedsiębiorstwa. Deklarowanym przez członków dyrekcji celem działania przedsiębiorstwa jest "interes społeczny", a zadaniem przedsiębiorstwa, wynikającym z owego "interesu społecznego", jest utrzymywanie aktualnego poziomu i struktury produkcji. Ponieważ jednak całkiem realne zagrożenie poziomu produkcji nie skłania dyrekcji do żadnych działań, można sądzić, że "interes społeczny" pełni w ich wypowiedziach tylko rolę usprawiedliwienia.

INTERPRETACJA

1. Niejednoznaczność sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa można traktować jako stan przejściowy, jako efekt rozmycia w czasie poszczególnych elementów reformy gospodarczej. W rzeczywistości różne sfery działalności przedsiębiorstwa funkcjonują w różnych, wzajemnie niespójnych systemach. Produkcja funkcjonuje w systemie nakazowo-rozdzielczym /przynajmniej w swej części materialnej/. Dotowana jest z różnych źródeł. Decyzje dyrekcji dotyczące produkcji i dystrybucji podejmowane są z pominięciem kryterium opłacalności. Przedsiębiorstwo jest jednostką samofinansującą się wyłącznie w zakresie płac i inwestycji. I tylko na to musi samo zarobić.

Przedsiębiorstwo funkcjonuje na dwóch niezależnych płaszczyznach - na jednej podejmowane są decyzje, które owocują na drugiej w postaci efektów ekonomicznych. Te z kolei - za pośrednictwem zjawisk występujących w załodze - wpływają na ograniczenie możliwości na pierwszej płaszczyźnie. Część materialna i część "ludzka" produkcji funkcjonują w różnych układach odniesień, a ich koszty liczone są w "różnych pieniądzach" i nie sumują się.

2. Spowodowane jest to najprawdopodobniej niechęcią dyrekcji do zasad reformy i tendencją do utrzymywania za wszelką cenę starych reguł gry /samofinansowanie w zakresie płac i system podatkowy spostrzegane są przez członków dyrekcji nie jako elementy szerszego systemu gospodarczego, ale jako przeszkody utrudniające produkcję, w taki też sposób są przez nich traktowane w wypowiedziach/. O tendencji do zachowywania starych reguł nakazowo-rozdzielczych /co dla dyrekcji oznacza zwolnienie z konieczności podejmowania decyzji i odpowiedzialności oraz ograniczenie działania do dyrygowania ludźmi/ świadczy - pośrednio - propozycja wprowadzenia systemu wynagradzania "od sztuki". System taki maksymalizuje władzę kierownictwa i pozwala traktować większość załogi jako luźny zbiór pojedynczych ludzi.

3. Zdecydowanie konserwatywna orientacja dyrekcji wydaje się racjonalna w aktualnych warunkach przedsiębiorstwa:

- przedsiębiorstwo "weszło w reformę" z relatywnie niskim poziomem płac i dającą się już od paru lat zauważyć tendencją do spadku zatrudnienia w bezpośredniej produkcji. Poziom płac jest więc nadal niski, a znaczące podwyżki mogłyby być uzyskane tylko poprzez praktycznie nieosiągalny przyrost produkcji lub jej znaczne potaniecie;

- przestawienie produkcji na samofinansowanie, wprowadzenie do decyzji produkcyjnych kryteriów ekonomicznych, pociągnęłoby za sobą konieczność radykalnych zmian w dystrybucji. Spowodowałoby to utratę dotacji dewizowych w sytuacji, gdy eksport do krajów kapitalistycznych nie jest w stanie pokryć importu koniecznego do utrzymania produkcji.

Polityka dyirekcji przedsiębiorstwa jest zatem w tej chwili nie tylko wyrazem konserwatywnej, sprzecznej z zasadami reformy orientacji, ale także celową strategią, zmierzającą do utrzymania przedsiębiorstwa i przeczekania niekorzystnego okresu.

Częściowym potwierdzeniem takiej interpretacji są wygłaszane przez członków kierownictwa i dyrektora naczelnego opinie, że sytuację przedsiębiorstwa może uzdrowić tylko okresowe, znaczne obniżenie stopy podatkowej lub oddanie do dyspozycji przedsiębiorstwa całości uzyskiwanych przez nie wpływów dewizowych.

5. Załoga jest zdeintegrowana, a problemy płacowe są głównym tematem rozmów zarówno prywatnych, jak i służbowych. Kierownictwo przedsiębiorstwa uważa, że tylko podwyżki płac mogłyby ustabilizować załogę i odwrócić niekorzystny trend w stanie zatrudnienia. Jednocześnie jest przekonane, że środków na podwyżki nie da się wygospodarować. W świadomości dyirekcji, relatywnie niskie płace są głównym powodem odchodzenia pracowników. Charakterystyczne jednak, że w takiej sytuacji dyirekcja nie sięga po żadne pozapłacowe środki, które mogłyby ustabilizować i zintegrować załogę, np. współzarządzanie, przekazanie części decyzji na niższe szczeble itp. Działania takie nie pojawiają się nawet w sferze projektów czy luźnych pomysłów. Kierownictwo nie dysponuje żadnymi - poza własnymi wyobrażeniami i utrwaloną opinią - w miarę zobiektywizowanymi informacjami na temat powodów, dla których tak znaczna część pracowników decyduje się na odejście mimo utrudeń.

Nasuwa to interpretację, że skanalizowanie zbiorowej świadomości na temacie płac może być dla dyrekcji wygodne, zwłaszcza że powszechnie panująca przekonanie o niemożliwości jakiegokolwiek poprawy w tym zakresie zwalnia ją z odpowiedzialności zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Stopień, w jakim płace koncentrują uwagę oraz brak innych przejawów funkcjonowania społeczności wewnątrz przedsiębiorstwa, może być zatem nie tylko odbiciem realnego znaczenia płac dla pracowników, ale także efektem celowego działania dyrekcji. Skanalizowanie komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa na temacie płac może wyrażać nie tyle rangę tego tematu, co fakt, że jest to temat, jedyny, na jaki komunikowanie się jest aktualnie możliwe.

DIAGNOZA

Jednostką obserwacji jest przedsiębiorstwo państwowe, rozumiane według definicji zawartej w "Ustawie o Przedsiębiorstwie Państwowym".

Badania miały dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jakim stopniu płace, polityka płacowa i zróżnicowanie wynagrodzeń ogniskują świadomość indywidualną i zbiorową i na ile mogą się stać poważnym źródłem niezadowolenia społecznego?

2. Czy płace pełnią w chwili obecnej funkcje motywacyjne i jakie powinny być spełnione warunki, by takie funkcje pełniły?

Co do pytania pierwszego:

W skali badanego przedsiębiorstwa płace koncentrują na sobie uwagę zbiorową. Pojawiają się jako główny temat rozmów prywatnych, służbowych i narad produkcyjnych. Niezadowolenie budzi relatywnie niski poziom płac w stosunku do kosztów utrzymania. Wyraża się werbalnie w postaci utyskiwań na wysokość płac /kierowane pod adresem rządu i dyrekcji przedsiębiorstwa/ bez zabarwienia emocjonalnego i przeradza się najczęściej w deklarowaną chęć znalezienia lepiej płatnej pracy.

Relatywnie niski poziom płac w badanym przedsiębiorstwie spostrzegany jest przeważnie jako problem lokalny, dotyczący tylko przedsiębiorstwa.

Wobec braku - w funkcjonujących lokalnie opiniach - możliwości poprawy sytuacji, wywołuje to starania o lepsze warunki gdzie indziej lub o dodatkowe dochody.

Można przypuszczać, że uwaga, jaką koncentruje na sobie wysokość płac, jest nie tyle odzwierciedleniem realnego jej znaczenia dla pracowników ile efektem działalności kierownictwa przedsiębiorstwa i panujących w nim warunków.

Jest mało prawdopodobne, żeby niezadowolenie z płac przekroczyło ramy przedsiębiorstwa nawet w wypadku znacznego pogorszenia relacji płace-ceny, ponieważ istnieją już utrwalone w świadomości załogi i w obowiązujących lokalnie wzorcach postępowania sposoby rozładowywania tego niezadowolenia poza przedsiębiorstwem.

Co do drugiego:

W chwili obecnej płace nie pełnią funkcji motywacyjnych. Uzyskiwanie efektów ekonomicznych w skali przedsiębiorstwa nie funkcjonuje jako cel jego działalności. Przy obowiązujących aktualnie przepisach nie istnieje możliwość wzrostu dochodów załogi poprzez poprawę wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Wewnątrz przedsiębiorstwa bezpośredni związek pomiędzy efektywnością pracy a płacą jest niewielki, a ponadto funkcjonuje jako norma grupowa pogląd o nieopłacalności zarabiania pieniędzy w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w stosunku do dochodów możliwych do uzyskania poza nim.

Istnieją podstawy, by przypuszczać, że stymulować motywację do pracy w badanym przedsiębiorstwie można raczej środkami pozapłacowymi niż różnicowaniem wynagrodzeń.