

185/83

P L A C E

Raport z badań w przedsiębiorstwie I

Zbigniew Maj

Renata Zawadzka

Kopieci 1983

M E T O D A

Zbieranie informacji - wywiad otwarty z pytaniem wywoławczym:

"CBOS prowadzi badania, które staną się podstawą ankiety. Zamierzamy za jej pomocą zbadać załogi innych dużych zakładów pracy na terenie Warszawy i całego kraju. Interesują nas Pana opinie na temat płac, systemu płac i wszystkiego, co się zdaniem Pana z tym wiąże".

Jeżeli respondent nie zaczął po tym swej wypowiedzi, powtarzaliśmy tekst nieco innymi słowami z podkreśleniem tego, że interesuje nas wszystko, co on sam o tym sądzi i że nie będziemy zadawać konkretnych pytań.

W trakcie wywiadu zadawaliśmy pytania ukierunkowujące i strukturalizujące, kiedy respondent za bardzo odbiegał, naszym zdaniem, od tematu /pytaliśmy wtedy "czy to ma Pańskim zdaniem jakiś związek z płacami?", "czy to co Pan mówi, jest odpowiedzią na pytanie? / albo wtedy gdy wypowiedzi były niejednoznaczne/proponowaliśmy do wyboru jedną z dwu lub więcej wykluczających się ocen/.

Na koniec zadawaliśmy pytania testowe dotyczące interesującego nas obszaru, jeśli dotychczasowe wypowiedzi respondenta nie odpowiadały na nie wprost i nie zawierały ich implicite.

Całość wywiadu była nagrywana na taśmę magnetofonową. Badanych zapewnialiśmy, że nagrania będą wykorzystywane wyłącznie przez prowadzącego wywiad. Pomimo tego w niektórych momentach zastrzegali się: "to nie na magnetofon", "tego proszę nie nagrywać". W takich wypadkach notowaliśmy odpowiedzi.

Wnioskowanie

Ze względu na trzy, wyżej wymienione, sposoby zadawania pytań, mamy do czynienia z trzema rodzajami wypowiedzi. Są to wypowiedzi:

1. Spontaniczne /zarówno temat, sposób ujęcia, perspektywa, jak i treść -
- zależą wyłącznie od badanego/.
2. Ukierunkowane /jw. - przy założeniu, że badający prawidłowo zinterpretował

dotychczasowe wypowiedzi respondenta, a zaproponowany przez niego sposób strukturalizacji problemu jest tożsamy ze sposobem widzenia go przez badanego/.

3. Wywołane /obszar tematyczny, a czasami również sposób strukturalizacji - pochodzą od badającego/.

Metodologiczny status i prawomocność wnioskowania na podstawie tych różnych rodzajów wypowiedzi są różne. Zostało to uwzględnione w procedurze wnioskowania.

Ze względu na obszar tematyczny i treść wypowiedzi dają się wyróżnić trzy ich rodzaje:

1. Relacje o faktach /stan prawno-finansowy przedsiębiorstwa, zachowania członków załogi, konflikty jawne, tematy rozmów prowadzonych przez innych ludzi, sposób organizacji pracy, bezpośrednio obserwowalne wskaźniki postaw itp./ . Na tym obszarze założyliśmy równoważność zawartości informacyjnej i wiarygodności wypowiedzi spontanicznych, ukierunkowanych i wywołanych.

2. Relacje o postawach innych pracowników, problemach nurtujących załogę. Za najważniejsze uznaliśmy tu wypowiedzi spontaniczne, za mniej nośne informacyjnie - ukierunkowane, za najmniej wiarygodne - wywołane. Te ostatnie używane były we wnioskowaniu wyłącznie jako hipotetyczne lub interpretacyjne.

3. Opinie, oceny i poglądy osobiste respondentów. Za podstawę wnioskowania przyjęliśmy tylko wypowiedzi spontaniczne, zaś ukierunkowane i wywołane traktowaliśmy jedynie jako pomocnicze dla ścisłego określenia obszaru, jakiego opinie dotyczą i podstaw, na jakich są formułowane.

Respondenci

Dyrekcja - dyrektor naczelny

- dyrektor ekonomiczny

- z-ca dyrektora d/s zatrudnienia

Egzekutywa PZPR - sekretarz ekonomiczny /pracownik administracji/

- sekretarz propagandowy /mistrz/

- członek egzekutywy /zatrudniony w dozorze technicznym/

Samorząd - przewodniczący /robotnik bezpośrednio produkcyjny, oddelegowany do pracy w samorządzie/

- członek sekretariatu /inżynier zatrudniony w obsłudze ciągłości ruchu/

- członek sekretariatu /kierownik wydziału w pionie ekonomicznym/

Związki zawodowe - przewodniczący /robotnik, od ponad 20 lat zatrudniony w zakładzie, oddelegowany na pół etatu do pracy w związku/

- członek komitetu założycielskiego /kierownik produkcji w jednym z zakładów przedsiębiorstwa/

- członek komitetu założycielskiego /pracownica administracyjna w /.

Poza członkiem samorządu, inżynierem / były przewodniczący zakładowej komisji "Solidarności" / wszyscy respondenci są członkami PZPR.

M A T E R I A Ł

Przedsiębiorstwo

W swojej dziedzinie produkcji zajmuje pozycję monopolisty. Nie ma w związku z tym kłopotów ze zbytem. Uczestniczy w siedmiu programach operacyjnych, co zapewnia zaopatrzenie i pociąga za sobą częściową utratę samodzielności w doborze kontrahentów i ustalaniu cen sprzedaży.

Stan ekonomiczny

Za rok 1982 przedsiębiorstwo osiągnęło rentowność ok. 102% mimo ilościowego spadku produkcji /o 10%/ , spadku zatrudnienia w dziale bezpośrednio produkcyjnym /9%/ i nieznacznego globalnego spadku wydajności pracy /1 - 3%/.

Wysoką rentowność miały dwa zasadnicze źródła:

- mniejszy od zakładanego wzrost cen zaopatrzeniowych,
- większy od zakładanego wzrost cen sprzedaży produktów finalnych /spowodowany niezależną od przedsiębiorstwa zmianą kontrahentów/.

Jednocześnie nastąpił wzrost funduszu płac / o 7,7%/ oraz wzrost przeciętnego wynagrodzenia / o 18%/.

Pod koniec roku część produkcji została dodatkowo sprzedana do ZSRR /na zasadach eksportu do drugiego obszaru płatniczego/, co pociągnęło za sobą ulgi podatkowe, z czego część została wypłacona w postaci premii eksportowej.

Zatrudnienie

1. Pracownicy bezpośrednio produkcyjni - 30% załogi.
2. Pracownicy pośrednio produkcyjni /służby utrzymania ruchu, transport, narzędziownia, straż przemysłowa, dozór techniczny / - 40%.
3. Kierownictwo i administracja - 30%.

Dane te odzwierciedlają stan tzw. etatyzacji. W rzeczywistości liczba pracowników bezpośrednio produkcyjnych jest mniejsza od zakładanej i obecnie stanowi ok. 20% załogi.

Produkcja

Od dwóch lat systematycznie spada z powodu:

- trudności surowcowych /mimo uczestnictwa w siedmiu programach operacyjnych/,
- braków narzędziowych i starzenia się parku maszynowego /mimo wysokiej rentowności, wartościowego wzrostu produkcji, przedsiębiorstwo nie jest w stanie pozwolić sobie z własnych dochodów nawet na zapewnienie reprodukcji prostej/,
- spadku zatrudnienia, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników bezpośrednio produkcyjnych - odchodzących na wcześniejsze emerytury, zmieniających zakład pracy w poszukiwaniu lepszych zarobków bądź lżejszej pracy, przechodzących wewnątrz przedsiębiorstwa ze stanowisk bezpośrednio produkcyjnych na pośrednio związane z produkcją. Nabór nowych pracowników utrudniony - ostatnio zahamowany - ze względu na niekonkurencyjne płace.

Płace

- Zróżdła
- udział bilansowy /nie planowany/ w wartości przerobu /ok. 2 - 4% w zależności od rodzaju produktu finalnego/,
 - część zysku przeznaczona do podziału /ok. 1,5% globalnej sumy zysku przy aktualnym poziomie rentowności/ - w wielkościach bezwzględnych uzyskana z zysku suma przeznaczona na płace jest niezależna od poziomu rentowności.
- System płac
- pracownicy bezpośrednio produkcyjni opłacani są w systemie akordowym, przy czym obróbka - według obowiązujących, ściśle wyliczonych norm, natomiast montaż według norm ustalanych wewnątrz przedsiębiorstwa,
 - pracownicy pośrednio produkcyjni - w systemie dniówkowym według stawek obowiązujących centralnie /płaca maksymalna w danej grupie zaszerogowania, płaca minimalna/.
 - administracja i kierownictwo - pensje.

Wszystkie grupy pracowników otrzymują ponadto premię regulaminową w wysokości 50% podstawy wynagrodzenia i premię motywacyjną - 15%.

Struktura - przeciętna płaca za rok 1982 - 10.800 zł. Na początku roku 1983 wypłacono ponadto trzynastą i czternastą pensję oraz premię eksportową. Średnia płaca liczona z tymi dodatkami wyniosła 12.500 zł miesięcznie.

Zarobki najniższe - ok. 8.500 zł - występują w grupie pracowników administracyjnych oraz pracowników bezpośrednio produkcyjnych, nowo zatrudnionych.

Zarobki najwyższe - ponad 20.000 zł - osiągnęły przez członków kierownictwa zakładu i przez nielicznych pracowników bezpośrednio produkcyjnych.

W skali przedsiębiorstwa struktura płac mocno spłaszczona: zarobki ponad 90% załogi nie odbiegają od średniej nie więcej niż o 1000 zł. Spłaszczenie struktury płac ma charakter postępujący, szczególnie od czwartego kwartału 1982 roku.

W grupie pracowników administracyjnych przeciętna płaca jest o ok. 800 zł wyższa niż w grupie pracowników związanych z produkcją.

Wskaźniki bezpośrednie

1. Płace, podstawy ich różnicowania, zasadność tych podstaw, są jednym z najpopularniejszych tematów rozmów w przedsiębiorstwie. Temat ten pojawia się w rozmowach prywatnych, służbowych, na zebraniach produkcyjnych i organizacyjnych. Jest także, zwłaszcza w zakresie zasad różnicowania płac - przedmiotem dowcipów i żartów. Różnice w wynagrodzeniach bywają najczęściej używanym argumentem w konfliktach między grupami i między ludźmi.

2. W związku z niedoborem pracowników na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych istnieje stała możliwość powiększania swych zarobków poprzez branie dodatkowej pracy. A jednak:

- nadgodziny brane dobrowolnie należą do rzadkości /ostatnio nie obserwuje się tego zjawiska / i tylko przez pracowników znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji finansowej;

- nadgodziny na zlecenie kierownictwa /płatne 200%/ przyjmowane są niechętnie, wyłącznie przez starszych pracowników, od dawna związanych z zakładem. Mniejsze trudności z nakłonieniem pracowników do dodatkowej

pracy kierownictwo napotyka wtedy, gdy ma do zaproponowania stanowisko lepiej płatne od zajmowanego przez pracownika na co dzień, choćby suma, możliwa do zapłacenia na jednym i na drugim stanowisku nie różniła się zasadniczo.

- inicjatywa dyrekcji, aby pracownicy administracyjni podejmowali dodatkową pracę w produkcji /pracownicy ośrodka badawczo-rozwojowego mają potrzebne do tego przygotowanie zawodowe, podobnie jest z zatrudnionymi w dozorze inżynierami i technikami/ spotkała się z ledwie zauważalnym odzwiekami /sześciu pracowników podjęło dodatkową pracę/;

- wśród młodszych pracowników opłacanych w systemie akordowym daje się zauważyć tendencja do nie pracowania powyżej pewnego, osobiście ustalonego minimum, nawet jeśli wypracowanie tego minimum zajmuje pracownikowi nie więcej niż połowę normalnego czasu pracy;

- nie obserwuje się tendencji do powiększania swych zarobków poprzez zwiększenie indywidualnej wydajności pracy u pracowników opłacanych według akordu.

3. Dążenie do maksymalizacji wynagrodzenia poprzez zwiększanie ilości i jakości pracy występuje tylko w dwóch wypadkach:

- u pracowników w wieku przedemerytalnym - dla podwyższenia podstawy emerytury,

- u pracowników kierowanych na dwuletnie szkolenie zawodowe /wynagrodzenie pobierane w okresie szkolenia jest średnią uzyskaną przez ostatnie trzy miesiące poprzedzające skierowanie na szkolenie/.

Oznacza to bezpośrednio, że pracownicy skłonni są podwyższać swe zarobki poprzez dodatkowy wysiłek wtedy tylko, kiedy osiągnięty przyrost wynagrodzenia ma charakter trwałej zdobyczy.

4. Zwiększyła się w ostatnich czasach ilość podań o przeniesienie na inne stanowisko pracy, uzasadnianych chęcią podwyższenia zarobków.

5. Największe ubytki pracowników mają miejsce w grupie obróbki skrawaniem, jedynej w której istnieje bezpośrednia zależność płacy od ilości wykonanej pracy. Jednocześnie ta właśnie grupa najgłośniej wyraża swe niezadowolenie z aktualnie funkcjonującego systemu płac.

6. Do związków zawodowych napływa znacznie większa niż poprzednio /w porównaniu z okresem, kiedy w przedsiębiorstwie działała powołana przez dyrekcję komisja socjalna/ ilość podań o udzielenie pożyczek z kasy zapomogowo-pożyczkowej.

7. W rozmowach prywatnych modny jest temat poszukiwania innej pracy dającej lepszy zarobek, zwłaszcza na tle komentowania podawanych przez telewizję informacji o szczególnie wysokich zarobkach niektórych grup ludności kraju. Przy okazji takich rozmów tylko sporadycznie stwierdzenie wyraźnej rozbieżności pomiędzy własnymi zarobkami a wysokimi zarobkami innych wywołuje skłonności represyjne, wyrażające się żądaniem wprowadzenia podatków. Najczęstszą reakcją jest poszukiwanie - przynajmniej werbalnie - możliwości podwyższenia własnych dochodów.

Opinie respondentów

O załodze

Termin "załoga" przez wszystkich respondentów używany był na oznaczenie tylko pracowników zatrudnionych bezpośrednio lub pośrednio w produkcji. Niezależnie od tego, czy respondent sam był związany z produkcją, czy z administracją zatrudnioną w przedsiębiorstwie, administrację wyłączał z przynależności do załogi.

Rozumiana w taki sposób załoga dzieli się, według respondentów, na trzy zasadnicze grupy:

1. Pracownicy młodzi i nowo zatrudnieni - traktują pracę wyłącznie jako źródło zarobków. Nie interesuje ich to, co się dzieje w zakładzie, nie mają zamiaru podwyższać swych kwalifikacji. Pomimo, że motyw finansowy wydaje się w tej grupie dominujący, nie ma starań o maksymalizowanie zarobków ani poprzez zwiększenie wydajności własnej ani przez próby uzyskania lepiej płatnego stanowiska. Jeżeli płaca wyraźnie im nie odpowiada, odchodzą do innej pracy.

2. Grupa starszych pracowników /granicą jest tu wiek zbliżony do trzydziestu lat/, związanych już z zakładem, znających jego życie wewnętrzne. Najczęściej zaakceptowali oni już obowiązujące tu normy i zasady, starają się do nich dostosować jak najmniejszym kosztem, traktując je jako stan zastany, na który nie mają wpływu. Interesują się tylko własnym stanowiskiem pracy.

Nie obchodzi ich nic, co nie dotyczy ich bezpośrednio. Nie wiedzą dokładnie, za co dostają pieniądze. Reagują niezadowolaniem na wszelkie ruchy w strukturze płac. Oczekują, że ich płace będą rosły proporcjonalnie do wzrostu kosztów utrzymania, a jednocześnie są przeświadczeni, że jest to niemożliwe i że materialny poziom ich życia stale będzie się pogarszał.

3. Grupa tzw. "uświadomionych" - najczęściej byli działacze związków zawodowych i samorządu, inżynierowie i technicy z bezpośredniego nadzoru produkcji. Ludzie, "którzy nie zdążyli się dorobić i wiedzą, że ich przyszłość zależy od przyszłości przedsiębiorstwa". Są dobrze zorientowani zarówno w formalno-prawnych, jak i techniczno-organizacyjnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa i perspektyw jego rozwoju. Mają przeważnie na te tematy własne poglądy i postulaty co do koniecznych rozwiązań. /Poza przedstawicielką związków zawodowych i jednym z członków egzekutywy PZPR, wszyscy respondenci samych siebie zaliczają do tej właśnie grupy/. Przedstawiciele dyrekcji szacują liczebność tej grupy na ok. 30% załogi /głównie na podstawie liczby pracowników uczestniczących w organizowanych na terenie przedsiębiorstwa szkoleniach ekonomicznych. Przedstawiciele samorządu oceniają liczbę "uświadomionych" na 10% załogi - przy czym podstawą szacunku jest ilość pracowników interesujących się pracami samorządu/.

Zdaniem respondentów przeciętny członek załogi ocenia zupełnie niezależnie:

- wysokość własnych zarobków w stosunku do wzrostu kosztów utrzymania,
- wysokość zarobków własnych w porównaniu z zarobkami osiąganymi przez inne grupy ludności,
- wysokość własnych zarobków w porównaniu z zarobkami innych pracowników przedsiębiorstwa,
- zasady wynagradzania i różnicowania płac.

O kosztach utrzymania - przeświadczenie załogi o stałym i nieuchronnym wzroście kosztów utrzymania, jest według respondentów poważnym źródłem niezadowolenia, które jednak nie przenosi się bezpośrednio na płace otrzymywane w przedsiębiorstwie. Odnoszone do płac bywa tylko przy okazji zewnętrznych informacji o lepszym położeniu materialnym innych ludzi.

Obniżenie się materialnego poziomu życia skupia uwagę nie tyle na płacach i ich wysokości, ile na cenach, co przenosi niezadowolenie z tego powodu na rząd. "Rząd" rozumiany jest jako cała najwyższa władza - Rada Ministrów, Ministerstwa, Sejm, władze partyjne. Pojawiają się tu dwa poglądy:

- rząd jest odpowiedzialny /w sensie "winny"/ za wszystko, co dzieje się w gospodarce - szczególnie za wzrost cen i pogorszenie się warunków życia, ponieważ powodem tego wszystkiego jest owego rządu niekompetencja i leność.

- jak wyżej, ale za powód niedomagań uważa się nie tyle niekompetencję, ile celową działalność skierowaną przeciwko "normalnym ludziom nie biorącym udziału w sprawowaniu władzy", działalność będącą wyrazem wrogości w stosunku do robotników".

Większości załogi - zdaniem respondentów - obca jest myśl o możliwości poprawy własnych warunków bytowych poprzez poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzieje się tak, ponieważ robotnicy uważają się za grupę najbardziej uzależnioną od poczynań rządu, skazaną na zarabianie tylko własną pracą i na jeden tylko rodzaj pracy, a więc najbardziej poszkodowaną ze względu na materialne warunki życia w wyniku nieudolności władz.

Według opinii większości respondentów charakterystyka ta dotyczy głównie grupy określonej poprzednio jako "nieuświadomiona". Odpowiedzi na pytania testowe pozwalają jednak na stwierdzenie, że poglądy te nieobce są również respondentom zaliczającym siebie do grupy "uświadomionej" - i że uważają je oni za uzasadnione.

O płacach innych

Różnice wynagrodzeń wewnątrz przedsiębiorstwa są źródłem jawnie wyrażanego niezadowolenia. Niezadowolenie to ma charakter:

- incydentalny - kiedy grupa pracowników uzyskuje podwyżkę zarobków, w grupach pozostających na dotychczasowych warunkach pojawia się niezadowolenie przejawiające się w żartobliwie wyrażanej odmowie pracy, konfliktach z pracownikami dozoru technicznego, groźbach odejścia z pracy. Charakterystyczne, że niezadowolenie płynące z tego źródła nie dociera bezpośrednio wyżej - do dyrekcji, nie jest zgłaszane instytucjonalnie, bywa omawiane na zebraniach dotyczących innych spraw, niejako przy okazji. Nie wywołuje bezpo-

redniego, zinstytucjonalizowanego nacisku na podwyżkę płac w grupach aktualnie pominiętych;

- strukturalny - mający charakter trwałego konfliktu międzygrupowego:
- a/ stały konflikt na temat płac pomiędzy załogą a administracją. W grupie pracowników bezpośrednio bądź pośrednio związanych z produkcją panuje przekonanie, że administracja żyje ich kosztem, niczego w zamian nie dając. Praca administracji traktowana jest jako zbędna, a nawet szkodliwa /nota bene płace w administracji są nieznacznie wyższe, a pierwsze podwyżki płac w roku 1983 objęły właśnie administrację/;
- b/ konflikt pomiędzy częścią załogi /tą, która występuje w relacjach respondentów jako "nieuświadomiona"/ a dyrekcją. Przedmiotem konfliktu jest polityka budżetowa dyrekcji, polegająca na przeznaczaniu na wynagrodzenia mniejszej części zysku niż umożliwiają to aktualnie obowiązujące przepisy. Część zysków, które mogłyby być wypłacone załodze, dyrekcja przeznaczają na fundusz rozwoju. Zdaniem "nieuświadomionych" jest to polityka bezsensowna. W warunkach dużej niepewności przyszłych kierunków reformy i spadku płacy realnej jak najwięcej pieniędzy powinno się przeznaczać na dziś, ponieważ w przyszłości będą one warte mniej, a poza tym mogą być przejęte przez zarządzenie lub ministerstwo i potem dopiero centralnie rozdzielane. Na argument, że zakładowi grozi znaczny spadek produkcji z powodu braku funduszy na reprodukcję /taki argument wysuwany jest przez dyrekcję/ pada odpowiedź, że jeżeli produkcja przedsiębiorstwa będzie naprawdę potrzebna, to znajdą się środki przydzielone centralnie; zaś zakładu nie będzie stać na samodzielnie finansowaną reprodukcję nawet gdyby całość zysku przeznaczył na fundusz r ozwoju.

O zasadach wynagradzania

Bywają oceniane tylko wtedy, kiedy przyczyną niezadowolenia są różnice w wynagrodzeniach: oceny mają wtedy charakter instrumentalny. Stały powód niezadowolenia stanowią tylko w grupie /obróbki skrawaniem/ opłacanej według norm pozwalających precyzyjnie wycenić wartość wykonanej pracy. Grupa ta uważa, że jest w znacznie gorszym położeniu od innych, ponieważ płaci się jej wyłącznie za pracę, tzn. kiedy czegoś nie wykona, odbija się to od razu na płacy, podczas kiedy nikt inny nie jest wystawiony na tego rodzaju ryzyko.

Ponadto wyniki ich pracy nie są zależne od nich, lecz od jakości pracy zatrudnionych w całym ciągu technologicznym, a jakość pracy tej reszty i w ogóle organizacja pracy wiele pozostawia do życzenia. W efekcie duże luki w zatrudnieniu występują w tej właśnie grupie. Częste są też konflikty z technologami oraz dozorem technicznym. Czasami ma to charakter faktycznej odmowy pracy, jeśli zaplecze nie wykona wszystkiego, do czego jest zobowiązane.

O wydajności pracy /opinie wszystkich respondentów na ten temat są identyczne/.

W skali przedsiębiorstwa zależy ona od:

- ciągłości dostaw kooperacyjnych,
- zaopatrzenia w narzędzia,
- organizacji ciągu technologicznego,
- organizacji stanowisk pracy,
- wydajności własnej pracowników.

Wydajność indywidualna zależy od:

- organizacji stanowiska pracy,
- koordynacji prac wewnątrz zespołu związanego z jednym procesem technologicznym,
- wysiłku i staranności włożonej przez pracownika,

O płacach i systemie płac realnie funkcjonującym

Wszyscy respondenci zgodnie opiniają funkcjonujący w przedsiębiorstwie system płac jako zdecydowanie zły i antymotywacyjny, ponieważ:

- jest zbyt skomplikowany, a jednocześnie fikcyjny - pracownik, jeśli już jest w stanie zorientować się w jego funkcjonowaniu, to wie jedynie, z jakiego tytułu prawnego dostaje pieniądze, nie zaś za co - tytuły prawne nie pozostają w żadnym stosunku do rodzaju i ilości wykonywanej pracy;

- nie jest dobrym instrumentem zarządzania, a raczej przeszkodą w zarządzaniu;

- wymusza oszustwa, polegające na różnej wycenie prac dla przedsiębiorstwa i różnej na potrzeby zewnętrzne; wewnątrz po to, aby prace rzeczywiście były wykonane i było ludziom jak zapłacić; na zewnątrz po to, żeby wszystko zgadzało się z obowiązującymi przepisami.

- nie uwzględnia różnic w trudności i stopniu komplikacji pracy, jak również kwalifikacji pracowników;

- nie dając żadnych korzyści, powoduje konflikty wewnątrz załogi.

Na temat źródeł takiego stanu rzeczy opinie są różne.

Dyrekcja uważa, że aktualny stan systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie jest kompromisem pomiędzy chęcią utrzymania najważniejszych pracowników, dopasowaniem się do obowiązujących przepisów, a jednocześnie zabezpieczeniem się na przyszłość /ponieważ stan finansowy przedsiębiorstwa jako całości w małym stopniu tylko zależy od niego samego, przedsiębiorstwo musi mieć pewne rezerwy/.

Zdaniem członków samorządu aktualny stan przepisów i stan przedsiębiorstwa pozwala na znacznie sensowniejsze ustawienie systemu płac. Obecny jego kształt wynika głównie z uchylania się przez dyrekcję od odpowiedzialności i stosowanej przez nią strategii obronnej, polegającej na próbach jednoczesnego unikania konfliktów "na dole" i "na górze", co według przedstawicieli samorządu i tak jest nie do pogodzenia.

Rozwiązaniem optymalnym w opinii dyrekcji byłoby wprowadzenie systemu polegającego na płacy uzależnionej od udziału w cenie produktu finalnego, natomiast dla członków samorządu najlepszy byłby system dniówki zadaniowej przy bardzo precyzyjnym określeniu zadań poszczególnych grup, zajmujących różne miejsca w procesie technologicznym. Zdaniem dyrekcji opłacać powinna być tylko wartość czystej pracy, natomiast dla samorządu również stopień fachowości pracy, kwalifikacje pracownika oraz staż pracy, ale staż w tym tylko przedsiębiorstwie, nie zaś - jak jest dotychczas - staż pracy w przedsiębiorstwach państwowych.

Zgodnym zdaniem wszystkich respondentów płaca nie jest obecnie kategorią ekonomiczną, pełni funkcję wyłącznie socjalną. Wszyscy respondenci oceniali ten fakt negatywnie, chociaż nie potrafili tej oceny uzasadnić ani w wypowiedziach spontanicznych, ani w odpowiedzi na pytania testowe. Wyrażali jednak przekonanie, że płaca powinna być kategorią ekonomiczną, powinna być uzależniona od wartości wykonywanej pracy.

Wszyscy respondenci wyrażali zadowolenie z wysokości własnych płac, a przynajmniej nie wyrażali niezadowolenia. Sądzą również, że większość załogi z wysokości płac jest zadowolona, z wyłączeniem części pracowników.

posiadających liczne rodziny.

Płace, ich wysokość i zasady wynagradzania nie pojawiały się jako samoistny problem. Ocena płac występowała zawsze jako element oceny szerszej sytuacji /gospodarki narodowej, stanu organizacji przedsiębiorstwa, zjawisk zachodzących na poziomie świadomości załogi/. Płace i system płac były zawsze używane /w spontanicznej części wypowiedzi/ jako element wpływający na ocenę innych, ważnych dla respondentów zjawisk i obiektów. Aktualnie funkcjonujący system płac i polityka płacowa państwa były traktowane, jako wskaźnik złego funkcjonowania państwa, ogólnego chaosu w ustawodawstwie i sprzeczności zasad systemowych w skali całej gospodarki.

System płac jest według respondentów nie źródłem nieprawidłowości, a tylko ich zewnętrznym przejawem, chociaż jego konsekwencje prowadzą wtórnie do dalszych zaburzeń gospodarczych.

A N A L I Z A

Jednostką obserwacji jest przedsiębiorstwo państwowe w rozumieniu zawartym w "Ustawie o Przedsiębiorstwie Państwowym". Podstawą analizy stanu tego przedsiębiorstwa - wnioskowanie pośrednie oparte na informacjach uzyskanych od przedstawicieli grupy wspólnie odpowiedzialnej za realizację celów przedsiębiorstwa. W wypadku dyrekcji i samorządu jest to odpowiedzialność bezpośrednią, w odniesieniu do egzekutywy PZPR i komitetu założycielskiego związków zawodowych - pośrednia.

W zakresie interesów przedsiębiorstwa

W badanym przedsiębiorstwie mamy do czynienia z następującym układem czynników:

1. Stan ekonomiczny przedsiębiorstwa jest w dużym stopniu niezależny od jego funkcjonowania w sferze produkcji. Jest zależny głównie od reguł gry ekonomicznej w skali całej gospodarki i szczególnie podatny na wszelkie zmiany tych reguł.

2. Wielkość produkcji zależy głównie od czynników spoza przedsiębiorstwa /dostawy surowców i narzędzi/. Jedynym czynnikiem wpływającym na wiel-

kość produkcji, na który przedsiębiorstwo mogłoby mieć wpływ, jest stan zatrudnienia w bezpośredniej produkcji.

3. W najbliższej przyszłości /w skali roku/ wielkość produkcji zagrożona jest faktem pogarszającego się stanu posiadania /starzenie się parku maszynowego/. Przy aktualnym stanie przepisów podatkowych przedsiębiorstwa nie stać na zapewnienie reprodukcji prostej.

4. Dochody przedsiębiorstwa są niezależne od jego sprawności produkcyjnej /produkcja spada, wydajność spada, spada zatrudnienie w bezpośredniej produkcji, rośnie natomiast rentowność/.

5. Część zysków, przeznaczona do podziału, wyrażona w wielkościach bezwzględnych, niezależna jest od poziomu rentowności.

Wnioski

Badane przedsiębiorstwo, traktowane jako podmiot gry ekonomicznej, żadnego z istotnych dla siebie celów /reprodukcja, rozwój, utrzymanie się na rynkach zagranicznych, utrzymanie aktualnego stanu posiadania, utrzymanie załogi, osiągnięcie zysków/ nie może realizować poprzez swą główną, statutową działalność, tj. produkcję. Realizuje je, a przynajmniej próbuje za pomocą innych metod, takich jak: manipulacje cenami /w ograniczonym zakresie/, dwutorowość prowadzonych rozrachunków /inny sposób na użytek wewnętrzny, a inny na zewnątrz /, próby podwyższenia swojej pozycji w ramach zrzeszenia.

Zwiększanie produkcji jest w skali przedsiębiorstwa nieopłacalne, natomiast zwiększanie rentowności poprzez mniejszy udział kosztów własnych, oszczędności - zbyt ryzykowne w warunkach niestabilnego układu zasad finansowania i przepisów podatkowych.

Konsekwencją bezpośrednią takiego stanu rzeczy jest prowadzona przez dyrekcję /popierana przez samorząd i związki zawodowe/ polityka obronna, mająca na celu zachowanie aktualnego stanu, bez oglądania się na koszty tej polityki wewnątrz przedsiębiorstwa. Aktualnie funkcjonujący w przedsiębiorstwie system płac można traktować jako efekt tej właśnie polityki.

6. Istotnym źródłem płac jest także zysk przedsiębiorstwa. Przyrosty zysku nie powodują jednak, z racji aktualnie obowiązujących przepisów, przyrostów sumy przeznaczonej do podziału na wynagrodzenia.

7. Wielkość płacy minimalnej i maksymalnej zależy od czynników spoza przedsiębiorstwa .

Wniosek: Żadna z grup pracowników nie może odnieść znaczących korzyści finansowych ani z powiększenia produkcji, ani z podwyższenia rentowności.

8. Funkcjonujący w przedsiębiorstwie system płac w żadnym stopniu nie premiuje wydajności pracy.

9. Wydajność na poszczególnych stanowiskach pracy w małym stopniu zależy od wysiłku i staranności wkładanej w nią przez robotnika.

Wniosek: Pracownicy mają małą realną możliwość podwyższania swych zarobków poprzez podnoszenie własnej wydajności pracy. Na niektórych stanowiskach mogą zwiększyć zarobek poprzez dodatkową pracę.

W sumie: Ani przedsiębiorstwo, traktowane jako podmiot w grze ekonomicznej, ani załoga w całości, ani w końcu pojedynczy pracownicy, nie mogą w aktualnych warunkach osiągnąć bardziej znaczących korzyści poprzez zwiększenie wydajności. Przedsiębiorstwo ma w kraju pozycję monopolisty, nieograniczony zbyt do krajów socjalistycznych, ale nie ma szans na samodzielne zdobywanie rynków krajów kapitalistycznych. Przy aktualnych cenach, osiągniętych na rynkach krajów kapitalistycznych, eksport w tamtym kierunku jest nieopłacalny dla przedsiębiorstwa w całości /dla załogi może być opłacalny z powodu możliwości uzyskania premii eksportowej/. Stąd wynika, że przedsiębiorstwo nie jest zainteresowane podwyższaniem jakości swych wyrobów.

Korzystne dla załogi może być jedynie powiększanie produkcji. Ta jednak limitowana jest przez dostawy surowców i dostawy kooperacyjne, na co przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu.

W zakresie opinii i postaw załogi

1. Dużej części załogi znany jest stan ekonomiczny przedsiębiorstwa i wszelkie płynące stąd konsekwencje /liczebność grupy "uświadomionej"

szacowana jest co prawda na 10 do 30% załogi, ale fakt, że większość załogi ma pretensje do dyrekcji za nieprzeznaczenie całej możliwej sumy na płace, świadczy jednak o tym, że przynajmniej zależność pomiędzy stanem ekonomicznym przedsiębiorstwa a płacami jest znana większości załogi/.

2. Dość rozpowszechniona wśród załogi jest opinia, że nie warto dodatkowo pracować, albowiem możliwe do uzyskania w ten sposób zyski są niewspółmiernie małe w porównaniu do potrzeb, wartości pieniądza i wysiłku koniecznego dla osiągnięcia tego dodatkowego zysku.

3. Bezpośrednie wskaźniki postaw - a raczej niewystępowanie tych wskaźników - świadczą o tym, że powyższa opinia ma swoje konsekwencje w zachowaniu się ludzi.

4. Opinia, że pracować dodatkowo nie warto, przybiera czasami postać represyjną - ludzi podejmujących dodatkową pracę wewnątrz przedsiębiorstwa określa się epitetami o zdecydowanie pejoratywnym charakterze.

5. Płace, zasady ich podziału, uzasadnienia zróżnicowania w tym zakresie, są częstym tematem rozmów i przedmiotem konfliktów międzygrupowych, najostrzejszych tam, gdzie zasady zróżnicowania są uważane za oczywiście upośledzające w stosunku do reszty pracowników.

6. Tematem równie popularnym, jak płace, jest wzrost cen.

7. Płace i ceny nie pojawiają się w rozmowach jednocześnie - płace nie są odnoszone do cen. Związek pomiędzy tymi wielkościami pojawia się tyłko w następującej postaci: ceny oceniane są w stosunku do płac, natomiast płace nie są odnoszone do cen.

8. Niezadowolenie z cen kierowane jest pod adresem rządu, natomiast niezadowolenie z płac pod adresem dyrekcji przedsiębiorstwa lub innych grup pracowników /administracji/.

9. Wzrost kosztów utrzymania nie wywołuje w rozmowach żywszych reakcji emocjonalnych.

10. Powszechnie wyrażane są jednak oczekiwania, że ogólny poziom płac będzie wzrastał proporcjonalnie do wzrostu kosztów utrzymania i jest to oczekiwanie adresowane do rządu, nie zaś do przedsiębiorstwa.

11. Z informacji nie wyrażonych wprost, ale zawartych w wypowiedziach

można wnioskować, że płace są tematem rozmów w przedsiębiorstwie, ceny natomiast są "tematem do domu".

Wnioski: W świadomości załogi płaca nie ma nic wspólnego z pracą, a zwłaszcza z jej ilością i jakością. Jej związek z pracą spostrzegany jest pośrednio - płaca jest wynagrodzeniem za fakt pozostawania w stosunku pracy. Taki związek w świadomości pracowników jest dokładnym odzwierciedleniem realnego stanu rzeczy, związek pracy z płacą nie występuje ani na obszarze przedsiębiorstwo-gospodarka, ani wewnątrz przedsiębiorstwa w skali całej załogi, ani na poziomie poszczególnych stanowisk pracy.

Załoga zdaje sobie sprawę, że poprzez lepszą, wydajniejszą pracę nie może w tej chwili niczego zyskać, a jeśli nawet zyska, to osiągnięte wyniki będą nieproporcjonalne do włożonego wysiłku.

Ponieważ świadomość faktu, że w skali przedsiębiorstwa nie da się niczego zyskać, jest powszechna, uwaga załogi koncentruje się nie na poszukiwaniu możliwości uzyskania dodatkowych korzyści, a na zasadach podziału tego, co jest do dyspozycji.

D I A G N O Z A

Badanie miało na celu uzyskanie informacji umożliwiających znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Na ile wysokość płac, polityka płacowa państwa i zróżnicowanie dochodów mogą być poważnym źródłem niezadowolenia społecznego. W jakim kierunku może się to niezadowolenie wyrażać i w jaki sposób?

2. Czy płaca pełni w tej chwili funkcje motywacyjne i jakie powinny być spełnione warunki, by takie funkcje pełniła?

Co do pytania pierwszego:

Płace, a zwłaszcza ich wysokość, spostrzegane są jako jeden z wielu elementów sytuacji społecznej, politycznej i ekonomicznej. Nie występują jako samodzielny obiekt czy zjawisko, ogniskujący świadomość zbiorową i indywidualną.

W kontekście gospodarki narodowej znacznie większą uwagę skupiają

na sobie ceny. Rozmowy o wzroście cen nie wywołują jednak wyraźnych reakcji emocjonalnych, można więc na tej podstawie sądzić, iż większość pracowników zaakceptowała pogorszenie się swojej sytuacji materialnej, przynajmniej w tym znaczeniu, że nie oczekuje znaczącej poprawy w tym zakresie. Obecna wysokość płac nie powoduje bezpośrednich nacisków na wzrost płac i ceny nie są łączone w zbiorowej świadomości bezpośrednio z płacami. Można więc oczekiwać, że tylko nagłe i znaczne obniżenie się poziomu życia mogłoby doprowadzić do silnej presji płacowej i to przy spełnieniu dodatkowych warunków.

Ponieważ niezadowolenie z płac i niezadowolenie z cen kierowane są pod różnymi adresami, tym dodatkowym warunkiem jest bezpośrednie połączenie w zbiorowej świadomości odpowiedzialności za ceny z odpowiedzialnością za płace. Mogłoby się to zdarzyć np. w wypadku centralnie wprowadzonego taryfikatora i centralnie wprowadzonego, sztywnego systemu płac.

W kontekście wewnętrznych problemów przedsiębiorstwa bezwzględnie na wysokość płac w znacznie mniejszym stopniu absorbuje uwagę niż zasady różnicowania płac. Wynika to z przeświadczenia o niemożliwości uzyskania dodatkowych korzyści i skupienia się w związku z tym przede wszystkim na podziale. Można na tej podstawie wnioskować, że zasada samofinansowania dość mocno zakorzeniła się już w świadomości robotników i weszła do niej jako stały element sytuacji, który nie podlega ocenom. Różne opinie grupowe wyrażane przy okazji ustalania zasad podziału uzależnione są tylko od tego, czy bezpośrednio przedtem grupa owa zyskała czy straciła na nowej zasadzie podziału. Tendencja do spleszczania się struktury płac jest efektem kolejnych nacisków różnych grup oraz faktu, że w skali zakładu nie udało się przyjąć zasad możliwych do zaakceptowania przez większość zainteresowanych /dokładnie taka opinia w tej kwestii wyrażana była przez większość respondentów, przedstawiciele dyrekcji i samorządu są przy tym przekonani, że zasady akceptowalne przez wszystkich dałoby się wypracować w warunkach rzeczywistej samodzielności przedsiębiorstwa/.

Jakkolwiek płace występują jedynie jako element wielu obrazów sytuacji i jako element oceny różnych zjawisk /poziom życia, organizacja państwa, kompetencje najwyższych władz, wskaźnik dobrej lub złej woli

tychże władz, perspektywy na przyszłość itp. /, mogą łatwo stać się obiektem skupiającym uwagę w momencie, kiedy źródło niezadowolenia leży zupełnie gdzie indziej. Na temat płac i zasad wynagradzania istnieją gotowe oceny, stereotypy poznawcze i emocjonalne /przeważnie negatywne/, temat płac jest tematem łatwym w komunikacji międzygrupowej. Płace są zatem łatwo dostępną płaszczyzną porozumiewania się grup.

O ile zatem nie można się spodziewać, by płace stały się źródłem poważnego niezadowolenia, to należy przypuszczać, że w wypadku niezadowolenia pochodzącego z innych źródeł mogą stać się tematem, który umożliwi porozumienie się grup w zasięgu większym niż przedsiębiorstwo.

Co do pytania drugiego:

Interesująca jest tu analiza całości systemu organizacyjnego i związanego z tym układu interesów poszczególnych grup wewnątrz przedsiębiorstwa oraz załogi jako całości w relacji przedsiębiorstwo-otoczenie.

System płac

Na obraz dysfunkcjonalności składają ^{się} następujące czynniki:

1. Brak jakiegokolwiek relacji bezpośredniej pomiędzy ilością, jakością i wartością pracy w systemie wynagradzania znacznej większości załogi.

Jedyną grupą wynagradzaną za wykonaną ilość pracy jest nieliczna, /170-osobowa grupa pracowników obróbki skrawaniem/. Jednak nawet w tej grupie część zarobku, będąca wynagrodzeniem za pracę, stanowi mniej niż jego połowę. Reszta to różnego rodzaju dodatki. Grupa ta, jako podstawowa w cyklu produkcyjnym jest obiektem różnorodnych zabiegów ze strony kierownictwa. Zabiegi te mają charakter płacowy. Szeroko rozumiana dyrekcja stara się wyszukiwać rozmaite tytuły prawne, by móc zapłacić dostatecznie dużo tokarzom, frezerom i szlifarzom. Fakt ten powoduje dwojakiego rodzaju konsekwencje:

- poczucie ważności tej grupy wewnątrz zakładu i motywację wywierania pośredniego nacisku na płace /groźby odejścia, podania o przeniesienie na inne stanowisko/, co automatycznie przenosi ciężar starań o zarobki ze sfery produkcji na sferę relacji międzyludzkich,
- zmniejszający się stale udział wynagrodzenia za pracę w całości otrzymywanych przez tę grupę płac.

Ponadto w tej właśnie grupie jakość i ilość pracy, a co za tym idzie, wielkość wynagrodzeń zależy nie tyle od kwalifikacji pracownika, wysiłku wkładanego w pracę, ile od rodzaju stanowiska pracy, poziomu organizacji zaplecza technicznego, transportu itp. Dodatkowo nieciągłość dostaw surowców oraz okresowe braki narzędzi powodują najczęstsze przestoje w pracy w tej właśnie grupie. W efekcie pracownik obróbki skrawaniem zarabia tyle, na ile pozwala mu stanowisko pracy /jakość maszyny, obowiązujące normy technologiczne/ oraz narażony jest na utratę zarobku nie z własnej winy. Normy techniczne, obowiązujące na poszczególnych stanowiskach /pochodzą z okresu lat 60-tych/, są na tyle niewspółmierne z rzeczywistą wartością pracy w stanie technologicznym, że powodują niczym nieuzasadnione, poważne rozpiętości wynagrodzeń/osiągnięcie przeciętnych zarobków na niektórych stanowiskach wymaga wypracowania 300% obowiązującej tam normy, natomiast na innych wystarcza do tego 120%/ . Warunki te wywołują ze strony kierownictwa /kierowników produkcji/ zabiegi zmierzające do zniwelowania tych różnic poprzez okresową rotację pomiędzy stanowiskami lepiej i gorzej płatnymi, "by każdy mógł zarobić".

W jedynej grupie wynagradzanej według ilości pracy sytuacja jest zatem następująca:

- obowiązujące normy techniczne nie odzwierciedlają wartości prac i powodują niczym nie uzasadnione zróżnicowanie,
- pracownik zatrudniony w obróbce skrawaniem nie ma kontroli nad zarobkami, nie ma również kontroli nad pracą,
- narażony jest na straty nie zawinione.

W związku z tym, jedyna grupa wynagradzana bezpośrednio za pracę, poddawana jest zabiegom mającym na celu osłabienie związku pomiędzy pracą a płacą, ponieważ rodzaj tego związku niezgodny jest z interesami zakładu jako całości i wymaganiami organizacyjnymi poszczególnych ciągów technologicznych.

2. Nie ma również pośredniego związku pomiędzy płacą a pracą.

Jakość pracy, kwalifikacje poszczególnych pracowników są w zakładach przedsiębiorstwa podstawą hierarchii fachowości łączącej się z prestiżem. Struktura tej hierarchii nie ma żadnego związku ze strukturą wielkości wynagrodzeń.

grodzeń, czasami jest nawet wyraźnie sprzeczna. Zdarza się, że pracownik cieszący się w grupie opinią najlepszego fachowca, osiąga jednocześnie zarobki w tej grupie najniższe. Wśród starszych pracowników fakt ten wywołuje niezadowolenie wyrażane bezpośrednio w formie żądań, gróźb odejścia na emeryturę lub pośrednio w dowcipach-plotkach itp.

W tym zakresie /pośredniej zależności między pracą a płacą/ funkcjonujący w przedsiębiorstwie system płac jest antymotywacyjny. Według zgodnej opinii respondentów, przy aktualnie obowiązujących przepisach, jest to jedyne możliwe rozwiązanie. Zdaniem dyrekcji i samorządu oraz jednego członka egzekutywy PZPR, nie da się w obecnych warunkach pogodzić wymagań techniczno-organizacyjnych z przepisami dotyczącymi płac. Reszta respondentów określiła się jako niekompetentna w tych sprawach.

W sumie upoważnia to do diagnozy, że funkcjonujący w przedsiębiorstwie system płac nie pełni funkcji motywacyjnych, a w niektórych zakresach jest antymotywacyjny. Stan taki jest funkcją sprzeczności wymagań techniczno-organizacyjnych, prawnych i stosowanej w tych warunkach przez dyrekcję strategii obronnej, polegającej na unikaniu wprowadzania bardziej radykalnych zmian.

Interesy

Przedsiębiorstwo

Niestabilność zasad finansowania i przepisów podatkowych w połączeniu z brakiem swobody w doborze kontrahentów pociąga za sobą niemożność planowania zysków i rentowności oraz bezzasadność przewidywania cen sprzedaży produktu finalnego.

W bezpośredniej konsekwencji tego stanu rzeczy pojawia się zagrożenie w postaci gwałtownego spadku rentowności i braku pieniędzy na wynagrodzenia oraz niemożności opracowania systemu płac wprowadzającego bezpośrednią zależność płacy od wartości produkcji. Przy zakłóceniach ciągłości dostaw surowców i narzędzi oraz płynącym stąd zagrożeniu dla ciągłości produkcji, któremu przedsiębiorstwo nie może zapobiec własnymi środkami, przy braku atrakcyjnych w skali przedsiębiorstwa dostępnych celów, układ interesów przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarczego, jest zdecydowanie negatywny - może ono więcej stracić niż zyskać.

Przedsiębiorstwo jako całość, a w związku z tym załoga, znajduje się w stanie

rze motywacji obronnej. Ukierunkowane jest na unikanie strat i zapobieganie zagrożeniom znacznie bardziej niż na osiągnięcie dodatkowych korzyści. Tym bardziej, że ani żaden z istotnych dla przedsiębiorstwa celów, ani uniknięcie zagrożeń czy ryzyka strat nie są osiągalne przez racjonalizację czy zwiększenie produkcji.

Większość respondentów potwierdziła taki punkt widzenia, dwóch wypowiedziało opinię, że rzeczywisty układ interesów jest nieco inny, a strategia przedsiębiorstwa, realizowana przez dyrekcję na zewnątrz i w polityce wewnętrznej jest wyrazem interesów samej dyrekcji, nie zaś zakładu w całości. Powodem tego jest niejasny status dyrektora na zewnątrz. Zdaniem dwóch respondentów /tych samych/ dyrekcja nie wykorzystuje wszystkich możliwości, wynikających z samodzielności przedsiębiorstwa. Zebrany materiał nie daje niestety podstaw do rozstrzygnięcia tej kwestii.

W skali przedsiębiorstwa istnieje napięcie motywacyjne o charakterze finansowym. Pieniądze /więcej pieniędzy/ są potrzebne na wynagrodzenia i zapewnienie reprodukcji prostej. Pieniądze potrzebne są dla uniknięcia podstawowych zagrożeń /odpływu pracowników i starzenia się parku maszynowego/. Napięcie owo nie pociąga za sobą działań produkcyjnych ze względu na:

- niekorzystną relację spodziewanych zysków do kosztów ich uzyskania,
- małą użyteczność zysków możliwych do osiągnięcia własnymi środkami w porównaniu ze wzbudzonym napięciem,
- ryzyko - prawdopodobieństwo uzyskania znacznych korzyści poprzez produkcję jest spostzegane jako niewielkie; równie niewielka jest szansa uniknięcia poważniejszych zagrożeń tym sposobem.

W związku z tym napięcie motywacyjne wywołuje zachowania adaptacyjne i unikowe i prowadzi do poszukiwania rozwiązań poza główną sferą działalności przedsiębiorstwa.

Ludzie

Rozmowy, opinie, konflikty międzygrupowe koncentrują się wokół płac i cen. Pieniądz jest dobrem powszechnie pożądanym. Bezpośrednie wskaźniki /zachowania/ wskazują jednak, że pożądanie to nie pociąga za

sobą zachowań produkcyjnych "ludzie chcą pieniędzy, ale nie chcą na nie pracować". Powodem tego jest system płac wewnątrz przedsiębiorstwa i związana z nim nieatrakcyjność możliwych do uzyskania w jego ramach korzyści, w stosunku do potrzeb i kosztów, jak również brak wpływu pojedynczego pracownika na jakość i ilość jego pracy.

Mamy zatem do czynienia z następującym układem czynników:

1. Istnieje napięcie motywacyjne o charakterze finansowym zarówno na poziomie zakładu jako całości, jak i poszczególnych pracowników.
2. Ani na poziomie zakładu ani na poziomie poszczególnych stanowisk pracy napięcie to nie powoduje działań produkcyjnych.
3. Na poziomie zakładu i w odniesieniu do poszczególnych pracowników przyczyną takiego stanu rzeczy są niekorzystne relacje przewidywanych zysków w stosunku do kosztów i potrzeb, a zwłaszcza brak wpływu na te relacje.
4. Napięcie motywacyjne rozładowuje się na poziomie zakładu w działalności ubocznej ze względu na produkcję, a u pracowników wywołuje chęć zmiany pracy, poszukiwania innych źródeł dochodów, konflikty na temat płac pomiędzy grupami itp.

Żadna z grup wewnątrz zakładu, załoga w całości, pojedynczy pracownicy oraz przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy nie są motywowane do produkowania, obniżania kosztów czy ulepszania produkcji.

PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwo

Na zewnątrz

1. Nie ma w tej chwili związku pomiędzy wydajnością i wielkością produkcji a stanem finansowym przedsiębiorstwa /Produkcja i wydajność spada, natomiast rentowność i fundusz płac - rosną/.
2. Czynniki realnie wpływające na wielkość i jakość produkcji oraz - niezależnie - na stan finansowy, znajdują się poza przedsiębiorstwem.
3. Aktualny poziom produkcji zagrożony jest poprzez brak środków na reprodukcję prostą oraz luki w zatrudnieniu. Zapobieganie tym zagrożeniom nie jest możliwe za pomocą środków pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa.

WNIOSKI: Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy nie ma w tej chwili atrakcyjnych celów możliwych do osiągnięcia posiadanymi przez siebie środkami. Jeden z celów - uzyskanie korzystnego poziomu rentowności - nie jest w obecnych warunkach osiągalny poprzez produkcję, jej zwiększenie czy racjonalizację.

Przedsiębiorstwo w całości znajduje się w strefie motywacji obronnej. Jego działalność skierowana jest nie na osiągnięcie dodatkowych korzyści, a na utrzymanie aktualnego stanu posiadania i unikanie poważniejszych strat.

Cele obronne realizowane są w tej sytuacji poprzez działalność uboczną, manipulacje cenami i kosztami, negocjacje w sprawie korzystniejszych układów zewnętrznych, stworzenie rezerw pozwalających uniezależnić się od zmian koniunktury i zmian przepisów finansowo-podatkowych, unikanie wszelkich posunięć mogących rodzić konflikty wewnętrzne.

Wewnątrz

Efektom takiego układu zależności zewnętrznych jest stan wewnątrz przedsiębiorstwa, a zwłaszcza funkcjonujący w nim system płac i jego powiązania ze sposobem produkcji, jej wielkością i jakością. Stan ten da się scharakteryzować następująco:

1. Nie ma bezpośredniej zależności pomiędzy pracą a płacą.
2. Nie ma pośrednich zależności pomiędzy jakością i ilością pracy a wysokością zarobków.
3. Wysokość wynagrodzeń jest efektem
 - kolejnych nacisków wywieranych przez różne grupy pracowników /stad znaczne spłaszczenie struktury płac/,
 - zabiegów kierownictwa mających likwidować niezadowolenie niektórych grup pracowników, wielość i niejasność kryteriów różnicowania wynagrodzeń.

WNIOSKI: Funkcjonujący w przedsiębiorstwie system płac nie pełni funkcji motywacyjnych, a w niektórych wypadkach jest wyraźnie antymotywacyjny /w odniesieniu do grupy pracowników wykwalifikowanych i z dużym stażem/

Strategia kierownictwa ukierunkowana na unikanie konfliktów wewnątrz załogi staje się więc kolejnym źródłem konfliktów poprzez niejasność i różnorodność tytułów wypłat oraz brak akceptowalnych przez większość załogi zasad różnicowania wynagrodzeń.

Swiadomość

Płace, ich wysokość i zasady różnicowania oceniane są według dwóch układów kryteriów:

1. W odniesieniu do kosztów utrzymania
2. W odniesieniu do sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa,

Ad 1. Źródłem niezadowolenia są tu nie płace, ale wzrost cen. Ceny oceniane są ze względu na wysokość płac, a nie na odwrót.

Płace spostrzegane są w tej relacji jako element stały.

Niezadowolenie ze wzrostu cen kierowane jest na "rząd" rozumiany

jako Rada Ministrów, KC PZPR i Sejm łącznie, który jest spostrzegany jako odpowiedzialny za wzrost kosztów utrzymania, niedostatki na rynku, dezorganizację gospodarki oraz niekorzystną sytuację zewnętrzną przedsiębiorstwa. Przyczyny ocenia się dwójako: dla jednych jest to przejaw indolencji, nieodpowiedzialności i niekompetencji, dla innych celowej działalności władz.

Powszechnie oczekuje się gwarantowanego centralnie wzrostu płac proporcjonalnego do wzrostu kosztów utrzymania. Jednocześnie panuje przekonanie, że nie będzie to możliwe i poziom życia będzie się stale obniżał.

W tym kontekście wysokość płac oraz ceny nie występują jako samodzielny przedmiot opinii, lecz tylko jako jeden z elementów, wpływających na ocenę władz.

Ad 2. Wewnątrz zakładu źródłem niezadowolenia nie jest wysokość płac, a zasady ich różnicowania. Niezadowolenie to ma charakter grupowy i najczęściej incydentalny, a odpowiedzialnością za to obarczana jest dyrekcja. Kryteria prezentowanych przy tej okazji ocen są zmienne i mają charakter instrumentalny ze względu na pozycję przetargową aktualnie niezadowolonej grupy pracowników.

Płace są popularnym tematem rozmów, konfliktów i negocjacji zarówno towarzyskich jak i instytucjonalnych. Zasady różnicowania ich niejasność i nieadekwatność są najczęściej używanym argumentem w rozgrywaniu konfliktów międzygrupowych oraz konfliktów pomiędzy różnymi szczeblami organizacji przedsiębiorstwa.

M O T Y W A C J A

W przedsiębiorstwie funkcjonuje norma "nie pracuj". Obowiązuje ona na wszystkich poziomach organizacji jako zasada działania tych poziomów oraz jako norma grupowa o charakterze represyjnym.

Na poziomie dyrekcji przejawia się jako sposób percepcji sytuacji przedsiębiorstwa - znacznie wyraźniej widziane są cele związane z obroną status quo niż z produkcją - oraz jako sposób działania - delegacje własnych uprawnień na niższe szczeble zarządzania; przesunięcie odpowiedzialności za stan przedsiębiorstwa na czynniki zewnętrzne.

Na poziomie pośrednich szczebli zarządzania jako unikanie konfliktowych tematów związanych z produkcją oraz jako przesunięcie ciężaru w różnicowaniu płac na tytuły prawne, a nie na jakość czy ilość pracy.

W grupie pracowników bezpośrednio produkcyjnych norma ta funkcjonuje :

- jako niechęć do podejmowania dodatkowej pracy nawet na korzystnych warunkach;
- jako nieprzekraczanie osobiście ustalonego maksimum pracy.

W grupie pracowników bezpośrednio produkcyjnych norma "nie pracuj" funkcjonuje również jako norma represyjna: nieliczni pracownicy próbujący zarabiać poprzez dodatkową pracę narażają się na docinki, żarty itp.

Zarówno w skali przedsiębiorstwa, jego załogi traktowanej jako społeczność jak i dla poszczególnych pracowników, dochody finansowe są celem atrakcyjnym. Ani w świadomości, ani w realnych zachowaniach poszczególnych pracowników i grup nie pojawia się motywacja do uzyskiwania dochodów poprzez pracę czy produkcję.

Napięcie motywacyjne związane z chęcią uzyskania dodatkowych dochodów oraz utrzymania dotychczasowego stanu posiadania czy dotychczasowego poziomu życia rozładowuje się poprzez reakcje symboliczne /przesunięcia odpowiedzialności, poszukiwanie lepiej płatnej pracy, konflikty międzygrupowe publicznie wywołane niezadowolenie/ oraz poprzez działania uboczne /manipulacje kosztami, cenami, normami itp./.

Charakterystyczne jest również - obserwowane na wszystkich poziomach organizacji - przesunięcie odpowiedzialności za własną sytuację na czynniki zewnętrzne i niezależne oraz przekonanie o coraz to gorszym układzie tych czynników.

Interpretacja

Ponieważ charakterystyka ta dotyczy wszystkich szczebli organizacji przedsiębiorstwa, poszczególnych pracowników i załogi jako społeczności,

a ponadto stosowane przez dyrekcję posunięcia akceptowane są przez większość pracowników należy uznać, że:

1. Przedsiębiorstwo jako całość przyjęło strategię obronną, polegającą na niepodejmowaniu żadnej dodatkowej działalności związanej z produkcją, na unikaniu zagrożeń oraz konfliktów wewnętrznych. Innymi słowy przy braku atrakcyjnych celów przedsiębiorstwo stara się przede wszystkim najmniejszym kosztem utrzymać swój dotychczasowy stan posiadania.

2. Stosowana totalnie strategia obronna jest najprawdopodobniej reakcją na coraz gorsze warunki zewnętrzne oraz poczucie braku realnego wpływu na swoją sytuację. /Konkurencyjną hipotezą jest przypuszczenie, że aktualny stan przedsiębiorstwa jest efektem działalności dyrekcji i optymalizuje jej interesy. Brak tej hipotezie jednak dostatecznych podstaw empirycznych.

3. Przesunięcie odpowiedzialności, niechęć do podejmowania dodatkowego wysiłku, konflikty na temat zasad różnicowania płac itp. są zjawiskami wtórnymi, produktem ubocznym przekonania o niemożliwości zapobieżenia podstawowym zagrożeniom /spadek produkcji, spadek rentowności, obniżenie się poziomu życia/ za pomocą własnej działalności.

4. Stan wewnętrzny przedsiębiorstwa /system płac, organizacja produkcji, organizacja pracy/ - przez większość oceniany negatywnie - jest efektem działalności kierownictwa lub raczej efektem braku działalności. Stan ten utrwała poczucie braku wpływu na swą sytuację u poszczególnych pracowników.

5. Wymienione czynniki wzmacniane są poczuciem swoistej bezkarności, związanej z monopolistyczną pozycją przedsiębiorstwa w gospodarce kraju.