



Centrum Badań Opinii Społecznej

ul. Żurawia 4a
skr. pt. 24
00-955 Warszawa 15
tel. 28-37-04

Warszawa, dnia listopad 1983 r.

85/625/83



P L A C E

raport IV z badań w kombinacie

Opracował:

Zespół Badań Specjalnych

T E R E N B A D A Ń

1. Terenem badań był zakład wiodący, wchodzący w skład kombinatu zatrudniającego ponad 15 tys. pracowników, monopolisty w swojej dziedzinie w skali kraju, zarówno w odniesieniu do produktów finalnych, których kilka typów produkuje, jak i części zamiennych do nich oraz podzespołów. Poza zakładem wiodącym wchodzi w skład kombinatu jeszcze dziewięć samodzielnych finansowo przedsiębiorstw. Zatrudniają one w sumie ok. 10% pracowników kombinatu, a wartość ich produkcji nie przekracza 20% produkcji kombinatu. Kierownictwo zakładu wiodącego jest tożsame z dyrekcją kombinatu. Można zatem przyjąć, że wszystko, co dotyczy zakładu wiodącego dotyczy całości kombinatu, zwłaszcza, że całość produkcji pozostałych zakładów kierowana jest do niego jako półprodukty. Materialne i administracyjne kontakty z otoczeniem możliwe są tylko poprzez kombinat. Samodzielność pozostałych zakładów - poza zakładem wiodącym - sprowadza się do samodzielnego płacenia podatków oraz własnej polityki kadrowej i placowej.

2. Przedstawiany i analizowany dalej materiał pochodzi z trzydziestu ośmiu otwartych wywiadów /w większości nagrywanych/, prowadzonych z członkami dyrekcji, związków zawodowych i egzekutywy PZPR. Większość ludzi, z którymi rozmawialiśmy, pracuje w czterech wybranych przez nas wydziałach zakładu wiodącego. Jedynie członkowie dyrekcji kombinatu oraz szefowie związków zawodowych i egzekutywy PZPR nie są pracownikami tych wydziałów.

Dodatkowymi źródłami informacji były:

- regulamin organizacyjny kombinatu,
- analiza dotychczasowego systemu płac wykonana przez komórkę kadrową,
- projekt systemu awansów w kombinacie,
- artykuły w prasie zakładowej na temat jakości produkcji,
- nieformalne kontakty z pracownikami administracji kombinatu.

W odróżnieniu od poprzednich badań tego cyklu nie ma tym razem informacji pochodzących od przedstawicieli samorządu. W okresie naszego pobytu na terenie kombinatu /sierpień 1983 r./ działalność samorządu nie została jeszcze wznowiona, a próby nawiązania kontaktu z samorządem działa-

jącym przed grudniem 1981 nie powiodły się /dysponowaliśmy - przed przystąpieniem do właściwych badań - niepełną listą członków działającej w ramach "Solidarności" Komisji ds. samorządu, okazało się jednak, że żaden z nich nie był już pracownikiem Kombinatu/.

3. Raport zawiera informacje pochodzące z różnych źródeł dotyczące różnych poziomów funkcjonowania Kombinatu. Różny jest więc także uprawniony poziom generalizacji opartych na tych informacjach wniosków.

Dane o powiązaniach materialnych oraz formalno-prawnych z otoczeniem, o sytuacji ekonomicznej i dane organizacyjno-technologiczne dotyczą Kombinatu, tzn. zakładu wiodącego i pozostałych dziewięciu samodzielnych zakładów.

Informacje o powiązaniach systemów płac z podsystemem technologicznym pochodzą tylko z zakładu wiodącego i tylko jego dotyczą.

Dane o funkcjonowaniu systemów płac, roli, jaką pełnią płace, sposobach podziału i oddźwięku, jaki wywołują, pochodzą z czterech wybranych wydziałów zakładu wiodącego i dotyczą każdego wydziału z osobna. Zróżnicowanie systemów płac w tych wydziałach okazało się na tyle duże, że niemożliwe jest generalizowanie wniosków nie tylko na Kombinat, ale nawet na zakład wiodący.

4. Zakład wiodący składa się z sześciu wydziałów technologicznych powiązanych liniowo oraz pięciu pracujących na ich użytek wydziałów pomocniczych. Analizowaliśmy cztery wydziały:

- wydział "A" - podstawowy w ciągu technologicznym,
- wydział "B" - pośredni w ciągu technologicznym, produkujący podzespoły,
- wydział "C" - montaż końcowy produktu finalnego,
- wydział "D" - pomocniczy, obsługujący wydziały technologiczne./Wydział "D" pracuje nie tylko na rzecz wydziałów technologicznych zakładu wiodącego, Obsługuje również pozostałe zakłady Kombinatu. Działalność ta ma jednak niewielki udział w jego pracy, ponieważ pozostałe zakłady mają niewielki udział w całości produkcji Kombinatu/.

wszystkie wydziały zakładu wiodącego sąsiadują ze sobą bezpośrednio na jednym terenie, na którym zlokalizowana jest również cała administracja Kombinatu oraz trzy z pozostałych samodzielnych zakładów.

M A T E R I A L

KOMBINAT

Otoczenie

W pełni samodzielną jednostką gospodarczą jest kombinat, podległy tylko odpowiedniemu ministerstwu branżowemu, biorący udział w realizacji jednego z programów operacyjnych.

Ilościowy i asortymentowy plan produkcji narzucany jest przez ministerstwo. Środki materialne na jego realizację gwarantowane/w skali rocznej/ w ramach programu operacyjnego, a finansowane z kredytu bankowego.

Całość produkcji finalnej kierowana jest do wyspecjalizowanej centrali handlowej i sprzedawana po cenach ustalanych przez kombinat. Ceny ustalane metodą kosztową z doliczonym dziesięcioprocentowym normatywnym zyskiem. Owe dziesięć procent całości kosztów produkcji jest jedynym źródłem finansowania produkcji. Poza tym kombinat nie korzysta z dotacji ani długoterminowych kredytów bankowych. Cały zysk netto pozostaje w przedsiębiorstwie.

W układzie finansowym kombinat funkcjonuje według przepisów ustawy o przedsiębiorstwie państwowym i szczególnych przepisów regulujących sposoby rozliczania działalności gospodarczej.

Organizacja

Kombinat składa się z zakładu wiodącego i dziesięciu samodzielnych zakładów posiadających osobowość prawną, z czego siedem na pełnym rozrachunku gospodarczym. Sytuacja zewnętrzna tych zakładów jest prawie dokładną transmisją sytuacji zewnętrznej Kombinatu:

- ilościowy i asortymentowy plan produkcji narzucany jest przez dyrekcję Kombinatu,

- środki materialno /obrotowe/ na realizację planu gwarantowane są w ramach tego samego programu operacyjnego,
- całość produkcji i usług sprzedawana jest zakładowi wiodącemu po cenach ustalanych metodą kosztową,

- każdy z zakładów na pełnym rozrachunku gospodarczy samodzielnie płaci podatki i odprowadza na FAZ. sumy odpowiednie do wyników osiągniętych na własnym terenie.

Kierownictwo każdego z samodzielnych zakładów podlega bezpośrednio dyrektorowi kombinatu /w kilku zakładach dyrektor kombinatu jest jednocześnie dyrektorem zakładu/.

ZAKŁAD WIODĄCY

Sześć liniowo zorganizowanych wydziałów technologicznych i pięć wydziałów funkcjonalnych, pomocniczych, obsługujących technologicznie, a również - sporadycznie - pracujących na rzecz innych zakładów Kombinatu /na zlecenie dyrekcji Kombinatu na zasadzie umowy o sprzedaży usług lub produkcji między wydziałem pomocniczym a jednym z samodzielnych zakładów/.

Zatrudnienie

Zakład zatrudnia /dane wg normatywnego stanu zatrudnienia/ 14 800 pracowników, z czego:

- 3 500 - poza produkcją /administracja pracująca na rzecz zakładu wiodącego i zarazem całego Kombinatu oraz kadra inżyniersko-techniczna zatrudniona poza pośrednim i bezpośrednim dozorem produkcji/,

- 5 800 - pośrednio związanych z produkcją /lub pracujących rzeczywiście w bezpośredniej produkcji, ale zatrudnionych na stanowiskach formalnie pośrednio produkcyjnych/,

- 5 500 - w bezpośredniej produkcji,

Stan techniczny

Znaczna część parku maszynowego jest stara i wyeksploatowana /ma to bezpośredni wpływ na wielkość i jakość produkcji/. Podobnie ma się rzecz z budynkami i halami produkcyjnymi. Warunki pracy na większości stanowisk uciążliwe /duże zapylenie i hałas/.

Stan ekonomiczny

Rentowność - ok. 35% /w skali kombinatu 37% z rozpiętością od 11% do 40% uzyskiwaną w różnych zakładach/
Zysk, jak podano wcześniej, stanowiący 10% całkowitych kosztów zakładu i kosztów przerobu na jednostkę produktu finalnego, doliczany do ceny tego produktu jest jedynym źródłem wpływów. Całość amortyzacji pozostaje w zakładzie. Suma jej jednak, ze względu na nieprzeszacowany majątek, jest znacznie mniejsza od kwot koniecznych dla zapewnienia restytucji prostej.

Zapasy materiałowe zapewniają 90 dni nieprzerwanej produkcji.

Płace

Przeciętna płaca w zakładzie /za okres pierwszych sześciu miesięcy, 1983 r./ wynosiła 15 400 zł miesięcznie. W skali całego zakładu najwyższe płace otrzymują pracownicy pośrednio produkcyjni, nieco niższe bezpośrednio produkcyjni, a najniższe pracownicy nie związani z produkcją / z wyłączeniem kadry kierowniczej zakładu i kombinatu/. Różnicowanie wysokości plac pomiędzy grupami o różnym stopniu związania z produkcją jest skomplikowane i niejednoznaczne ze względu na samodzielność w polityce płacowej poszczególnych wydziałów oraz nakładający się na to system preferencyjny, wprowadzony przez dyrekcję, dający pewne przywileje wydziałom podstawowym, kluczowym dla wielkości produkcji zakładu i kombinatu. W wydziałach tych płace przeciętne osiągają poziom 21 000 zł, podczas gdy na wydziałach pośrednich nie przekraczają 14 000 zł. Przyjęto bowiem zasadę, że średnia płaca w pozostałych wydziałach nie może przekraczać 80% średniej płacy, osiągniętej na wydziałach uprzywilejowanych.

Płaca znacznej większości pracowników kombinatu składa się z czterech części:

- płacy zasadniczej^{x/} /uzależnionej od grupy osobistego zaszerogowania/

^{x/}Przez płacę zasadniczą rozumiemy tu zarówno płace pracowników pośrednio produkcyjnych jak również zatrudnionych bezpośrednio w produkcji - opłacanych według stawek akordowych - ponieważ obydwie te formy dają stałą płacę miesięczną i nie zdarzają się wahania tej części płacy u pracowników wynagradzanych za ilość wyprodukowanych elementów.

- promii planowej /zależnej od grupy zaszerogowania oraz wykonania planu w skali wydziału/,
- trzynastej pensji /wypłacanej w postaci dodatku do pensji miesięcznej/,
- czternastej pensji /wypłacanej jednorazowo/.

Relacje pomiędzy wielkością tych czterech składników są różne w różnych wydziałach zakładu i przybierają różne nazwy, w zależności od obowiązujących w nich szczegółowych przepisów i taryfikatorów oraz zasad prowadzonej na ich terenie polityki płacowej.

Grupą wynagradzaną według innych zasad są pracownicy biurowi administracji kombinatu, którzy otrzymują pensję miesięczną i premię uzależnioną od wykonania planu przez zakład. Grupa ta ma w skali zakładu i kombinatu najniższe zarobki miesięczne - średnio ok. 11 000 zł.

W ramach przyjętej w całym kombinacie koniugacji różnicowania płac pewne przywileje uzyskiwała warstwa przedstawicieli bezpośredniego nadzoru /mistrzowie - brygadziści/. Mają zagwarantowane miesięczne zarobki o 20% wyższe od średniej uzyskiwanej przez pracowników bezpośrednio produkcyjnych zatrudnionych w ich wydziałach. /Różnicowanie wynagrodzeń w tej warstwie jest zatem równoległe do różnicowań płac pomiędzy wydziałami, tylko na poziomie o 20% wyższym od przeciętnej płacy robotnika/.

W ostatnim okresie płace w zakładzie dwukrotnie rosły, a ich wzrost finansowany był wyłącznie przez podwyższanie ceny wyrobu finalnego:

- w listopadzie 1982 r. przeciętna płaca wzrosła o ok. 1 000 zł,
- w lipcu 1983 r. o ok. 4 000 zł,

Obydwie podwyżki wykorzystane zostały - przez nierówny ich podział - do zróżnicowania płac pomiędzy wydziałami, zgodnie z opisanym wyżej systemem preferencji.

Organizacja

Każdy z wydziałów zakładu wykonuje plan ustalony co do wielkości i asortymentu przez dyrekcję zakładu i kombinatu. Plan, który jest funkcją ilościowego i asortymentowego planu kombinatu, ustala się na podstawie normatywnego zatrudnienia na wydziale oraz norm technicznych¹ wynegocjowanych wcześniej norm wyrobienia /wynikają one z dostosowania poziomu płac

do norm technicznych i obowiązujących taryfikatorów/.

Zapotrzymanie w materiały i surowce gwarantowane jest w skali rocznej.

Każdy z wydziałów ma przydzielony fundusz płac. Sposób jego wykorzystania zależy wyłącznie od kierownictwa wydziału /za wyjątkiem wydziałów pomocniczych, gdzie struktura płac wewnątrz wydziału musi być uzgadniana z dyrekcją zakładu/. Wydziały samodzielnie prowadzą politykę kadrową, tzn. nabór nowych pracowników i przydzielanie im odpowiednich stanowisk oraz awansują ich według własnych zasad.

Transport, remonty maszyn i urządzeń /poza bieżącą konserwacją, wykonywaną w ramach wydziału/ oraz gospodarka materiałowa, zorganizowane są w skali zakładu. To samo dotyczy zabezpieczenia projektowo-technologicznego oraz działalności socjalnej.

Funkcjonowanie

Celem działalności kombinatu jest wykonanie asortymentowego i ilościowego planu produkcji, cała reszta - zysk, rentowność, efektywność produkcji - są tylko ubocznymi efektami działalności podstawowej.

Plany roczne są wykonywane, a nawet nieznacznie przekraczane /2% - 3%/, mimo trudnej sytuacji na wielu polach a mianowicie:

- trudności zaopatrzeniowych, polegających głównie na nieregularności dostaw w ramach programu operacyjnego oraz niskiej jakości surowców i materiałów, które kombinat otrzymuje z zewnątrz,

- braków w zatrudnieniu i dużej fluktuacji załogi /w 1982 kombinat opuściło 4 500 pracowników, zatrudniono natomiast 2 000 nowych/, przede wszystkim w bezpośredniej produkcji.

- dekapitalizacji majątku trwałego i braku środków na jego odnowę,

- wąskich gardłoł na wydziałach podstawowych, których produkcja jest o wiele za mała jak na potrzeby i możliwości pozostałych wydziałów zakładu wiodącego.

Czynnikiem najbardziej zagrażającym wielkości produkcji - zarówno w skali kombinatu, jak i zakładu wiodącego, a także prawie wszystkich wydziałów - są braki w zatrudnieniu na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych. Braki te nasilają się w okresie letnim, kiedy część ludzi powraca na wioś, do pracy na roli. Kombinat ma nienajlepszą pozycję na rynku pracy, który na dodatek w rejonie działania kombinatu, jest mocno wyeksploatowany, pomimo relatywnie wysokich płac, jakie można tu uzyskać. Praca uchodzi za uciążliwą i trudną na tyle przynajmniej, że nie równoważą tych jej mankamentów spodziewane zarobki. Kombinat musi więc prowadzić rekrutację nowych pracowników daleko poza granicami regionu. Ale pracownicy pochodzący z odleglejszych okolic odchodzą przeważnie po paru miesiącach, ponieważ kombinat nie dysponuje mieszkaniem i nie daje nowo zatrudnionym żadnych szans na stabilizację.

Ponieważ odpisy amortyzacyjne nie wystarczają na restytucję środków trwałych, cały fundusz rozwoju przeznaczony na remonty bieżące, zaniedbując, z konieczności, stan techniczny zakładów i wydziałów. Całość nakładów na zapobieżenie dekapitalizacji kierowana jest do sfery bezpośrednio produkcyjnej, wskutek czego stale pogarszają się warunki pracy na wydziałach. Jest to dodatkowym czynnikiem obniżającym atrakcyjność pracy i powodującym odejście pracowników zatrudnionych w bezpośredniej produkcji.

Przedstawiciele dyrekcji wyrażali nadzieję, że prze-

szacowanie majątku trwałego kombinatu, chociaż nie dostarczy środków na jego odbudowę, da jednak możliwość podniesienia standardu warunków pracy na najbardziej uciążliwych wydziałach i liniach technologicznych /badanie było realizowane przed ostatecznymi propozycjami Pełnomocnika Rządu ds. Reformy Gospodarczej, dotyczącymi podziału odpisów amortyzacyjnych po przeszacowaniu majątku trwałego/. Braki w zatrudnieniu: najostrejszej występują bowiem w dwóch podstawowych wydziałach, których produkcja najbardziej waży na zdolności produkcyjnej całej reszty zakładu wiodącego. Praca tutaj uchodzi za najbardziej uciążliwą, wykonywana jest w szkodliwych dla zdrowia warunkach; tutaj także obserwuje się najwyższą fluktuację kadr mimo najwyższych średnich płac.

WYDZIAŁY

Analiza kilku pierwszych wywiadów wykazała, że sprawy płac, opinie na ich temat i zachowania związane z motywem finansowym koncentrują się na poziomie wydziału i tylko sporadycznie przekraczają jego teren. Opinie pierwszych respondentów o płacach, jak i ich relacje o poglądach głoszonych przez członków załogi, odnoszone były wyłącznie do sytuacji panującej wewnątrz wydziału. Również zachowania pracowników - opisywane przez respondentów - związane z motywem finansowym /decyzje o podjęciu lub odejściu z pracy/ skupiają się na terenie wydziału. Dla pracowników decydujących się na odejście z pracy opuszczenie wydziału jest najczęściej jednoznaczne z opuszczeniem kombinatu. Pomimo znacznych różnic w średnim wynagrodzeniu pomiędzy poszczególnymi wydziałami, do rzadkości należą przypadki przechodzenia z jednego wydziału na drugi w celu podniesienia własnych zarobków. Z tych względów, a także dlatego, że obowiązujące na poszczególnych wydziałach systemy płac różnią się znacznie między sobą, uznaliśmy, że terenem najstosowniejszym dla analizowania problemu płac oraz diagnozowania motywacyjnej funkcji płacy będzie właśnie wydział.

WYDZIAŁ "A"

Pracuje tu 788 pracowników, z czego 682 na stanowiskach robotniczych /w stosunku do zatrudnienia normalnego jest o około 150 robotników za mało/.

Wydział uchodzi za najmniej atrakcyjny pod względem warunków pracy w zakładzie, a także w kombinacie. W długofalowych planach kombinatu wydział "A" miał być zastąpiony, a przynajmniej w znacznej mierze odciążony. Przeciągająca się budowa drugiego wydziału spowodowała, że maszyny i urządzenia w wydziale "A" od dawna nie były modernizowane. W konsekwencji stan ich pozostawia wiele do życzenia i powoduje, że praca wymaga dużego wysiłku fizycznego i wykonywana jest w uciążliwych warunkach: zapylenie kilkakrotnie przewyższające normy, hałas, duże różnice temperatur.

Podstawowym problemem wydziału /w odniesieniu do ilościowego wykonania planu/ są braki w zatrudnieniu. Jedynym sposobem uatrakcyjnienia pracy było, jak dotychczas, podnoszenie płacy. W czasie badań średnie wynagrodzenie miesięczne osiągnęło poziom /bez dodatków stażowych i wynagrodzenia za pracę w wolne soboty/:

- wyróżnione stanowiska produkcyjne - 21 500 zł, co równa się 100%,
- pozostałe stanowiska produkcyjne - 80%,
- akord zespołowy /obsługa ruchu/ - 75%,
- stanowiska pomocnicze - 65 - 70%.

Zarówno wysokość, jak i struktura płac zostały wprowadzone w formie eksperymentu przez dyrekcję kombinatu /na wniosek kierownictwa wydziału/ w celu ominięcia dotychczas obowiązujących barier w postaci szczegółowych przepisów i taryfikatorów. System płac w wydziale uzyskał status eksperymentu, ponieważ była to jedyna możliwość podniesienia płac do poziomu częściowo satysfakcjonującego robotników, a jednocześnie umożliwiające utrzymanie założonej przez dyrekcję struktury płac w skali zakładu wiodącego.

Poprzednio, do czerwca 1983 r., płace w wydziale miały następującą strukturę:

- wyróżnione stanowiska produkcyjne - 17 900 zł,
- pozostałe produkcyjne i pośrednio produkcyjne - 14 600 zł,
- pomocnicze - 11 700 zł.

Ta "stara" struktura płac była przez wszystkich pracowników wydziału akceptowana i nie powodowała antagonizmów międzygrupowych. Podniesienie płacy przeciętnej zwiększyło różnice pomiędzy średnimi płacami grup do 6 000 zł miesięcznie. Zmiana ta również nie wywołała sprzeciwu ze strony grup, które zyskały mniej niż pracujący na wyróżnionych stanowiskach.

Polityka płacowa kierownictwa wydziału nastawiona jest przede wszystkim na rekompensowanie uciążliwych warunków pracy i, jak dotychczas, jest akceptowana.

Pracownicy /wyłączając kierownictwo/ opłacani byli według trzech systemów:

- akord indywidualny + premia planowa na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych,
- akord zespołowy + premia uzależniona od poziomu wykonania planu przez wydział,
- dniówka + premia planowa.

"Eksperymentalny" system płac wprowadził w tym pewne zmiany.

- dla pracowników zatrudnionych bezpośrednio w produkcji, opłacanych w systemie akordowym, jest to godzinowa premia stanowiskowa, uzależniona progresywnie od wykonania normy, przy czym 100% - 8 zł/godz., 105% - 15 zł/godz., 110% - 20 zł/godz., 115% - 26/godz., 120% - 33 zł/godz., ponad 120% - 40 zł/godz., oraz tzw. premia efektywnościowa uzależniona od obniżki bazy braków /średnio 1 400 zł miesięcznie/ i obniżki pracochłonności w operacjach wykańczających /średnio 1 400 zł miesięcznie,

- dla pracowników opłacanych w systemie dniówkowym bezpośrednio obsługujących produkcję, jest to premia efektywnościowa, uzależniona od wykonania planu przez wydział /maksymalnie do 3 000 zł miesięcznie.

W sierpniu 1983 r. miesięczny plan produkcji wydziału został przekroczony o ok. 100%. Jest to jedyny, jak dotychczas, sygnał realnego efektu działania nowego

systemu płac jako systemu motywującego. Na ocenę innych konsekwencji jego wprowadzenia lub braku takiego jest jeszcze za wcześnie, zwłaszcza w odniesieniu do podstawowego problemu wydziału, tj. zatrudnienia i fluktuacji załogi.

Zachowania

Wprowadzenie nowego systemu płac wywołało liczne komentarze wśród pracowników wydziału, przeważnie traktujących eksperyment z rezerwą. Nie spowodowało jednak żadnych realnych posunięć ze strony grup, które relatywnie na tym straciły. Nie spowodowało przechodzenia ze stanowisk mniej płatnych na najwyżej wynagradzane, chociaż największe braki w zatrudnieniu występują na tych właśnie stanowiskach i z przejściem nie byłoby żadnego kłopotu, a wręcz przeciwnie, każda propozycja spotkałaby się z wielką przychylnością kierownictwa wydziału. Przed wprowadzeniem nowego systemu płac było zresztą tak samo: pracownicy unikali najlepiej płatnych stanowisk robotniczych, a z obsadzeniem ich zawsze było najwięcej kłopotów. Pracę tego rodzaju podejmowali zawsze najchętniej ludzie młodzi, bez żadnego przygotowania zawodowego i bez wykształcenia i równie szybko ją porzucali.

Ze względu na braki w zatrudnieniu istnieje zawsze możliwość podjęcia na terenie wydziału dodatkowej pracy na drugiej zmianie /pracującej w niepełnej obsadzie/ i w wolne soboty. Obydwie te możliwości nie wydają się atrakcyjną formą powiększania zarobków. Do pracy w "nadgodzinach" udaje się nakłonić pracowników tylko wtedy, kiedy istnieje realna możliwość niwykonania planu przez wydział. Nieco mniej niechęci budzi praca w wolne soboty /wynagradzana podwójnie/, ale i ona nie jest chętnie podejmowana. Podejmują ją - za namową kierownictwa - tylko pracownicy z długim stażem w wydziale, natomiast nigdy chłoporobotnicy, którzy na sobotę i niedzielę wyjeżdżają do rodziny na wieś.

Pracę dodatkową podejmują tylko ci, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji materialnej oraz ludzie młodzi, którzy przyszli pracować na ściśle określony okres i chcą w tym czasie zarobić jak najwięcej.

Opinie o płacach

Płace na wydziale są generalnie za niskie - byli tego zdania wszyscy respondenci, którzy twierdzili, że jest to opinia wśród robotników powszechna. Za niskie z dwóch względów - jako wynagrodzenie za pracę ciężką i w trudnych warunkach oraz - w stosunku do malejącej siły nabywczej zarabianych pieniędzy.

Ludzie nie chcą wkładać wysiłku w pracę nie tylko z powodu jego niewspółmierności do uzyskiwanych zarobków, ale przede wszystkim ze względu na uciążliwość pracy. Większość pracowników zatrudnionych w produkcji nie ma siły pracować dłużej niż osiem godzin dziennie.

Nowo wprowadzony system płac jest dobry, nie wiadomo tylko, czy przyniesie jakiegokolwiek efekty, ponieważ większość pracowników uzyskano podwyżki odebrała jako należną im rekompensatę za wzrost cen i uhonorowanie ich cięższej niż gdzie indziej pracy.

Zdaniem naszych rozmówców aktualny poziom płac może spowodować nieznaczne zwiększenie przyływu pracowników, nie spowoduje jednak zahamowania ich odchodzenia z pracy. Może zatem zwiększyć jednocześnie i poziom zatrudnienia, i fluktuację. Ludzie bowiem nie odchodzą z powodu zbyt niskich płac, ale ze względu na ciężkie warunki, a przede wszystkim ze względu na brak mieszkań i szans na ich zdobycie.

WYDZIAŁ "B"

Zatrudnia według stanu normatywnego 1 631 pracowników. Rzeczywiście, w okresie realizacji badań, na wydziale pracowało ogółem 1 420 osób, z czego 147 na stanowiskach nierobotniczych /w tym 33 pracowników biurowych/.

Zajmuje środkowe miejsce w ciągu technologicz-

nym. Całość produkcji kieruje do pozostałych /następujących po nim w ciągu technologicznym/ wydziałów zakładu wiodącego. Zaopatrywany jest natomiast z trzech źródeł - podstawowych wydziałów zakładu wiodącego, samodzielnych zakładów kombinatu oraz stałych kooperantów spoza kombinatu. Dostawy na potrzeby wykonania planu produkcji gwarantowane są w skali rocznej, a ich rytm zazwyczaj nie dostosowany do wymogów produkcyjnych wydziału.

Obowiązują trzy systemy wynagradzania pracowników:

- akord indywidualny z premią /pracownicy bezpośrednio produkcyjni/,
- dniówka z premią /pracownicy pośrednio produkcyjni/,
- stała pensja /pracownicy administracji/,

Za pracę w godzinach nadliczbowych i wolne soboty pracownicy bezpośrednio produkcyjni opłacani są według stawek godzin nadliczbowych plus podwójny akord, natomiast pracownicy pośrednio produkcyjni według godzin nadliczbowych.

Średnia płaca miesięczna /bez dodatków stażowych i rekompensat/ za pierwsze półrocze 1983 r. wyniosła:

- dla pracowników opłacanych w akordzie - 12 900zł,
- dla pracowników w systemie dniówkowym - 11 400zł.

Zarobki pracowników administracji wynosiły ok. 70% płac pracowników produkcyjnych.

System akordowy oparty jest na starych normach, co powoduje znaczne przekroczenie bazy przez wszystkich pracowników opłacanych w ten sposób. Różnicowanie wynagrodzeń według norm jest niewystarczające dla aktualnego systemu płac, w związku z czym wykorzystywane są tylko niektóre grupy zaszerogowania, zaś różnicowanie płac osiągane poprzez skomplikowany system dodatków i premii, stosowanych niekiedy do kilku tylko pracowników. Wszyscy pracownicy produkcyjni otrzymują tzw. premię stanowiskową w wysokości 6 zł za godzinę, której częścią jest dodatek za szkodliwe warunki pracy.

Niektórzy pracownicy bezpośrednio produkcyjni osiągają zarobki wyższe od mistrzów, mimo specjalnych preferencji dla tych ostatnich. Jest to traktowane i komentowane jako wynik starych norm, obowiązujących na stanowiskach, na jakich pracują, a nie jako osobiste osiągnięcia pracowników wysoko zarabiających.

Podstawowym problemem wydziału jest brak pracowników. /Luka pomiędzy stanem normatywnym a rzeczywistą liczbą zatrudnionych dotyczy pracowników bezpośrednio produkcyjnych i częściowo - ok. 40% - pracowników służb utrzymania ruchu/. Plan, który wydział ma wykonać dostosowany jest do norm technologicznych i normatywnego stanu zatrudnienia. Stałe luki w zatrudnieniu i nieregularne dostawy, a w konsekwencji okresowe spiętrzenia zadań produkcyjnych, tworzą stały popyt na pracę zarówno pracowników zatrudnionych bezpośrednio w produkcji, jak również w służbach utrzymania ruchu. Na dodatkową pracę administracji zapotrzebowania nie ma, w związku z czym grupa ta nie ma również możliwości podnoszenia swych dochodów tą drogą.

Zachowania

Część pracowników wydziału, określanych jako średniej klasy fachowcy /liczebność tej grupy nie jest znana, przez jednych określana jest jako nader liczebna, przez innych jako niewielka część załogi/ pracuje po godzinach w prywatnych firmach i opłacana jest tam znacznie wyżej niż w podstawowym miejscu pracy. Ta grupa nie jest w najmniejszym stopniu zainteresowana dodatkową pracą i podejmuje ją tylko wtedy, gdy zarobki pozostałych pracowników mogą być w poważniejszym stopniu zagrożone przez jej nieobecność w momentach szczególnego spiętrzenia prac.

Chętnie podejmują pracę pracownicy młodzi, będący na dorobku. Stawki możliwe do uzyskania w wolno soboty i poprzez pracę w godzinach nadliczbowych są dla nich dość atrakcyjne, pomimo, że ta właśnie grupa najczęściej negatywnie ocenia wysokość uzyskiwanych zarobków.

W kwestii dodatkowej pracy dają się zaobserwować dwie wyraźne tendencje:

1. Najtrudniej zmobilizować pracowników do dodatkowej pracy w okresie letnim, głównie z powodu zwiększonego popytu na pracowników w rolnictwie. Znacząca część pracowników korzysta z tej okazji i wynajmuje się w sezonie do prac w ogrodnictwie.

2. Znacznie chętniej dodatkową pracę podejmują pracownicy zatrudnieni w akordzie, w porównaniu do pracowników służb utrzymania ruchu /między innymi jest to spowodowane znacznie atrakcyjniejszymi warunkami płacowymi w tej grupie zatrudnionych/.

Rozbieżność atrakcyjności pracy dodatkowej dla pracowników opłacanych akordowo i dla otrzymujących dniówkę prowadzi w efekcie do trudności z uruchomieniem dodatkowej produkcji w wolne soboty czy na drugą zmianę, ponieważ obie grupy są do tego w równym stopniu niezbędne.

Nimo, że średnia płaca w ostatnim okresie znacznie wzrosła /na przestrzeni ostatnich ośmiu miesięcy/, nie zaobserwowano żadnej ogólniejszej tendencji do podwyższania swych zarobków poprzez zwiększenie indywidualnego wkładu pracy. /Gdyby motyw finansowy był dominujący w regulacji zachowań pracowników, należałoby oczekiwać wzrostu zachowań maksymalizujących indywidualne zarobki wraz ze wzrostem możliwych do otrzymania bezwzględnych sum wynagradzania za podwyższenie indywidualnej wydajności/ Większość pracowników - zdaniem rozmówców - traktuje swe zarobki jako stałe, a wysiłek konieczny do ich zwiększenia jako nieproporcjonalny do efektów. Tylko niewielka część załogi - pracownicy młodzi, związani z kombinatem poprzez bliskie miejsce zamieszkania, dogodną komunikację itp. zainteresowani są podnoszeniem własnych zarobków poprzez osobistą aktywność.

Zachowaniami sterowanymi przez motyw finansowy /przynajmniej częściowo/ są decyzje o podjęciu pracy w wydziale bądź o porzuceniu jej lub pozostaniu.

Są to jednocześnie decyzje kluczowe dla zdolności produkcyjnej wydziału. Motywy podejmowania i porzucania pracy w wydziale były przedmiotem badań miejscowej komórki do spraw kadrowych. Wyniki tych badań i opinie uzyskane przez nas bezpośrednio od respondentów wskazują, że inne są motywy podejmowania pracy, a inne jej porzucania.

Motyw finansowy jest zasadniczym kryterium tylko w wypadku podejmowania decyzji o podjęciu pracy w wydziale i dotyczy niektórych grup pracowników. Przede wszystkim zamiejscowych, zwerbowanych z dość znacznie oddalonych okolic. Są to przeważnie młodzi ludzie ze wsi i małych miasteczek. Głównym powodem, dla którego decydują się podjąć pracę jest motyw finansowy. Różnice pomiędzy możliwościami zarobkowymi na własnym terenie a tymi, które oferuje wydział, są wystarczające dla spowodowania decyzji o podjęciu pracy. Wkrótce potem wysokość zarobków przestaje być kluczowa ze względu na ocenę atrakcyjności pracy /wpływają na nią głównie uciążliwe warunki, brak perspektyw mieszkaniowych itp./ i pracownicy odchodzą, wracają najczęściej do poprzedniego miejsca zamieszkania.

Drugą grupą, dla której motyw finansowy ważny jest przy podejmowaniu pracy, są pracownicy młodzi, z pewnym przygotowaniem zawodowym, dla nich kombinat jest najatrakcyjniejszą możliwością na ich własnym terenie. Pracownicy ci zdają sobie sprawę z uciążliwości pracy, ale decydują się na jej podjęcie ze względu na atrakcyjnie zarobki.

Podstawową przyczyną odchodzenia z pracy w wydziale /równoznaczną z odejściem z pracy w kombinacie/ jest jej uciążliwość. Motyw finansowy przesunął się na dalszy plan, ponieważ znaczna część odchodzących oczekuje w nowym miejscu pracy zarobków nieco niższych.

Nie dotyczy to grupy pracowników nieczujących na bodźce ekonomiczne wewnątrz wydziału - tych, którzy dorabiają regulaminie w prywatnych zakładach i w rolnictwie.

Decydują się oni na porzucenie pracy w wydziale, jeżeli w innym miejscu mogą uzyskać choćby nieznaczny przyrost zarobków.

Motyw finansowy nie jest w wydziale podstawą rozstrzeżeń placowych grupowych ani indywidualnych. Nie powoduje też ruchliwości wewnątrz wydziału pomiędzy stanowiskami - decyzje o przeniesieniu z jednego stanowiska na inne podejmowane są wyłącznie przez kierownictwo w sposób administracyjny. Nie obserwuje się również wyrażanej oficjalnie ani w rozmowach prywatnych chęci przenoszenia się do innych, lepiej płatnych prac w innych wydziałach.

Opinia o placach

Obowiązujący w wydziale system plac jest mało czytelny dla pracowników. Opiera się na przestarzałych normach i równie przestarzałym taryfikatorze. Stawki taryfikatora i różnice pomiędzy jego poszczególnymi pozycjami są zbyt małe, jak na obecny poziom średniego wynagrodzenia. Skutkiem takiego stanu rzeczy są różnorakie dodatki i premie - czasem przekraczające wysokość płacy zasadniczej - które całkowicie zrywają zależność pomiędzy pracą a płacą.

- Place są za niskie w stosunku do cen i plac możliwych do uzyskania gdzie indziej.

- Względny spadek wysokości plac w przemyśle kluczowym w stosunku do innych sektorów jest oceniany jako sprzeczny z zasadami ustrojowymi państwa socjalistycznego i przejaw niesprawiedliwości społecznej.

WYDZIAŁ "C"

Końcowy etap ciągu technologicznego zakładu wiodącego, a zarazem kombinatu. Całość produkcji kombinatu przechodzi przez ten właśnie wydział i tu kumulują się wszystkie zaburzenia ciągu technologicznego, występujące w poprzedzających go wydziałach oraz samodzielnych zakładach.

Wydział zatrudnia 1 219 pracowników, z czego 1 090 na stanowiskach bezpośrednio lub pośrednio związanych z produkcją, a 129 poza nią. W jego skład wchodzi dwa zakłady montażowe, produkujące różne typy produktu finalnego, jeden zakład obróbki powierzchniowej, pracujący na rzecz tańszych dwóch oraz jeden zakład pomocniczo-techniczny.

Produkcja zorganizowana jest w systemie taśmowym i gniazdowym, a znaczna większość pracowników zatrudniona bezpośrednio przy taśmie i w służbach utrzymania ruchu. Zakłady produkcyjne mają oddzielne hale, zakład obróbki pracuje w osobnym budynku, a zakład pomocniczy nie ma stałej lokalizacji. Znaczna większość jego prac wykonywana jest bezpośrednio "na placu". Pracownicy wydziału opłacani są według trzech systemów /z wyłączeniem kierownictwa/:

- akord - indywidualny - pracownicy bezpośrednio produkcyjni zatrudnieni przy taśmie,
- grupowy - pracownicy służb utrzymania ruchu oraz bezpośrednio produkcyjni;
- dniówka - pracownicy zakładu pomocniczego oraz pracownicy służb pomocniczych pozostałych zakładów wydziału;
- pensje w stałej wysokości - pracownicy administracji.

Pracownicy wynagradzani w systemie akordowym otrzymują ponadto premię planową /tzw. "premię wyrobieniową"/ rosnącą liniowo wraz ze stopniem przekroczenia norm indywidualnych i grupowych, a również tzw. "premię motywacyjną", która to nazwa oznacza dawną "trzynastkę", wypłacaną obecnie w postaci comiesięcznego dodatku do wynagrodzenia, odbieranego w razie naruszenia dyscypliny pracy. Premia "wyrobieniowa" obliczana jest każdego dnia, zaś wypłacana miesięcznie.

Płaca średnia /bez dodatków/ za pierwsze półrocze 1983 r. wynosiła:

- dla pracowników produkcyjnych - 13 969 zł,
- dla pracowników spoza produkcji - 13 289 zł.

Najwyższe zarobki uzyskują pracownicy produkcyjni opłacani według systemu dniówkowego, którzy nie mają możliwości pracy w nadgodzinach. Wynoszą one /bez dodatków/ - 7 - 9 tys. złotych miesięcznie. Zarobki najwyższe - ok. 30 tys. zł - uzyskują nieliczni pracownicy zatrudnieni w systemie akordowym.

Obydwa zakłady montażowe wydziału nie mają kłopotów kadrowych na większości stanowisk opłacanych w systemie akordowym; mają w tym zakresie sytuację wręcz luksusową w porównaniu do innych struktur organizacyjnych zakładu wiodącego i kombinatu /kłopotów kadrowych nie ma również administracja/. Praca w tych zakładach jest na tyle atrakcyjna, że nie musi się przyjmować pracowników bez przygotowania zawodowego. Nabór pracowników na stanowiska przy taśmie i w obsłudze ruchu odbywa się tylko spośród pracowników kombinatu, posiadających pewien staż pracy oraz kierunkowe wykształcenie zawodowe. /Bezpośrednio przy taśmie zatrudnionych jest - za specjalną zgodą dyrekcji kombinatu - kilku pracowników z wyższym wykształceniem technicznym/. Drastyczne niedobory pracowników występują natomiast na stanowiskach opłacanych dniówkowo - dochodzą one do 50% optymalnego stanu zatrudnienia.

Od stycznia 1983 r. do czerwca w wydziale wzrosły płace o 6,6%, przy czym wzrost ten rozłożył się nierównomiernie na poszczególne grupy pracowników. Największe przyrosty uzyskali pracownicy opłacani w systemie akordowym, poprzez wydatne zwiększenie tzw. średniej akordowej, która jest wypłacana w razie niezawinionego przez wydział przestoju taśmy.

Zachowania

Wzrost "średniej akordowej" oznacza bezpośrednio zwiększenie indywidualnej i grupowej wydajności pracy w skali zakładu wiodącego. Sprowadza się do zwiększonego wysiłku pracowników i szybszego tempa pracy w tych okresach, kiedy jest dobrze zaopatrzenie w półprodukty i podzespoły oraz wstrzymywania taśmy, kiedy zaopatrzenie

szwankuje /pracownicy bezpośrednio zatrudnieni przy taśmie dochodzą do 250% wyrobienia obowiązujących na tych stanowiskach norm/. Praca w godzinach nadliczbowych jest na tych stanowiskach niepopularna i trudno do niej skłonić kogokolwiek opłacanego w systemie akordowym, głównie ze względu na jej nieopłacalność w porównaniu do czasu regulaminowego.

Do pracy w godzinach nadliczbowych również trudno skłonić pracowników zatrudnionych poza taśmą w systemie dniówkowym. Jako powód podaje się niowspóładorność zysków do włożonego wysiłku, a ponadto ciężkie i szkodliwe dla zdrowia warunki pracy /praca pod gołym niebem w wypadku pracowników zakładu pomocniczego, szkodliwe opary i wycieki w wypadku pracowników zakładu obróbki/.

Płace, ich wysokość, system wynagradzania itp. są popularnym tematem rozmów prywatnych i służbowych oraz narad kierownictwa z bezpośrednim dozorem produkcji. Są, wg naszych rozmówców, tematem głównym i najbardziej bulwersującym pracowników. /W badanych przez nas wydziałach produkcyjnych jest to przypadek szczególny. Według relacji udzielających wywiadów jest to również przypadek szczególny, jeśli chodzi o całość zakładu wiodącego. Kładzie, poza wydziałem "C", płace, a zwłaszcza wewnętrzne ich zróżnicowanie, nie jest tak popularnym tematem rozmów/.

Opinie o płacach

Wszystkie opinie na temat płac koncentrują się na wydziale. Zróżnicowanie płac wewnątrz wydziału znacznie silniej przyciąga uwagę pracowników niż relacja płace - rynek.

Trzeba jednak pamiętać, że jest to ocena wyrażana przez pracowników administracji, dozoru technicznego oraz kierownictwo wydziału. Opinie pracowników spoza tych struktur znany jedynie z relacji naszych rozmówców. Rozmówcy ci koncentrują swoją uwagę na relacji płaca - praca i oceniają funkcjonujący w wydziale system płac ze względu na jego użyteczność jako

instrumentu zarządzania i dyscyplinowania pracowników, Uważają go za nieefektywny, a przynajmniej daleki od możliwego optimum. Podkreślają przede wszystkim zbyt mały udział płacy zasadniczej w sumie wynagrodzenia pracowników. Obecnie stanowi on ok. 50% wynagrodzenia zasadniczego. Roszta to różnego rodzaju dodatki, wprowadzone przez kierownictwo wydziału w celu podwyższenia płac pracownikom, mającym największy wpływ na końcowy efekt działalności produkcyjnej. /wzwyższenie wyceny poszczególnych prac, dodatki za szkodliwość, "premie stanowiskowe", mnożniki płacy zasadniczej itp./ . Są to, rozwiązania, ich zdaniem, konieczne dla zapewnienia wykonania planu i utrzymania aktualnego stanu zatrudnienia w warunkach, kiedy obowiązujące taryfikatory i normy /ograniczenia płacy minimalnej i maksymalnej oraz zbyt, małe zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi pozycjami taryfikatorów/ nie pozwalają zapłacić pracownikom tyle, by skłonić ich do pozostania w wydziale.

Swoje własne płace oceniają głównie ze względu na ich wartość rynkową oraz porównują do płac uzyskiwanych w innych wydziałach oraz przedsiębiorstwach spoza kombinatu. W obydwu wypadkach wysokość własnych płac oceniają jako zadowalającą.

Pracownicy opłacani według systemu dniówkowego są grupą najmniej zadowoloną zarówno z bezwzględnej wysokości własnych płac, jak i z porównania jej z wysokością płac innych grup wydziału. Uważają, że płace ich są zdecydowanie zbyt niskie ze względu na uciążliwe i szkodliwe warunki pracy. Charakterystyczne przy tym, że nie negują zasadności wysokich płac innych pracowników produkcyjnych, a jedynie podkreślają swoje niskie zarobki. Traktują je jako wyraz niesprawiedliwości wewnątrz wydziału, zawinionej przez jego kierownictwo. Powszechna /wg relacji naszych respondentów/ jest w tej grupie opinia - wyrażana wielokrotnie publicznie - że zdecydowanie za wysokie są zarobki administracji. Zwłaszcza za wysokie w stosunku do ich użyteczności dla wydziału oraz wkładu pracy /zarzut ten nie bywa adresowany do kierownictwa oraz dozoru technicznego, przynajmniej na forum publicznym/.

Pracownicy opłacani wg stawek akordowych są na ogół zadowoleni ze swoich plac /Nasi rozmówcy nie zetknęli się z narzekaniami z ich strony na wysokość zarobków/. Również w tej grupie wyrażana jest publicznie opinia o nieuzasadnionych wysokich zarobkach pracowników administracyjnych.

Pracownicy tej grupy, jeśli wyrażają się negatywnie o systemie plac w wydziale, to tylko sporadycznie i w odniesieniu do konkretnych rozwiązań, a nie generalnych zasad. Uważają, że pracownicy opłacani w systemie dniówkowym zarabiają za mało, ale nie w stosunku do wartości ich pracy i nie ze względu na tej pracy uciążliwość, ale w stosunku do siły nabywczej pieniądza.

WYDZIAŁ "D"

Wydział pomocniczy, którego głównym zadaniem są remonty maszyn i urządzeń wydziałów technologicznych zakładu wiodącego. W ramach możliwości - na zlecenie dyrekcji kombinatu - wydział obsługuje również pozostałe samodzielne zakłady. Plan ilościowy i terenowy ustala dyrekcja kombinatu. Również fundusz plac przyznawany jest rocznie przez zarząd kombinatu.

W odróżnieniu od wydziałów przedstawionych poprzednio wydział "D" nie posiada pełnej samodzielności w prowadzeniu polityki kadrowej. Nabór nowych pracowników, ustalanie zaszerzegowania i system awansów dokonywany jest przez komórki kadrowe kombinatu lub przez zarząd wydziału w porozumieniu z odpowiednimi służbami na poziomie kombinatu. Samodzielnie w ramach wydziału dzielony jest tylko fundusz plac.

Wydział zatrudnia 1 050 pracowników, co stanowi ok. 30% stanu normatywnego. Większość pracowników - ponad 80% - ma status pracowników umysłowych lub inżynierjno-technicznych. Jest to związane z nietypowością prac prowadzonych przez wydział, wysokimi wymaganiami technicznymi oraz jakościowymi co do ich wykonania. Kombinat bowiem, jak napisano wcześniej, pracuje na przestarzałym i mocno wyeksploatowanym parku maszynowym, a całość

funduszu rozwoju jest obecnie przeznaczana na remonty - siąd naciski ze strony zarządu kombinatu na jakość prac wydziału "D"

Poza wąską grupą administracji - nie przekraczającą 5% udziału w ogólnym stanie zatrudnienia - wszyscy pracownicy zatrudnieni są bezpośrednio lub pośrednio w produkcji.

Wszyscy pracownicy-wyłączając zarząd - wynagradzani są w systemie dniówkowym, opartym na ogólnokrajowych taryfikatorach. Premia planowa wypłacana jest w dwóch formach, jako tzw. premia motywacyjna oraz premia dyscyplinująca. Pierwsza zastąpiła dawną "trzynastą pensję", wypłacaną obecnie co miesiąc, natomiast druga - płacona z tego samego źródła /premia planowa/ - może być cofnięta za ewidentne wykroczenie dyscyplinarnie pracownika. Premia "motywacyjna" może być cofnięta w przypadku niewykonania planu przez wydział. Jeżeli plan wydziału wykonany jest w stu procentach i pracownik nie dopuścił się żadnego wykroczenia, premia wypłacana jest w całości w stałej wysokości /w przeciągu roku/, jako procent od wynagrodzenia zasadniczego.

Wynagradzanie /premiowanie/ indywidualnego wysiłku pracownika jest możliwe tylko wtedy, gdy któraś z grup zatrudnionych nie otrzyma premii dyscyplinującej. Suma uzyskana ich kosztem może być wypłacona komu innemu. Zdarza się to sporadycznie i tylko w wypadku rażących wykroczeń. System premiowy wydziału stwarza również możliwość różnicowania części premii "motywacyjnej". Zarząd wydziału prowadzi jednak politykę wyrównywania zarobków, a nie ich różnicowania.

Płaca miesięczna w lipcu /wypłata za czerwiec-1983r./ osiągnęła poziom 14 800 zł /bez dodatków stażowych/. Płace wszystkich pracowników związanych z produkcją były mniej więcej równe, a różnice w zarobkach związane tylko z różnym stażem pracy pracowników. Zarobki administracji również nie odbiegają wiele od średniej.

Obowiązujący system płac, jak również egalitaryzująca polityka płacowa zarządu, polegająca na wyrównywaniu premii, jest najprawdopodobniej funkcją nietypowości prac prowa-

dzonych przez wydział. Znaczna część tych prac nie da się ująć w tabelę, w związku z czym włącznie zarobków z indywidualnym wysiłkiem i wkładem pracy pracownika mogłoby doprowadzić do konfliktów wewnątrz załogi na tym tle. Tego, jak się wydaje, stara się unikać zarząd, któremu zależy zarówno na terminowości, jak i jakości remontów. Wprowadzenie stawek akordowych spowodowałoby najprawdopodobniej spadek jakości napraw.

Zachowania

Podstawowym problemem produkcyjnym wydziału jest brak rąk do pracy. O nowych pracowników nie jest łatwo, ponieważ potrzeba przede wszystkim fachowców wysokiej klasy, a o tych na lokalnym rynku pracy trudno. Starsi związani są przeważnie ze swoim miejscem pracy i trudno ich skłonić do zmiany, a młodych jest mało i z reguły proponowane im stawki okazują się niezbyt atrakcyjne. Stąd duże zapotrzebowanie na pracę w godzinach nadliczbowych oraz w wolne soboty.

Znaczna część pracowników niezwykle trudno daje się skłonić do dodatkowej pracy. Podejmują ją tylko pracownicy przeważnie o niższym poziomie kwalifikacji, dla których praca w wydziale jest jedynym źródłem utrzymania /szacuje się liczebność tej grupy na 30%-40%, a podstawą szacunku jest właśnie skłonność do pracy w nadgodzinach/. Wykwalifikowani pracownicy wydziału, specjaliści od napraw maszyn, są poszukiwani przez firmy prywatne, polonijne i zakłady rzemieślnicze, które oferują znacznie wyższe stawki. Większość pracowników pracuje po godzinach w zakładach rzemieślniczych i dodatkowa praca w wydziale jest dla nich zupełnie nieopłacalna.

Zatrudnieni w wydziale fachowcy mają możliwość zmiany pracy na stałe zatrudnienie w zakładach rzemieślniczych czy polonijnych na znacznie wyższych stawkach, będących czasami wielokrotnością dotychczasowych zarobków. Nie korzystają jednak z tej możliwości. Niedobory kadrowe nie są spowodowane nagłym odpływem pracowników, ale

stałym wykruszaniem się starych i brakiem nowych. Odchodzą do pracy w spółkach polonijnych i do rzemiosła tylko ludzie młodzi, niedawno zatrudnieni.

Aktualny system premiowy wprowadzony został pod koniec ubiegłego roku i na samym początku niektórzy mistrzowie starali się różnicować premie według własnej oceny wielkości wkładu pracy poszczególnych pracowników. Spotkało się to z nieprzychylnymi reakcjami i spowodowało silne naciski na zarząd, domagające się wycofania z takiej polityki premiowania /egalitaryzujący system premiowania jest więc nie tylko zamierzoną polityką kierownictwa, ale również efektem zmierzających w tym samym kierunku konkretnych zachowań grup pracowników/.

Opinie o płacach

Opinie na temat płac, zasad ich różnicowania itp. koncentrują się na zewnątrz wydziału. Wydaje się, że płace nie są problemem wewnętrznym. Jedyną grupą niezadowoloną, która ocenia swoje płace poprzez porównanie do płac uzyskiwanych przez innych pracowników wydziału, są przedstawiciele pośredniego dozoru technicznego. Po ostatnich podwyżkach i wprowadzonych na szczeblu kombinatu preferencjach płacowych dla mistrzów, zarabiają oni mniej od podległych im bezpośrednio mistrzów i brygadzi-
stów. Nie uzasadniają, dlaczego oni akurat powinni zarabiać więcej, ale jawnie demonstrują swe niezadowolenie i kierują pod adresem dyrekcji kombinatu żądania przywrócenia dawnego stanu. Poza tym jednym wypadkiem opinie naszych respondentów i ich relacje o opiniach innych dotyczą porównań z innymi grupami zawodowymi w skali kombinatu. Najczęściej wymieniane przy porównaniach grupy odniesienia to:

1. Pracownicy administracji.

Pracownicy produkcyjni sądzą, że w stosunku do ich własnych zarobków pracownicy administracji opłacani są za wysoko. Wysokość płac pracowników w obu tych grupach na odpowiadających sobie stanowiskach jest podobna. Tymczasem pracownicy produkcyjni są zdania, że ich

wysiłek /w wypadku pracowników produkcyjnych/ oraz odpowiedzialność /w wypadku dozoru technicznego/ są nieporównywalnie większe od wkładu pracy i użyteczności pracowników administracji. W opinii pracowników produkcyjnych administracja jest zbyt liczna /dotyczy to całości kombinatu/, a jej płace pochodzą z pieniędzy odebranych załodze.

O ile przedstawiciele kierownictwa usprawiedliwiają przerosty administracyjne czynnikami zewnętrznymi /wymagania administracji państwowej, normatywy zatrudnienia na tych stanowiskach, które "być może są do czegoś potrzebne", "przy tej ilości kontroli i sprawozdawczości nie może być inaczej"/, o tyle pracownicy produkcyjni nie znajdują dla nich usprawiedliwienia ani uzasadnienia.

W ostatnim czasie nastąpił znaczący wzrost negatywnych opinii o użyteczności administracji oraz o zasadności pobieranych przez jej pracowników wynagrodzeń. Nasi respondenci wiążą to z sytuacją kryzysu i ze szczególnym wyczuleniem na wszelkie uwarunkowania wysokości własnych płac.

2. Pracownicy innych wydziałów, zatrudnieni w systemie akordowym.

Opłacani w systemie dniówkowym uważają, że ich zarobki są za niskie w porównaniu z zarobkami pracowników akordowych innych wydziałów. Uzasadniają to większą fachowością i wyższymi kwalifikacjami, sądzą jednak przy okazji, że ich praca ma znacznie większy prestiż i nie przywiązują do istniejących różnic nadmiernej uwagi. Nie skłania ich to również, do przechodzenia do innych wydziałów. Uznają za uzasadnione wprowadzone przez dyrekcję preferencje płacowe dla stanowisk uciążliwych i szkodliwych dla zdrowia.

Zdaniem przedstawicieli kierownictwa zakładu, wprowadzenie w tej chwili systemów motywujących poprzez znaczne zróżnicowanie płac może doprowadzić co najwyżej do przechodzenia do lepiej płatnych prac; nie będzie natomiast motywować do lepszej pracy na własnym stanowisku w dotychczasowym miejscu pracy. Postulują w związku z tym najpierw wprowadzić jednolite w skali kraju prze-

pisy, a dopiero w ramach tych przepisów różnice motywujące do zwiększonego wysiłku. Sądzą, że płace nie stanowią motywacji do lepszej i wydajniejszej pracy, nie z powodu niskiej wartości pieniądza, ale z podsumowania dotychczasowych doświadczeń. Dotychczas było tak, że zwiększona wydajność po krótszym lub dłuższym okresie czasu prowadziła do podwyższenia norm i relatywnego spadku zarobków. Według nich, robotnicy nie chcą pracować lepiej za większe pieniądze głównie z powodu nieufności do władz gospodarczych.

PODSUMOWANIE

Wydział - otoczenie

Cztery analizowane wydziały działają w prawie identycznym otoczeniu. Wyróżnia się wydział "C", mający znacznie lepszą od pozostałych pozycję na rynku pracy, przynajmniej jeżeli chodzi o obsadę stanowisk najważniejszych dla wykonania planu produkcji.

Każdy wydział ma narzucony przez dyrekcję kombinatu plan ilościowy i asortymentowy. Jego wielkość jest -

w założeniu - funkcją potrzeb produkcyjnych kombinatu, a nie aktualnych zdolności produkcyjnych wydziału. Mimo znacznych niedoborów w zatrudnieniu, niskich kwalifikacji pracowników /wydział "A"/ i wyeksploatowanego parku maszynowego, wszystkie wydziały wykonują swoje plany roczne, a nawet nieznacznie je przekraczają. Oznacza to, że w rzeczywistości zależność wydziału od kombinatu nie ma charakteru prostego podporządkowania, ale że jest to raczej układ negocjacji, w którym plan, jaki wydział ma wykonać nie tyle jest narzucony, co wynegocjowany w efekcie przetargu pomiędzy dyrekcją kombinatu a kierownictwem wydziału /jest to zapewne prosta transmisja sytuacji zewnętrznej kombinatu, którego plan też ma charakter negocjacyjny/.

W związku z takim właśnie układem pomiędzy kombinatem a wydziałem fundusz płac, jaki ten ostatni otrzymuje, ma również charakter negocjacyjny. Można podejrzewać, że zależność pomiędzy efektami uzyskiwanymi przez

wydział a wielkością jego funduszu płac może mieć postać proporcjonalności odwrotnej, przynajmniej w niektórych okresach. Zależy to z kolei od wrażliwości planu kombinatu na zaburzenia produkcji w konkretnym wydziale.

Najważniejszym czynnikiem, zaburzającym produkcję w poszczególnych wydziałach, jest niedobór kadr oraz fluktuacja, a jedynym dostępnym dla wydziału /również dla kombinatu/ sposobem uatrakcyjnienia pracy jest podnoszenie stawek wynagrodzeń.

Zależność wielkości funduszu płac wydziału od jego efektów produkcyjnych ma postać następującą: im bardziej niezbędna jest produkcja wydziału dla kombinatu i im większe ma on trudności z wykonaniem planu, tym większe szanse na podwyższenie funduszu płac. Na znaczące podwyżki tego funduszu, jak również funduszu premiowego, wydział może liczyć tylko w wypadku zaburzeń grożących niewykonaniem planu przez kombinat. W okresach, kiedy praca wydziału ma przebieg rytmiczny, możliwość zwiększenia dochodów nie istnieje.

Wydział - wewnątrz

Struktura płac wewnątrz każdego z wydziałów jest efektem polityki prowadzonej przez jego kierownictwo w ramach określonych przez wielkość funduszu płac oraz centralnie obowiązujące taryfikatory.

Za przekroczenie funduszu płac przez wydział jego kierownictwo karane jest odebraniem premii. Za niewykonanie planu w skali miesięcznej również karane jest kierownictwo. Pracownicy produkcyjni ponoszą konsekwencje finansowe w razie niewykonania planu w skali rocznej /obydwie te zasady mają zastosowanie wtedy tylko, gdy plan nie jest wykonany z winy wydziału, a nie na przykład z powodu braków materiałowych czy awarii maszyn/.

Fundusz płac jest nieprzekraczalny, kierownictwu pozostaje więc tylko dzielenie tego, co zostało przyznane; nie ma realnych szans, by stymulować uzyskiwanie dodatkowych zysków. Ponieważ również układ zewnętrzny ma cha-

rakter negatywny - kary przeważają nad nagrodami. czy spodziewanymi zyskami - polityka płacowa wydziałów skierowana jest przede wszystkim na redukcję i unikanie zagrożeń i dostosowana do specyfiki procesu produkcyjnego w wydziale. Reguły podziału funduszu płac i funduszu premiowego są nastawione nie na motywowanie do intensywniejszej pracy, a na dyscyplinowanie i nakłanianie do pracy na stałym poziomie /najniższym, jaki udało się wynegocjować z dyrekcją/. W różnych wydziałach polityka płacowa ma w związku z tym różny charakter. W wydziale "C" na przykład niskie stawki pracowników pomocniczych, opłacanych w systemie dniówkowym są kosztem, jaki wydział ponosi w celu podwyższenia zarobków pracowników akordowych. Jest to źródłem konfliktów oraz powodem niskiego stanu zatrudnienia na stanowiskach pomocniczych. Ponieważ jednak dla produkcji tego wydziału pracownicy pomocniczy nie są grupą ważną, konflikt ten nie powoduje zagrożenia dla planu. Inaczej jest w wydziale "D", gdzie wykonanie planu uzależnione jest od elastyczności i dyspozycyjności załogi - tu konflikty spowodowały zapewne poważne zaburzenia w jakości i terminowości prac - i na tym terenie polityka płacowa kierownictwa jest wybitnie egalitarystyczna.

Wyjątkiem od reguły jest wydział "A", w którym obowiązujący i realnie funkcjonujący system płac ma charakter motywacyjny. Optymalizuje on zróżnicowanie wewnątrz wydziału, ale użyteczność tego zróżnicowania jest zbyt mała ze względu na wartość pieniądza oraz konieczność zrekompensowania uciążliwych warunków pracy.

Pracownicy

Sytuacja przeciętnego pracownika wydziału produkcyjnego wygląda w sposób następujący:

1. Pracownicy akordowi. Poziom zarobków zależy od:
 - ważności wydziału w procesie produkcyjnym kombinatu,
 - ważności zajmowanego stanowiska w procesie produkcyjnym wydziału,

- poziomowi wykonania planu przez kombinat,
- poziomowi wykonania planu przez wydział,
- stawki zaszerogowania;

Na żaden z tych czynników pracownik nie ma bezpośredniego ani pośredniego wpływu. Może wywierać jedynie wpływ negatywny na poziom wykonania planu w jednym asortymencie, ale byłby to wpływ znikomy przy znacznej ilości zatrudnionych w wydziale;

- poziomowi "wytrobienia" normy;

Tylko ten czynnik kontrolowany jest przez samego pracownika. /Zyski możliwe do osiągnięcia w ten sposób rosną liniowo - czasem progresywnie - wraz z przekroczeniem normy; ponieważ jednak plan wydziału ustalany jest metodą negocjacyjną, można przypuszczać z dużym prawdopodobieństwem, że możliwy fizycznie i technicznie stopień przekroczenia nie jest zbyt wysoki, a co za tym idzie, nie są również wysokie możliwe do uzyskania w ten sposób zyski ./

2. Pracownicy dniówkowi. Poziom zarobków zależy od tych samych czynników, z wyłączeniem ostatniego. Znaczy to, że pracownik dniówkowy nie ma możliwości zwiększania swoich dochodów poprzez wkładanie w pracę większego wysiłku.

Obydwie grupy pracowników są zatem motywowane do wykonywania pracy na swoim stanowisku na pewnym określonym poziomie - dostosowanym do planu wydziału - oraz do unikania kar dyscyplinarnych, a nie do zwiększania wkładu pracy na swoim stanowisku.

Motyw finansowy nie funkcjonuje zatem w obowiązujących wewnątrz wydziałów systemach płac jako stymulator efektywności. Może jedynie wpływać na zdyscyplinowanie pracowników i utrzymywanie wymaganego przez plan poziomu wkładanego wysiłku.

Większości pracowników nie opłaca się podwyższać efektywności własnej pracy w ramach normalnego wykonywania obowiązków, może natomiast zwiększać swe dochody poprzez pracę w dodatkowym czasie /nadgodziny i wolne soboty/.

Korzysta z tej możliwości tylko część załogi. Jest to ta część, która nie tyle chce dodatkowo zarobić, co musi. Dodatkową pracę podejmują ci, którzy nie mogą jej znaleźć w innych, lepiej opłacanych miejscach oraz ci, którzy są do tego zmuszeni ciężką sytuacją finansową.

Zachowania produkcyjne znacznej części załogi, sterowane motywem finansowym, są realizowane poza głównym miejscem pracy, poza wydziałem i poza kombinatem. /warsztaty rzemieślnicze, firmy polonijne, gospodarstwa rolne i ogrodnicze/.

Motyw finansowy jest głównym czynnikiem szacowania atrakcyjności pracy w kombinacie przed jej podjęciem. Znaczenie jego maleje w trakcie pracy, a na pierwsze miejsce wysuwają się: perspektywy stabilizacji, mieszkanie, warunki pracy. Relatywnie wysokie zarobki możliwe do uzyskania w kombinacie nie są w stanie zrównoważyć tego negatywnego wpływu. Efektem tego jest bardzo wysoka fluktuacja załogi oraz stałe braki w zatrudnieniu.

Załoga

Terem, na którym działa kombinat, jest jednocześnie miejscem pracy dla ok. piętnastu tysięcy ludzi. Część z nich mieszka w najbliższej okolicy kombinatu, w zakładowym osiedlu mieszkaniowym oraz licznych hotelach robotniczych. Ok. 30% załogi podlega wymianie w przeciągu jednego tylko roku. Wymiana dotyczy pracowników produkcyjnych /z produkcją związanych bezpośrednio i pośrednio/, pochodzących z miejscowości odległych od terenu działania kombinatu, z okolicznych wsi, oraz młodych, nieustabilizowanych życiowo. Część załogi, związana z kombinatem poprzez miejsce zamieszkania lub poprzez udział w strukturze zarządzania produkcją lub w administracji przedsiębiorstwa, ma skład mniej więcej stały. Są to ludzie o średnim lub długim stażu pracy tutaj, niejednokrotnie związani z zakładem tradycjami rodzinnymi.

Organizacje działające na terenie kombinatu - PZPR, związek zawodowy, organizacja miedziedzowa - z załączenia

o zasięgu ogólnozakładowym-grupują w swych szeregach ok. 10% załogi. Samorząd, jak na razie, nie wznowił działalności i nie w okresie, kiedy realizowane były badania, takiego wznowienia nie zapowiadało.

Kombinat do grudnia 1981 r. był silnym ośrodkiem b. "Solidarności", która współpracowała z ówczesną dyrekcją, kosztem nawet pewnego wyizolowania z regionalnej struktury związku. Na swoim terenie "Solidarność" była organizacją silną i masową /ok. 90% załogi/. Reprezentowała nurt samorządowy, a jednocześnie legalistyczny /jej struktura wewnętrzna była prawie równoległa do struktury zarządzania kombinatem/, co od połowy 1981 r. było powodem konfliktu pomiędzy lokalnym zarządzeniem związku, a zarządzeniem regionu. Jednocześnie źródłem i efektem tego konfliktu była koncentracja zainteresowania kombinatowej "Solidarności" na sprawach wewnętrznych i przedkładanie interesów lokalnych nad interesy związku jako całości /forсование interesów załogi w "separatystycznych" układach z władzami administracyjnymi i gospodarczymi, uwikłanie się w bieżące zarządzanie kombinatem/. Taka działalność była sprzeczna z interesami związku, przynajmniej w **tym** rozumieniu **jakie przyjął** zarząd regionu. Izolacja zewnętrzna kombinatowej "Solidarności" /w ramach regionu/, założona programowo koncentracja na sprawach wewnętrznych oraz liczebność tej organizacji pozwalają sądzić, że była to struktura najsilniej integrująca załogę wokół artykulacji jej interesów, a poprzez udział w bezpośrednim zarządzaniu i współpracy z zarządzeniem kombinatu, również wokół ich realizacji w ramach działalności podstawowej kombinatu. Od grudnia 1981 do okresu, w którym prowadziliśmy badania /sierpień 1983 r./, kombinat opuściło ponad tysiąc członków byłej "Solidarności", w tej liczbie prawie wszyscy jej członkowie, pełniący jakiegokolwiek funkcje.

Wszystko to - duża fluktuacja załogi, mały zasięg aktualnie działających tu organizacji oraz rozpad dotychczasowej struktury integrującej całą załogę - wskazuje, że w wypadku załogi kombinatu mamy do czynienia z nie-

Taka struktura zarządzania - rozbudowana hierarchicznie i skrzyżowana - powoduje jednokierunkowość komunikacji /od góry do dołu/. Komunikacja w przeciwnym kierunku odbywa się inną drogą - poprzez sprawozdania, zestawienia i rozliczenia, wykonywane przez pracującą na rzecz ścisłego zarządu administrację.

Struktura ta jest ponadto jedynym, lecz bardzo silnym mechanizmem transmitującym uwarunkowania zewnętrzne i politykę dyrekcji na zasady działania i styl zarządzania na poziomie wydziałów oraz poszczególnych nitok produkcyjnych. W tej sytuacji kierownik wydziału i mistrz nie jest koordynatorem wewnątrznych i zewnętrznych uwarunkowań produkcji i kierowania ludźmi, ale wyłącznie przekazicielem interesów kombinatu, tak jak rozumieją je członkowie ścisłego kierownictwa, na sposób zarządzania produkcją.

Wyróżniona pozycja w społeczności i siła struktur zarządzania znajduje swoje odbicie w świadomości załogi, w której dominujące jest przekonanie, że tylko kierownictwo wydziału może być drogą do realizacji interesów załogi. Związek zawodowy, instancje PZPR, organizacja młodzieżowa pełnią w opiniach załogi znacznie mniejszą rolę od zarządu, nawet w sferze właściwych im zainteresowań.

Jeśli zatem strukturą wyróżnioną w społeczności pracowników kombinatu jest jego zarząd, i jest to struktura jedyna, załoga dzieli się na dwie zasadnicze części - zarząd i resztę. Ta cała reszta kontaktuje się z systemem produkcyjnym, sposobem zarządzania, ustalaniem celów bieżących i strategicznych kombinatu tylko poprzez niższe szczeble hierarchii zarządzania, i to w relacji wybitnie niesymetrycznej: zarząd dyktuje warunki, a członkowie załogi /reszty/ mogą tylko je przyjąć lub odrzucić, pozostać lub odejść z pracy. Motyw finansowy zatem - jak zresztą wcześniej pokazaliśmy - funkcjonuje tylko jako kryterium /jedno z kryteriów/ decyzyjnych, a nie jako regulator zachowania, zmierzającego na przykład do podniesienia efektywności pracy, oszczędzania czy polepszania jej organizacji. Wszystkie

czynnik, mogąco wpływać na efektywność działalności wydziałów i kombinatu - a jednocześnie na atrakcyjność pracy dla członków załogi - są w rękach zarządu.

Charakterystyczne przy tym, że w tej sytuacji sprawy dla produkcji bieżącej kluczowe, pozostawiano są w hierarchii zarządzania szczeblowi zarządu wydziału. /Chodzi o politykę płacową i kadrową na terenie wydziałów produkcyjnych. Siła robocza jest bowiem najważniejszym i najbardziej mobilnym czynnikiem produkcji kombinatu/. Delegacja tej części zarządzania sprawia, że kierownictwo wydziału jest dla załogi tego wydziału nie tylko zarządcą, narzucającym warunki, ale i partnerem w koalicji podczas negocjowania lepszych warunków z wyższymi szczeblami hierarchii. Dozwólność na konfliktowość interesów pomiędzy zarządem a pracownikami wewnątrz wydziału, na zewnątrz występują oni we wspólnym interesie - negocjowania jak najniższego planu i jak największych środków na jego realizację: zaopatrzenia materiałowego i płac.

Jest to dokładnie taka sama sytuacja jak sytuacja kombinatu w jego układzie z władzami gospodarczymi i administracją państwową.

D I A G N O Z A

I. Kombinatu funkcjonuje w prawie całkowitej izolacji od rynku.

1. Od rynku zbytu izolowany jest przez centralę handlową, zajmującą się dystrybucją całości produktów finalnych. Monopolistyczna pozycja - kombinatu jest jedynym producentem krajowym w tej klasie produktów - zapewnia mu nieograniczony zbytu po praktycznie dowolnych cenach. Kombinatu nie prowadzi serwisu sprzedanych urządzeń, a koszty reklamacji włączone są do ceny i w sumie obciążają odbiorcę. Jest to zatem izolacja na wszelkich możliwych poziomach - rynek nie wymusza efektywności ekonomicznej i nie skłania do podwyższania jakości lub chociażby utrzymywania jej na stałym poziomie.

2. Udział w programie operacyjnym skutecznie chroni od kontaktu z rynkiem surowcowym - całość zaopatrzenia na pokrycie planu dostarczana jest w ramach programu,

zarównie do zakładu wiodącego, jak również do innych samodzielnych zakładów, wchodzących w skład kombinatu. Ceny zaopatrzeniowe nie odgrywają żadnej roli w regulacji działalności, bowiem całość pokrycia środków obrotowych pochodzi z kredytu bankowego, od którego oprocentowanie jest jedną z podstaw ustalania cen produktu finalnego. Rytmiczność dostaw również nie ma wpływu na realizację podstawowej działalności, ponieważ kombinat rozlicza się z wykonania planu w skali rocznej i w skali rocznej na gwarantowane dostawy materiałów i surowców.

3. Rynek maszyn i urządzeń, rynek środków inwestycyjnych również nie ma wpływu na działalność kombinatu. Kombinatu nie uczestniczy w nim z powodu braku środków, niemożliwych do uzyskania przy aktualnych warunkach zewnętrznych. Postępująca dekapitalizacja majątku trwałego neutralizowana jest negocjowaniem niższego planu ilościowego.

4. Z rynkiem kombinatu kontaktuje się tylko przez rynek pracy, na którym ma słabą pozycję. Wahanom koniunktury na tym polu może przeciwstawić tylko wzrost płac. Inne zabiegi i mieszkania, mniej uciążliwe warunki pracy - leżą poza jego zasięgiem z powodu braku środków przy aktualnie obowiązujących przepisach o finansowaniu. Podwyższenie atrakcyjności pracy poprzez współudział w zarządzaniu czy partycypację w zyskach koliduje z utrwalonym stylem działania zarządu i z jego pozycją.

II. Kombinatu znajduje się w układzie negocjacyjnym ze swoim branżowym ministerstwem, które formalnie narzuca mu plan ilościowy i asortymentowy. Pomimo znacznych braków kadrowych i dekapitalizacji majątku trwałego, kombinatu plan wykonuje, a nawet go przekracza, co jest wskaźnikiem negocjacyjnego charakteru planu. Układ taki prowadzi w konsekwencji do dwóch ważnych reguł działania partnera, formalnie występującego w roli podporządkowania: skłania do negocjowania jak najniższych planów i jak największego zaopatrzenia materiałowego i finansowego oraz stwarza konieczność skokowej regulacji zaburzeń poprzez nagłe zwiększanie

zasilania /materialowego bądź kapitałowego/.

III. Parametry i osiągnięte wyniki nie są celem działalności, ale jakby jej produktem ubocznym. Rentowność i zysk są parametrami czysto zewnętrznymi, służącymi do rozliczeń z mniej ważnym partnerem z zewnątrz, tzn. z systemem fiskalnym. Na terenie kombinatu nie są kryteriami pozytywnymi podejmowanych decyzji - nie chodzi o ich maksymalizację, wręcz przeciwnie - chodzi o ich minimalizację i utrzymanie w określonych granicach. Stopa podatkowa i odpisy na FAZ są dla działalności kombinatu parametrami znacznie ważniejszymi, ponieważ mają bezpośredni wpływ na wysokość funduszu płac, a co za tym idzie, mogą spowodować zaburzenia wykonania planu.

Ze względu na sposób budowy ceny produktu finalnego /kosztowy/ i rodzaj powiązań z otoczeniem /scharakteryzowanych powyżej/, kombinatowi opłaca się:

- zwiększać produkcję /do granicy bezpieczeństwa wyznaczonej koniecznością nieprzekraczania ustaleń będących podstawą negocjacji z ministerstwem i zarazem nieprzekroczenia rezerw zdolności produkcyjnych/ - daje to korzyści bezpośrednie w postaci pozytywnej oceny dyrekcji w oczach zwierzchników oraz powiększa sumę do podziału wewnątrz kombinatu;

- utrzymać w miarę wysokie koszty produkcji, dające się uzasadnić podczas negocjowania wysokości planu /taka polityka powoduje wzrost sumy zysku do podziału, a jednocześnie, obniżając rentowność, ochroni przed zbyt wysoką stopą podatkową/; kombinatowi opłaca się kupować materiały drogie, produkować dużym kosztem materiałów i energii;

- zawiązać potrzeby materialowe /korzyści jak wyżej/;

- odroczać maksymalnie finansowe skutki inwestycji /odsetki od kredytów, wchodząc w koszty działalności bieżącej, podwyższają koszty produkcji przez co automatycznie zwiększają zysk oraz obniżają rentowność/.

Nie opłaca się natomiast:

- oszczędzać,
- przekraczać funduszu płac,

W szczególności, jeżeli chodzi o płace, korzystna jest dla przedsiębiorstwa ekstensywna polityka, polegająca na maksymalnym zwiększaniu zatrudnienia, a nie na podnoszeniu wydajności pracy opłacanej podwyższonym wynagrodzeniem. Polityka ekstensywna podnosi koszty produkcji i - zwiększając tym samym kwotę zysku w związku z formułą ceny produktu finalnego - daje szansę zwiększenia produkcji, a jednocześnie zabezpiecza przed zbyt gwałtownym wzrostem przeciętnej płacy /a zatem pozwala uniknąć strat w postaci odpisów na FAZ/.

Jedynym parametrem, wiążącym wydziały z kombinatem, jest plan ilościowo-asortymentowy. Wpływ wahań wykonania planu wydziału na sytuację kombinatu jest wyraźnie niesymetryczny: niewykonanie planu przez wydział może bezpośrednio spowodować niewykonanie planu przez cały kombinat, natomiast przekroczenie planu przez wydział niczego jeszcze nie powoduje - przekroczenie planu przez kombinat wymaga współdziałania wielu jeszcze czynników - przede wszystkim równoległego przekroczenia planu przez wszystkie wydziały technologiczne oraz samodzielne zakłady. Wydział zatem może dość łatwo spowodować straty w skali całego kombinatu, natomiast niewielkie ma szanse na poprawienie jego sytuacji poprzez własną działalność. Zależność w przeciwną stronę jest natomiast w pełni symetryczna, zarówno straty, jak i zyski na poziomie kombinatu odbijają się bezpośrednio na sytuacji każdego wydziału.

Zarówno kombinat, jak i wydziały /a także samodzielne zakłady/ są organizacjami zorientowanymi na unikanie zagrożeń i eliminację zaburzeń, a nie na adaptację czy ekspansję. Taki układ interesów w ramach zależności zewnętrznych skłania je do zachowań stabilizujących i zabezpieczających, do prowadzenia możliwie ekstensywnej polityki w zakresie produkcji.

Głównym zagrożeniem dla poziomu produkcji jest niskie zatrudnienie. Poza płacami kombinat nie dysponuje żadnymi środkami, które mogłyby podnieść jego atrakcyjność na rynku pracy. Podnoszenie płac jest środkiem, pozwalającym na realizację kilku celów równocześnie, daje bowiem korzyści w postaci:

- zwiększenia atrakcyjności na rynku pracy, co stwarza szansę większego naboru nowych pracowników oraz zwiększa prawdopodobieństwo utrzymania już zatrudnionych,
- podwyższenia kosztów produkcji,
- zabezpieczenia przed zagrożeniami produkcji bieżącej.

Efekty podwyższania płac są dodatnie ze sobą sprzężone, a jednocześnie dodatnio sprzężone ze wzrostem płac: podwyższanie płac daje możliwość realizacji celów przedsiębiorstwa, a jednocześnie dostarcza środków - w dłuższym okresie - na dalsze podwyżki. Jedynym w tej chwili ograniczeniem samonapędzającego się mechanizmu wzrostu płac, jest formuła odpisów na FAZ. Dwukrotnie wynegocjowana przez kombinat zmiana współczynnika tych odpisów na coraz to korzystniejszy, może świadczyć o atrakcyjności mechanizmu wzrostu płac dla kombinatu.

Wnioski z analizy zależności zewnętrznych kombinatu i formuły ustalania cen produktu finalnego prowadzą się do następującej tezy: zyski /w skali kombinatu/ i zarobki /dla pracowników/ nie są związane z efektywnością działalności produkcyjnej, a ich przyrosty nie tylko nie pełnią funkcji motywacyjnej, ale jest wręcz przeciwnie - stałe lub skokowe przyrosty płac są warunkiem niezbędnym do utrzymania produkcji na dotychczasowym poziomie. Inaczej mówiąc - układ zależności zewnętrznych powoduje wzrost ceny pracy.

Ta sama zasada funkcjonuje w świadomości pracowników, którzy oczekują stałego wzrostu płac przy niezmiennym wkładzie pracy. Jest to zgodne z ich doświadczeniem - w ostatnim okresie płace znacznie wzrosły bez żadnego zwiększenia wydajności - oraz z realną oceną możliwości własnego wpływu na swoją sytuację materialną - w obowiązującym kombinacie systemie płac i systemie zarządzania wpływ ten jest znikomy.