

Jacenta Łucewicz

# Praca w spółce

Dokonujące się w Polsce przemiany gospodarcze nigdzie na świecie nie występują w takiej skali. Miarą skuteczności tych zmian są przeobrażenia dokonujące się na poziomie mikrospołecznym, czyli w sprywatyzowanym przedsiębiorstwie państwowym.

Dotychczasowe obserwacje skłaniają do postawienia tezy, iż prywatyzacja to przede wszystkim proces społeczny zachodzący w świadomości pracowników i pracodawców prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych.

Jednym ze wskaźników dokonujących się zmian w sferze społecznej jest stosunek do pracy. Prezentowany tekst stanowi próbę odpowiedzi na pytanie: jak szeroki jest zakres instrumentalności pracy jako wartości, to znaczy, jakie wartości pragną urzeczywistnić pracownicy dzięki wykonywanej pracy?

Próba odpowiedzi na powyższe pytanie są wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników jednej z nowo utworzonych spółek typu pracowniczego. Pilotażowy charakter tych badań nie pozwala na formułowanie daleko idących wniosków, zwraca jednak uwagę na pewne charakterystyczne aspekty występujące w obecnej sytuacji.

Praca jest zjawiskiem wieloaspektowym i tak właśnie jest najczęściej traktowana przez ludzi. Ocenie podlega nie praca jako całość, lecz jej różnorodne aspekty, które dla różnych ludzi mają niejednakową wartość. Te różne aspekty pracy są przedmiotem dążeń, oczekiwań i pragnień, które ludzie chcą osiągnąć dzięki pracy.

■ Badani pracownicy zwracali uwagę na te aspekty pracy, które związane są z wykonywaniem pracy w warunkach bezpiecznych dla zdro-

wia i życia. Aktualne preferencje pracowników są wyrazem ich dążeń w zakresie uzyskania, czy zrealizowania, pewnych oczekiwań o charakterze instrumentalnym, których brakuje w pracy. Również mogą być wyrazem odczuwanego zagrożenia związanego z naruszeniem poczucia bezpieczeństwa warunków pracy.

■ Pracownicy podkreślali konieczność podnoszenia kwalifikacji, jako warunku utrzymania pracy w spółce. Jest to związane z uznaną przez pracowników koniecznością wykonywania pracy na wysokim jakościowo poziomie, do którego osiągnięcia nie wystarczają dotychczasowe umiejętności. Często pracownicy podkreślają, iż w czasach, kiedy odbiorcą były kraje dawnego RWPG każdy towar znajdował nabywcę, natomiast teraz, kiedy odbiorcą jest kontrahent zachodni, te same towary są odsyłane jako jakościowo złe.

■ Zmiana struktury organizacyjnej w spółce i wyraźne akcentowanie ról i pozycji osób pełniących funkcje w zarządzie spółki odbierane jest przez pracowników jako podział na zarząd – i tę pozostałą resztę. Zdaniem pracowników podział taki zwiększył dystans pomiędzy kierującymi a podwładnymi, sytuując tych ostatnich na pozycji pracowników najemnych, od których wymaga się jedynie realizacji decyzji odgórnych – bez jakiegokolwiek udziału w procesie kierowania. Dlatego też takie aspekty pracy, jak wykonywanie ciekawszej pracy oraz możliwość uzyskania wyższego stanowiska w spółce są, zdaniem pracowników, zarezerwowane dla tych, którzy wykupili udziały w spółce.

## Wynagrodzenie

Wynagrodzenie stało się głównym problemem przewijającym się w ba-

daniach. Pracownicy odpowiadając na pytanie, z jakich czynników są najbardziej niezadowoleni wskazywali na:

- niskie zarobki,
- złe warunki pracy.

Akcentowanie materialnej strony pracy wiąże się najsilniej z małym zaspokojeniem podstawowych potrzeb. Z drugiej strony należy zwrócić uwagę, iż płaca, jej wysokość – w odczuciu społecznym – jest wyrazem uznania za pracę. Należy pamiętać także o tym, iż do niedawna w społecznej świadomości funkcjonowało przeświadczenie o wyższych możliwościach zarobkowania w firmie prywatnej. Pracownicy, wyrażając zgodę na prywatyzację przedsiębiorstwa, liczyli na podwyższenie zarobków, które nastąpiło, ale nie w takim stopniu, jak oczekiwano. Brak wśród pracowników informacji na temat zjawisk charakterystycznych dla gospodarki rynkowej w zestawieniu z raz rozbudzonymi oczekiwaniami wobec zarobków ponad możliwości ekonomiczne spółki stanowią podstawę frustracji pracowników. Powoduje to, że pracownicy kierują swoje niezadowolenie pod adresem zarządu. To z kolei przywołuje pewne resentymenty do czasów minionych i przesadnego eksponowania przez pracowników opiekuńczej roli przedsiębiorstwa państwowego.

Jest to szczególnie widoczne przy okazji oceny warunków pracy, które zdaniem pracowników są gorsze w porównaniu z przedsiębiorstwem państwowym. Przy czym pracownicy podkreślali, że gdyby mogli zarobić więcej pieniędzy w obecnych warunkach, nie przywiązywaliby tak dużej uwagi do warunków pracy, „*bo przecież całego parku maszynowego nie da się wymieniać, a wiadomo, że jest przestarzały*”.

Pracownicy odpowiadając na pytanie, czy opłaca się w spółce pracować wydajnie, zwracali uwagę na te czynniki, które uniemożliwiają uzyskanie wg nich wysokiej wydajności.

■ Pracownicy przede wszystkim podkreślali, iż stosowany przez zarząd akord jako forma wynagradzania za pracę nie odpowiada ich oczekiwaniom. Ponieważ wymaga wykonania dużej liczby detali, co ich zdaniem nie jest możliwe, z uwagi na niską jakość materiału, z którym przychodzi im pracować.

■ Kolejny problem to fatalnie ustalone normy – zbyt duża rozpiętość pomiędzy stawkami za wykonanie poszczególnych detali.

■ Zła organizacja pracy – wprowadzony przez zarząd spółki rotacyjny charakter pracy nie odpowiada pracownikom, wymaga bowiem od pracowników przyuczania się do nowych stanowisk pracy i wykonywania pracy gorzej płatnej.

Zaprezentowane uwagi pracowników adresowane do zarządu spółki pozwalają wnioskować, iż przepływ informacji między zarządem a pracownikami istnieje tylko w jedną

stronę, tzn. z góry w dół; problemy, z którymi boryka się zarząd nie są znane na niższych stanowiskach zarządzania, a już zupełnie nie wiedzą o tym pracownicy operacyjni.

Niemożność sprostania przez zarząd spółki oczekiwaniom pracowników co do płacy i warunków pracy wynika z kondycji finansowej, w jakiej spółka się znalazła. Produkowane towary są sprzedawane na rynek zachodni z zyskiem, ale niestety niewielkim, natomiast w kraju towary te są uznane za luksusowe i w obecnej sytuacji nie znajdują nabywców na rynku. Dlatego też uzyskiwane zyski są prawie w całości przeznaczane na spłatę zawartych umów w ramach leasingu.

Obecna sytuacja finansowa spółki przywraca także pytanie o sens procesu prywatyzacji. Czy prywatyzacja musiała trwać aż półtora roku (początek procesu prywatyzacji – styczeń 1991 r., a zakończenie – lipiec 1992 r.), i czy zasadne są koszty ponoszone przez spółkę przez cały ten czas.

Wydaje się, iż głównym wnioskiem, jaki nasuwa się przy okazji analizowanego problemu jest, iż zmianie właściciela przedsiębiorstwa towarzyszyć powinny zmiany w sferze

zarządzania zasobami ludzkimi, których akurat w badanej spółce brakuje. Uwzględnienie w systemie zarządzania różnych form współudziału pracowników sprzyja rozwiązywaniu pewnych problemów na poziomie zarządzania niższym niż zarząd. Wprowadzenie pewnych rozwiązań organizacyjnych, których pomysłodawcami są pracownicy, dałoby podstawę do otwarcia się i uczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych, a to zapewne przyczyniłoby się do lepszego zrozumienia zachodzących w spółce zmian. Zmniejszyłoby również dystans pomiędzy zarządem a pracownikami, a tym samym nie byłoby podstaw do tworzenia się nowych podziałów wśród pracowników. **Konieczność zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi stanowi swego rodzaju wyzwanie dla nowo tworzonych spółek i dotychczasowe obserwacje wskazują, iż musi ono zostać podjęte, aby zwiększyć skuteczność ekonomiczną spółki.**

Jacenta Łucewicz

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Zarządzania Kadrami AE we Wrocławiu.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie  
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

**Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!**

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78 tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85 tlx: 0512346