

Piotr ZAWADA¹

POSTAWY PRACOWNIKÓW RESTRUKTURYZOWANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIEŁIE BADAŃ – STUDIUM SOCJOLOGICZNE

Problemem prezentowanym w opracowaniu jest ewolucja postaw pracowniczych na przykładzie konkretnego zakładu pracy. Prowadzone badania empiryczne na wyselekcjonowanej grupie umożliwiły spojrzenie na procesy transformacji gospodarczej i ewolucji postaw pracowniczych z perspektywy jednostek, które funkcjonują w strukturze Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA i poszczególnych firm. Badania dały możliwość głębszego wglądu w poziom świadomości jednostek i umożliwiły obiektywny zapis zdefiniowanych kategorii i postaw społecznych w wybranym okresie.

1. WPROWADZENIE

Polską gospodarkę lat dziewięćdziesiątych charakteryzowało równoległe funkcjonowanie przedsiębiorstw legitymujących się kilkunastoletnim stażem i nowo powstałych, które musiały samodzielnie znaleźć własne miejsce w otoczeniu ekonomicznym. Nowe organizmy rozpoczynały swoje funkcjonowanie w oparciu o struktury, których wielkość zależna była od rzeczywistych potrzeb, starsze (do których należą Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” S.A.) musiały przeprowadzić procesy restrukturyzacyjne, czasami obciążone ogromnymi kosztami społecznymi. Cechą charakterystyczną tych zmian w strukturze organizacji były zauważalne przemiany ilościowe, których zadaniem było szybkie uzyskanie wzrostu efektywności organizacji. Działania te skutkowały zmianami postaw pracowniczych możliwymi do zweryfikowania, zbadania i opisanie.

2. RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW JAKO ELEMENT DOSTOSOWANIA SIĘ DO ZMIENNYCH WARUNKÓW GOSPODAROWANIA

We współczesnych warunkach gospodarowania miarą sukcesu osiąganego przez przedsiębiorstwo jest umiejętne odczytywanie sygnałów płynących z rynku i szybka reakcja. Zmiany te dotyczą zwłaszcza otoczenia ekonomicznego ze szczególnym uwzględnieniem działań konkurencji. O możliwościach współczesnego przedsiębiorstwa nie świadczą posiadane zasoby finansowe; coraz częściej do najistotniejszych elementów danej organizacji zaliczany jest posiadany i umiejętnie wykorzystywany potencjał w postaci zdolności innowacyjnych – i to nie tylko w kwestii doboru zasobów, ale również ich wykorzystania.

Każde przedsiębiorstwo chcąc utrzymać się na rynku musi dokonywać głębokiej analizy i wieloaspektowej diagnozy otoczenia celem pozyskania danych niezbędnych do stworzenia strategii działania. Sformułowanie strategii przedsiębiorstwa możliwe jest na podstawie ewolucji samej organizacji jako odpowiedzi na zmiany w otoczeniu lub jako wyniku kalku-

¹ Dr Piotr Zawada, Zakład Doświadczalny „Organika” Sp. z o.o. w Nowej Sarzynie.

lacji i przemysłów opartych na analizie posiadanych danych². Bez względu na sposób dochodzenia do ostatecznych rozwiązań w procesie wypracowania strategii w przedsiębiorstwie, to jej zapisy muszą dać odpowiedź na pytanie dotyczące sytuacji wyjściowej organizacji poprzez wskazanie celów dla konkretnych działań, które sprawią, że możliwe będzie z czasem przesunięcie się przedsiębiorstwa z obecnej do pożądanej pozycji na rynku. W przypadku korekty strategii przedsiębiorstwa restrukturyzacja może okazać się szczególnie skuteczną odpowiedzią na potrzebę dokonania zmian, w istocie proponowanych zmian, ustalonych reguł i treści, zwłaszcza w odniesieniu do misji przedsiębiorstwa, po stosowane narzędzia włącznie³. Użyty termin restrukturyzacja pochodzi z połączenia dwóch słów: „to reconstruct” i „the structure”. W ujęciu praktycznym proces ten został uznany za trwałe zjawisko wpisane w funkcjonowanie współczesnych organizacji. W skrajnym przypadku umożliwia powrót organizacji do poprzedniego kierunku zmian, odzyskanie równowagi wewnętrznej i zewnętrznej, a docelowo – poprzez poprawę sprawności działania organizacji w otoczeniu – wzrost wartości rynkowej. Szerzej na temat restrukturyzacji organizacji w literaturze specjalistycznej wypowiadał się A. Nalepa, dla którego aktywność ta to „odpowiedź kierownictwa przedsiębiorstwa na znaczące zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa lub jego wnętrzu” czy chociażby J. Penc, który definicję restrukturyzacji kojarzył z „przedsięwzięciami zmierzającymi do zmian struktury na bardziej sprawną i charakteryzującą się w modelu docelowym wyższą efektywnością”. Bez względu na poglądy dotyczące procesu restrukturyzacji i stosowanych definicji tego zjawiska z całą pewnością można doszukać się wyraźnego podziału restrukturyzacji przedsiębiorstwa na naprawczą i rozwojową⁴. Zarówno zakres, jak i obszar, który obejmuje restrukturyzacja przedsiębiorstwa, zależy od celu, jakiemu podporządkowany jest ten proces, a także od rodzaju i siły tych czynników.

W ramach prezentowanej rozprawy postanowiono skoncentrować się na restrukturyzacji naprawczej, bo tylko taka miała miejsce w początkowej fazie reform struktury organizacyjnej Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” Przedsiębiorstwo Państwowe w Nowej Sarzynie. Restrukturyzacja naprawcza w omawianym przedsiębiorstwie została zapoczątkowana z powodu zaniechania koniecznych zmian w strukturze organizacji, które mogły skutkować realnym zagrożeniem dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem takiej restrukturyzacji było przygotowanie programu naprawczego dla przedsiębiorstwa poddanego presji konkurencji, likwidacja zagrożenia utraty płynności finansowej, wdrożenie działań stabilizacyjnych i przywrócenie przedsiębiorstwu wymaganej sprawności.

2.1. Restrukturyzacja Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” PP w latach 1993–1997

Działania mające na celu pozbycie się majątku nieprodukcyjnego, który stanowił zbędny balast i generował dodatkowe koszty obniżające wypracowywany zysk, były pierwszym etapem długiego procesu restrukturyzacji fabryki i doskonałym przykładem współpracy z lokalnym samorządem⁵, również w kwestii ekologii⁶. Zakłady Chemiczne „Organika-

² A. Landy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 34.

³ M. Garstka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Podział przez wydzielanie*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 17.

⁴ H. Jagoda, J. Lichtarski, *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynków*, TNOiK, Kraków 1995, s. 150.

⁵ J. Kida, M. Śliwa-Balawajder, *Jesteśmy jedną rodziną*, „Informator Gospodarczy Nowa Sarzyna” 29 IV 1994, s. 1.

Sarżyna” PP nie skorzystały z opcji „Programu powszechnej prywatyzacji” ani wejścia do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych⁷. U podstaw takich decyzji leżała dogłębna analiza aktualnego stanu przedsiębiorstwa i jego celów strategicznych, która wskazywała na kapitalizację kapitałową jako formę najkorzystniejszą dla Zakładów z ich ukształtowanym profilem⁸. Oczekiwanie na pożądanego partnera strategicznego w latach 90. to niezwykle intensywny okres zmian w przedsiębiorstwie – zmian w zakresie struktury i systemu zarządzania, optymalizacji procesów produkcyjnych, racjonalizacji asortymentu wyrobów z akcentem na aktywne działania rynkowe, dalszych wdrożeń przedsięwzięć poprawiających jakość i powtarzalność produkcji oraz warunki pracy, realizacji działań proekologicznych itd.⁹ Działania podjęte przez dyrekcję fabryki i popierane przez załogę, zdeterminowaną realizować założony plan restrukturyzacji, spowodowały, że firma znalazła się w połowie lat 90. w cyklu dojrzałości, skutecznie opierając się wkroczeniu w fazę schyłkową¹⁰. Dodatkowym elementem stabilizującym sytuację w fabryce był wymieniany wcześniej styl i forma zarządzania¹¹. Wymusiła to specyfika przedsiębiorstwa i realizowana produkcja. Decyzja o rozpoczęciu przekształceń własnościowych w Zakładach posiadała głębokie przesłanki merytoryczne. Pierwsze decyzje planowano wprowadzić w życie w latach 1993–1995. Programy działań zostały oparte na decyzjach dyrektora przedsiębiorstwa i porozumieniach z organizacjami związkowymi jako zmiany dostosowawcze do gospodarki rynkowej. Później, w latach 1995–2000, dalsze przekształcenia realizowano na podstawie „Programu restrukturyzacji”¹², w którym założono wyodrębnianie pionów specjalistycznych nie zajmujących się bezpośrednio produkcją chemiczną w samodzielne podmioty gospodarcze. Bardzo trudne ze społecznego punktu widzenia i dotyczące praktycznie połowy załogi przedsiębiorstwa decyzje o nawiązaniu nowych stosunków pracy podejmowane były każdorazowo w oparciu o prowadzone konsultacje i pisemne porozumienia ze związkami zawodowymi¹³. Wypracowano ponadto formę potwierdzającego kontrpodpisu pod dokumentami o powołaniu z wyodrębnionej części fabryki niezależnego podmiotu gospodarczego zarządzanego przez Radę Pracowniczą, a od 1995 r. przez Radę

⁶ B. Sołtys, *Z wielką pompą*, „Sztafeta” 24 IX 1998, s. 9. 17 września 1998 r. oddano do użytku mechaniczno-biologiczną oczyszczalnię ścieków, będącą wspólną inicjatywą gospodarczą Zakładów i władz samorządowych.

⁷ K. Urbanek, *Lider ekologii*, „Nowiny” 4 VIII 1999. Dyrektor Zakładów Władysław Piłat stwierdził w wywiadzie: „Byłem [...] przeciwnikiem prywatyzowania się za pośrednictwem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Typowano nas do nich dwukrotnie, ale doszliśmy do wniosku, że nie jest to żaden interes”.

⁸ J. Lisiecki, *Gra z regułami*, „Super Nowości” 12–14 (XII 1997): „Jedno jest pewne – Zakłady muszą pozostać zwarte. Nie wolno dopuścić do tego, by jakiegokolwiek przekształcenia własnościowe doprowadziły do rozparcowania firmy”.

⁹ E. Kozyra, *Formy organizacyjne spółek wyodrębnionych z Zakładów Chemicznych „Organika-Sarżyna” P.P. w Nowej Sarżynie*, mps, s. 6. Więcej na temat działalności proekologicznej Zakładów: C. Kozyra, *Zakłady Chemiczne „Organika-Sarżyna” – liderem polskiej ekologii w 1999 r.*, „Chemik” 52/9 (1999), s. 225.

¹⁰ Podjęte działania restrukturyzacyjne jako przygotowanie do komercjalizacji wiązały się z ryzykiem utraty przez Nową Sarżynę organizacji wspierającej rozwój miasta. Ten niepokój został zasygnalizowany w wywiadzie z dyrektorem naczelnym Zakładów, Władysławem Piłatem, opublikowanym przez J. Lisieckiego, *Gra z regułami*, s. 11.

¹¹ L. Stelmach, *Zakłady Chemiczne „Organika-Sarżyna” SA. Folder informacyjny*, Nowa Sarżyna 2003, s. 2.

¹² „Program restrukturyzacji Zakładów Chemicznych „Organika-Sarżyna” na lata 1995–2000”, materiały wewnętrzne zarządu.

¹³ Por. komentarz dyrektora L. Stelmacha: „Restrukturyzacja pozwoliła na efektywne podniesienie wydajności, usamodzielniała zespoły ludzi, pobudziła do twórczego myślenia, wyzwoliła nową energię”. W *czółówce pod względem nowoczesności*, „Nowiny” 21 IX 1997, s. 5.

Nadzorcą Zakładów¹⁴. Postanowiono, że wyodrębniane i tworzone podmioty gospodarcze będą posiadały formę spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, zgodnie z literą kodeksu handlowego i innymi obowiązującymi w polskim prawie przepisami. Powstałe spółki uzyskały status spółek małych i średnich w rozumieniu „Prawa o działalności gospodarczej”¹⁵. Zatrudniały do 250 osób i gwarantowały dotychczasowym pracownikom bezkolizyjne przejście do nowego pracodawcy z zachowaniem prawa do wykupu udziałów.

3. HIPOTEZY BADAWCZE

Za ewolucję postaw pracowniczych odpowiedzialnych jest wiele przyczyn. Zewnętrzne dotyczą koniunktury gospodarczej i związanej z nią niepewności gospodarowania dla przedsiębiorstwa, lokalizacji organizacji na mapie kraju i stopnia powiązania z innymi podmiotami. Przyczyny wewnętrzne to postawa i aktywność kierownictwa, zachowanie się organizacji związkowych i załóg, zwłaszcza w okresie kryzysu, i aktywność reprezentantów załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Można zatem sformułować ogólną hipotezę, która zakłada, że podmiotem postaw w sferze ludzkiej działalności są konsekwencje wynikające ze zmian wprowadzanych w wymiarze społecznym, a za podmiot postaw pracowniczych można uznać zarówno jednostki, jak i dające się zidentyfikować grupy, które funkcjonują w danym otoczeniu. Za obiekt postaw można uznać zjawisko o największej skali w obrębie danego przedsiębiorstwa, które stanowi ciąg dynamicznych zmian w układzie ekonomicznym i społecznym.

3.1. Hipotezy szczegółowe

1. Zatrudnieni prezentują pomimo zróżnicowania w wykształceniu i pełnionej funkcji podobne tradycje rodzinne i kulturowe. Można spodziewać się silnych tendencji do ujednolicenia postaw wobec zjawisk patologicznych, co pozwala przypuszczać, że różnice w poziomie akceptacji wartości pracowników nie są zbyt duże. Przyjmuje się, że w badanym środowisku podzielany jest zbliżony system wartości i postaw.

2. Dominującym w systemie wartości elementem, możliwym do zweryfikowania w procesie badań empirycznych, jest bezpieczeństwo socjalne, postrzegane przez zbiorowość jako jeden z najistotniejszych elementów funkcjonowania pracowników i ich rodzin.

3. Przypuszcza się, że występują różnice w postawach wobec zasad efektywnościowych, racjonalizujących zachowanie pracowników i sposób gospodarowania przedsiębiorstwa w różnych kategoriach socjalnych. Może się to odnosić do postaw prezentowanych przez różne grupy zawodowe, będących efektem różnego traktowania firmy jako miejsca pracy w poszczególnych okresach.

Zmianom w otoczeniu gospodarczym w Polsce początku lat 90. i pojawieniu się zapomnianych zjawisk, takich jak bezrobocie i bankructwo przedsiębiorstw, towarzyszyła obawa przed gospodarką rynkową i prywatyzacją, w tym wychodzeniem państwa z gospodarki na dużą skalę¹⁶. Obawy te pozostały bez pokrycia w faktach, co zostało potwierdzone

¹⁴ Materiały wewnętrzne Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna”, Decyzja, Porozumienie, Uchwały Rady Pracowniczej, Rady Nadzorczej w latach 1993–2000, archiwum zakładowe, sygn. 0206,004,000.

¹⁵ „Ustawa z 17 grudnia 1999 r. Prawo o działalności gospodarczej” (DzU nr 101, poz. 1178), rozdział 6.

¹⁶ Szerzej sytuację w Polsce po okresie przemian 1989 r. opisuje D. Skrzypiński, *Organizacje pracodawców i przedsiębiorców w procesie kształtowania się stosunków przemysłowych w Polsce po 1989 roku*, Toruń 2002, s. 81: „Efekty realizacji planu Balcerowicza w jego pierwszej fazie przyniosły zmiany nie tylko w sferze realizacji, ale także idei i wyobrażeń dotyczących pożądanego modelu gospodarki i w oczach rządzących elit poli-

w wielu badaniach socjologicznych, choć zauważono charakterystyczne przesunięcia na mapie preferencji. Zjawisko to stosunkowo łatwo można odczytać analizując prezentowane w dysertacji wyniki badań. Są one zbieżne z wynikami badań pracowników Zakładu Socjologii Empirycznej SGH, które pokazywały akceptację dla zmian równoległe z rosnącym pragnieniem powrotu niektórych elementów gospodarki sterowanej i opiekuńczej roli państwa.

4. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ

W początkowej fazie projektowania metodologicznych założeń badawczych zaproponowano wykorzystanie zgromadzonych materiałów źródłowych, które opisywały na różnym poziomie (ogólnym i szczegółowym) poszczególne fragmenty grupy badawczej lub badanego zagadnienia. Materiały źródłowe zostały udostępnione do badań po uzyskaniu zgody zarządu Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA., Reprezentatywność grupy badawczej została uznana za wystarczającą. Przed rozpoczęciem badań postaw pracowniczych zdecydowano o zastosowaniu w analizie wyników badań metody wielowymiarowej z elementami metody projekcyjnej, która dawała pewność pełnego wykorzystania wiedzy zdobytej w drodze ankietowania. Wybór metody i narzędzi (w tym wypadku materiałów źródłowych i ankiety socjologicznej) był zależny od założonego celu badań i ankietowanej grupy badawczej. Decyzja o wyborze metody badań i wykorzystania narzędzi została poprzedzona szczegółową analizą problematyki badawczej. Następnie zdecydowano o sposobach analizowania otrzymanych wyników. W fazie planowania badań założono, że zostanie zastosowany grupowo-warstwowy dobór próby, dzięki czemu w miejsce losowania poszczególnych jednostek w badaniu można było wykorzystać wszystkie jednostki przebywające na terenie Zakładów¹⁷. W oparciu o analizę struktury osobowej Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA i wszystkich pozostałych firm biorących udział w badaniu wytypowano dla poszczególnych jednostek grupy pracowników do przeprowadzenia badań z zachowaniem proporcji w zakresie proponowanych zmiennych socjologicznych¹⁸.

5. ANALIZA WYNIKÓW I WERYFIKACJA ZAŁOŻONYCH HIPOTEZ BADAWCZYCH

Z powodu ograniczonej objętości pracy postanowiono zaprezentować jedynie ostateczne wnioski płynące ze zgromadzonego materiału badawczego. W analizie danych rozpatrywano dwa okresy: A (przed 1989 r.) i B (po 1989 r.).

5.1. Postawy wobec pracy jako dobra

W grupie respondentów zaobserwowano postawy szacunku dla posiadanej pracy jako dobra. Podobne postawy zostały odnotowane w wynikach badań podczas udzielania odpowiedzi w okresie B. Zupełnie inne poglądy na wcześniej wspomniane zagadnienia posiadają respondenci zatrudnieni w firmach zależnych (przedsiębiorstwa powstałe z wydzielenia wydziałów pomocniczych), których postawy ewoluują w kierunku znacznie bardziej rady-

tycznych. Do tego stanu rzeczy przyczyniły się przede wszystkim odbiegające od przewidywanych efekty gospodarcze reform”.

¹⁷ W badaniu uczestniczyli pracownicy następujących firm: Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” SA oraz spółki z o.o. Budorg, Chemrem-Organika, Elchem, Dozorbud, Silikony Polskie, Drewrem-Organika, Organika-Projekt, ZD-Organika, Wodrem, Gumokor-Organika.

¹⁸ Struktura organizacyjna Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA i schematy organizacyjne firm zależnych.

kalnym, graniczącym wręcz z niezadowolaniem. Na podobnym poziomie utrzymuje się odsetek badanych, którzy są zdecydowanie lub raczej przywiązani do regionu. Równocześnie odnotowano gwałtowny skok odsetka respondentów, którzy w okresie B zdecydowanie nie odczuwali przywiązania do Podkarpacia, co dowodzi wzrostu liczby osób niezadowolonych z sytuacji, gotowych do podejmowania zmian z emigracją włącznie. Listę respondentów niezadowolonych, gotowych do wyjazdów zarobkowych otwierają absolwenci szkół podstawowych i zawodowych, których odsetek w okresie B w porównaniu do okresu A wzrósł najbardziej, bo aż o 29,3%, podczas gdy absolwenci szkół pomaturalnych i wyższych deklarowali podobne postawy z wyraźnie wolniejszą tendencją wzrostową (wzrost o 11,4%). Można stwierdzić istnienie zdecydowanej ewolucji postaw respondentów w grupie pracowników firm zależnych, znacznie bardziej wyrazistych niż te zaobserwowane wśród pracowników firmy macierzystej w kwestii przywiązania do miejsca pracy. Związane jest to z utratą przez te grupy zawodowe przywilejów pracowniczych, z niezadowolaniem z aktualnych warunków pracy i płacy, a także z przebywania załóg w ciągłym stresie spowodowanym trudną sytuacją firm. W trakcie badań zauważono istotne różnice w postawach przywiązania do współpracowników wśród respondentów mieszkających na wsi. Nawet załogi poszczególnych wydziałów firmy macierzystej nie potrafiły w nowej rzeczywistości gospodarczej stworzyć mechanizmów, które tak jak przed rokiem 1989 konsolidowałyby załogę w Nowej Sarzynie, tworząc trwałe związki oparte na przywiązaniu i identyfikacji z pozostałymi pracownikami. Odnotowano wyraźną barierę wiekową na poziomie 46 lat.

5.2. Postawy pracowników wobec związków zawodowych

W trakcie prowadzonych badań zauważono spadek zainteresowania pracowników członkostwem w organizacjach związkowych. W trakcie badań 43,5% respondentów deklarowało brak przynależności do jakiegokolwiek związku zawodowego (spadek o 18,4% w porównywalnych okresach czasu). Za niereprezentatywne działania związku uznają zwłaszcza ludzie młodzi (do 45 roku życia) i najlepiej wykształceni (z wykształceniem pomaturalnym i wyższym), podczas gdy do związków zawodowych zazwyczaj wstępowali pracownicy zatrudnieni w firmach zależnych, mieszkańcy wsi i pracownicy o najniższym wykształceniu. Niemal co drugi zatrudniony (46,5%) widzi w przynależności do organizacji pracowniczych zwiększone możliwości korzystania z różnego rodzaju pomocy w postaci dofinansowania, zapomóg czy możliwości podniesienia kwalifikacji zawodowych; najczęściej respondenci nie są jednak ich aktywnymi członkami. Badania potwierdziły, że respondenci przed okresem transformacji gospodarczej otrzymywali różnego rodzaju pomoc ze strony tych organizacji. Jej skala znacznie zmniejszyła się po roku 1989. Z otrzymanych danych wynika, że coraz rzadziej organizacje te pomagają swoim członkom w podniesieniu wykształcenia (spadek o 13,2%) i kwalifikacji zawodowych (spadek o 12,5%). Z badań wynika, że związki zawodowe są traktowane przez swoich członków jako źródło dodatkowej pomocy materialnej, a prawie zupełnie zatraciły funkcje edukacyjne (podnoszenie poziomu wykształcenia i kwalifikacji zawodowych). Ograniczenia w formie i sposobie dystrybucji pomocy ze strony związków zawodowych dowodzą braku zaangażowania tych organizacji w funkcje partycypacji załóg w procesie kierowania czy wpływania na losy firm i wyrabianiu wśród społeczności pracowniczej zjawiska patriotyzmu zakładowego, występującego w wysoce rozwiniętych gospodarkach świata.

5.3. Postawy pracownicze wywołane rozwarstwieniem i rozbiemem jedności dotychczasowych załóg

Ponadto badania potwierdziły rozwarstwienie materialne pomiędzy pracownikami firmy macierzystej i spółek zależnych. Pracownicy tych ostatnich zdecydowanie częściej deklarowali pogorszenie się ich sytuacji materialnej pomimo posiadania porównywalnego wykształcenia i kwalifikacji zawodowych. Dodatkowym elementem potwierdzającym ubożenie pracowników firm zależnych, na który zwrócili uwagę respondenci, jest fakt częstego korzystania przez nich z pomocy organizowanej przez związki zawodowe w porównaniu do pracowników firmy macierzystej. W przypadku pracowników Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA w porównywalnych okresach czasu poziom pomocy udzielanej przez organizacje pracownicze zmniejszył się o 6%, natomiast w grupie pracowników firm zależnych należących do związków zawodowych poziom pomocy udzielanej w różnej formie wzrósł o 2,7%. Ponadto odnotowano spadek aktywności związków zawodowych w firmach zależnych, gdzie organizacje te wraz ze wzrostem udziałów kapitału prywatnego znacząco ograniczają działalność i redukują liczebność. Obecnie przynajmniej w jednej ze spółek aktywność komórki związkowej należącej do jednej z central zamarła z powodu zbyt małej liczby członków. Pracownicy Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA zdecydowanie częściej deklarują zmiany odczuć związanych z poziomem życia, ocenianego jako zadowalający (różnica 5,8% w porównywalnych okresach) i raczej zadowalający (różnica 15,3%), przy równoczesnej deklaracji, że w okresie B poziom ten uległ pogorszeniu do poziomu ledwo umożliwiającego egzystencję (różnica 3,2%). Z otrzymanych danych wynika, że drastycznemu spadkowi uległ poziom życia pracowników biorących udział w badaniu, dotyczy to zwłaszcza tych o najniższym wykształceniu. Podobne oceny zawarły w swoich deklaracjach kobiety, na których barkach w tradycyjnym modelu polskiej rodziny spoczywa ciężar prowadzenia domu. Zupełnie inne deklaracje odnotowano w grupie pracowników firmy macierzystej, gdzie liczba respondentów oceniająca obecny poziom życia jako zadowalający spadła nieznacznie w porównaniu z sytuacją wśród respondentów z firm zależnych, ale za to znacząco wzrósł odsetek pracowników raczej zadowolonych z obecnego poziomu życia. Należy przypuszczać, że obecny poziom życia respondentów w porównaniu do okresu sprzed roku 1989 uległ pogorszeniu. 49,4% badanych oceniło go jako średni, raczej zadowalający, zadowalający i wysoki, podczas gdy w okresie A takie deklaracje złożyło 61,3% respondentów. W wynikach widoczny jest postępujący proces głębokiego rozwarstwienia materialnego pracowników, przebiegający wzdłuż linii pracownicy firmy macierzystej–pracownicy firm zależnych.

5.4. Postawy pracownicze wywołane uzyskiwanym poziomem zarobków

Pracownicy firmy macierzystej zdecydowanie częściej deklarują zmiany postaw wobec oceny poziomu zarobków uznawanych za zadowalających w porównywalnych okresach (różnica 7%), przy równoczesnej deklaracji, że w okresie B poziom zarobków odbierany był jako zły (różnica 8,3%). Podobnie pracownicy z wykształceniem pomaturalnym i wyższym zdecydowanie częściej deklarowali zmiany postaw wobec oceny poziomu zarobków postrzeganych jako zadowalających (różnica 12,2%), przy równoczesnej deklaracji, że w okresie B poziom ten oceniany był jako zły (różnica 10,5%). Należy przypuszczać, że pracodawca – Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” SA – zarówno w okresie poprzedzającym transformację gospodarczą, jak i obecnie jest postrzegany wśród firm biorących udział w badaniu jako podmiot oferujący pracownikom najlepsze zarobki, o czym może świadczyć pięciokrotny wzrost odsetka respondentów z firm zależnych, którzy ocenili

obecny poziom zarobków jako zły. Podobnie częściej deklarowali zmiany postaw pracownicy z wykształceniem pomaturalnym i wyższym, dla których w porównywalnych okresach poziom zarobków był zadowalający (różnica 12,2%), przy równoczesnej deklaracji, że w okresie B postrzegano go jako zły (różnica 10,5%). Należy przypuszczać, że obecni pracodawcy biorący udział w badaniu w zdecydowanej większości spełniają oczekiwania płacowe absolwentów wyższych uczelni. Zaobserwowany wzrost poziomu akceptacji obecnych zarobków (wystarczający, zadowalający, średni) przewyższa o 12,2% odpowiedni wskaźnik sprzed 1989 r. Niestety podczas ostatniego badania zaobserwowano czterokrotny wzrost niezadowolonych z poziomu zarobków wśród absolwentów szkół wyższych, którzy na ogół zajmują stanowiska kierownicze, co może skutkować w najbliższej przyszłości ich odchodzeniem do innych firm. Pracownikom nie dość zintegrowanym z firmą i nie posiadającym wpływu na jej losy (zjawisko identyfikacji i patriotyzmu zakładowego) stosunkowo łatwo będzie przyjmować atrakcyjniejsze propozycje od innych pracodawców lub wyjeżdżać z kraju i podejmować zatrudnienie w krajach UE, w firmach oferujących coraz częściej stanowiska analogiczne do obecnie zajmowanych.

6. WNIOSKI

Analizując sytuację materialną respondentów uczestniczących w badaniach nie sposób nie zauważyć, że dla większości z nich wysokość uzyskiwanych zarobków jest miernikiem powodzenia i realizacji zamierzeń zawodowych. Wśród ankietowanych pracowników najlepiej wykształceni i zajmujący wyższe stanowiska w strukturach firm zdecydowanie częściej wskazywali problem gratyfikacji jako najcenniejszy element życia zawodowego i podstawowe kryterium jego oceny. Badania wykazały również tradycyjnie głębokie przywiązanie do domu polskich pracowników, zwłaszcza tych wywodzących się i mieszkających na wsi. Na uwagę zasługuje również niezmiernie wysoki odsetek respondentów, którzy uznali bezpieczeństwo zatrudnienia za jeden z najcenniejszych elementów w życiu zawodowym. Szczególnie zdecydowane postawy prezentowali w tej mierze pracownicy starsi, co może świadczyć o obawach części załóg o znalezienie alternatywnego zatrudnienia w przypadku utraty pracy. Zauważono spadek odsetka respondentów, dla których bezpieczeństwo socjalne stanowi najcenniejszy element życia zawodowego. Świadczy to o tym, że po okresie transformacji poczucie bezpieczeństwa socjalnego zatrudnionych i ich rodzin traci w opinii respondentów związek z miejscem pracy. Zatrudnieni zaczęli zdawać sobie sprawę, że w nowej rzeczywistości to oni sami stali się kreatorami takiego bezpieczeństwa. Podobne wskazania odnotowano pytając respondentów o postawę państwa. Okazało się, że jego ingerencja w sposób funkcjonowania pracowników i ich rodzin została uznana za zbyt dużą (71,1% głosów). Dobitnie świadczy to o tym, że trzy czwarte respondentów uznało opiekuńczą rolę państwa za nieodpowiednią w obecnej rzeczywistości. To ogólne stwierdzenie można zastosować do całościowej analizy problemu, choć w znacznej grupie respondentów o najniższych kwalifikacjach w dalszym ciągu występuje tęsknota za państwem opiekuńczym. Respondenci wyrazili ponadto swoją opinię o obecnym poziomie płac. Odnotowano znaczący spadek liczby badanych, którzy deklarowali, że otrzymywana gratyfikacja w ich opinii jest wysoka (trzyipółkrotny spadek), zadowalająca i średnia. Wzrósł natomiast odsetek oceniających poziom zarobków jako „raczej zadowalający”, „zaspokajający potrzeby”, „ledwo umożliwiający egzystencję” (dwukrotnie) albo zły (siedmioipółkrotnie). Deklaracje te świadczą o ubożeniu pracowników. Ujawniły się ponadto znaczne dysproporcje zarówno w pozytywnych, jak i negatywnych ocenach poziomu

zarobków ankietowanych. Pracownicy firm zależnych, będący wcześniej w znaczącej części pracownikami firmy macierzystej, częściej deklarowali pogarszający się poziom życia, a liczba tych, którzy uznali, że obecny poziom dochodów ledwo umożliwia egzystencję, wzrósł dwukrotnie. Badania jednoznacznie wskazały granice podziału biegnącą pomiędzy zatrudnionymi w Zakładach Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA a pracownikami firm zależnych. Co dziesiąty respondent wywodzący się z firmy macierzystej (10,2%) oceniał poziom swoich zarobków jako wystarczający; w firmach zależnych był to co dwudziesty badany (5,3%). Dla co czwartego pracownika Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA poziom zarobków jest zadowalający; podobnej odpowiedzi udzielił co dziesiąty zatrudniony (10,5%) w spółce zależnej. Równo rozłożyły się relacje respondentów, którzy wybrali odpowiedź „średni poziom zarobków” (odpowiednio 55,4% i 55,6%). Jako zły poziom zarobków określił co dziesiąty pracownik Zakładów (10,8%) i co trzeci zatrudniony w spółce zależnej (28,1%). Te znaczące dysproporcje utrwalają linię podziału na „swoich” (z Zakładów) i „obcych” (ze spółek zależnych) wśród zatrudnionych na terenie Nowej Sarzyny. Z otrzymanych wyników można wnioskować, że zarobki i poziom życia w ogromnej części decydują o życiowej satysfakcji i wpływają na określenie życiowej egzystencji jako udanej.

Na uwagę zasługuje też postawa pracowników wobec oceny zjawisk patologicznych, które ewoluują w kierunku poparcia dla jednoznacznego ich eliminowania z życia społecznego. Odsetek respondentów, którzy opowiedzieli się za eliminacją patologicznych zjawisk wzrósł z 52,9% przed 1989 r. do 72,9% po tej dacie. Równocześnie nastąpił spadek liczby pracowników, którzy uznali, że wystarczy zjawiska takie jedynie piętnować i minimalizować. Obraz, jaki wyłonił się z badań populacji uczestniczącej w realizowanym programie, świadczy o radykalizacji postaw pracowniczych w kierunku jednoznacznie negatywnej oceny zjawisk patologicznych występujących we współczesnych firmach. Związane jest to z odmiennym sposobem podchodzenia przez pracowników do własności, która we współczesnych realiach ekonomiczno-społecznych daje się jednoznacznie zdefiniować.

Postawy badanych uległy niewielkim zmianom również w kwestii podejścia do miejsca urodzenia i zamieszkania. Wyniki badań potwierdzają głęboko zakorzoną postawę przywiązania do miejsc rodzinnych pomimo popularnych na tych terenach i głęboko zakorzenionych postaw emigracyjnych, wywołanych brakiem pracy. Generalnie w grupie respondentów zaobserwowano postawy szacunku dla posiadanej pracy jako dobra zwłaszcza w okresie po 1989 r.

Nieco odmienne poglądy na zagadnienia pracy posiadają respondenci zatrudnieni w firmach zależnych, których postawy ewoluują w kierunku znacznie bardziej radykalnym. Postrzegają oni pracę przez pryzmat wynagrodzeń znacząco niższych w porównaniu z płacami pracowników firmy macierzystej. Listę niezadowolonych respondentów gotowych do wyjazdów zarobkowych otwierają absolwenci szkół podstawowych i zawodowych, których odsetek w okresie B w porównaniu do okresu A wzrósł najbardziej, bo aż o 29,3%, podczas gdy absolwenci szkół pomaturalnych i wyższych deklarowali podobne postawy z wyraźnie wolniejszą tendencją wzrostową (wzrost o 11,4%). Nader wyrazisty obraz niezadowolenia z obecnego miejsca zatrudnienia rysuje się wśród pracowników spółek zależnych. W tej grupie respondentów można stwierdzić istnienie zdecydowanej ewolucji postaw, znacznie bardziej wyrazistych niż zaobserwowane wśród pracowników firmy macierzystej w kwestii przywiązania do miejsca pracy. Wiąże się to z utratą dotychczasowych przywilejów pracowniczych tych grup zawodowych, a także z ich stresującego położenia spowodowanego trudną sytuacją firm. Nawet załogi poszczególnych wydziałów fir-

my macierzystej, jakimi są Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” SA nie potrafiły w nowej rzeczywistości gospodarczej stworzyć mechanizmów konsolidujących, które stworzyłyby między pracownikami trwałe relacje oparte na przywiązaniu i wspólnej tożsamości. Odnotowano wyraźną barierę wiekową na tle przywiązania do współpracowników (identyfikacji z zespołem), zauważalnego wśród starszych respondentów. Wyraziste relacje zostały dostrzeżone jako forma ewolucji postaw pracowniczych w grupie respondentów z najwyższymi kwalifikacjami, którzy jako jedyna grupa w obu okresach deklarowali postawy akceptacji przez przełożonych. Podniesienie poziomu wykształcenia i posiadanych kwalifikacji zostało uznane przez respondentów jako najlepszy sposób promowania własnych dokonań, co stanowi potwierdzenie ewolucji postaw u pracowników, którzy uznali opisane działania za najskuteczniejsze.

LITERATURA

- [1] Garstka, M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Podział przez wydzielenie*, CeDeWu, Warszawa 2006
- [2] Jagoda, H.; Lichtarski, J., *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynków*, TNOiK, Kraków 1995
- [3] Landy, A.; Cowling, A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
- [4] Skrzypiński, D., *Organizacje pracodawców i przedsiębiorców w procesie kształtowania się stosunków przemysłowych w Polsce po 1989 roku*, Toruń 2002

EMPLOYEES' ATTITUDES IN RESTRUCTURIZED ENTERPRISE IN THE LIGHT OF RESEARCH – A SOCIOLOGICAL STUDY

The issue tackled in the paper herein presents an attempt at examining employee's attitude evolution on the basis of a particular employment enterprise. Experimental research carried out within a selected group enabled to analyze the processes of economic transformation and employee's attitude evolution in the perspective of the units functioning in the structure of Z.Ch. Organika Sarzyna S.A. and particular companies. The research made possible a deeper insight into the level of units' awareness and enabled the objective record of defined categories and social attitudes in the chosen period. The characteristic feature of these changes related to the organization structure were remarkable quantitative transformations which were intended to achieve a fast increase of organization efficiency. These actions resulted in employee's attitude transformations which were possible to verify, research and describe.