

PIOTR ZAWADA*

Wybrane zagadnienia restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego – studium przypadku

Słowa kluczowe: transformacja ustrojowa, przemiany gospodarcze, restrukturyzacja przedsiębiorstwa

Streszczenie: Dla badaczy zjawisk socjologicznych interesujący wydaje się aspekt ewolucji postaw pracowniczych stanowiący przykład przemian świadomościowych społeczeństwa. Umożliwia on odkrywanie skomplikowanych struktur przemian na poziomie makro i porównywanie ich z postawami jednostek, w wyniku których przez lata transformacji ustrojowej ukształtowaniu uległa nowa jakość życia społecznego. W związku z nowymi postawami dającymi się zdefiniować i wskazać w naszym życiu szczególnie ciekawe wydaje się badanie przemian życia społecznego i porównanie ich z działaniami jednostek. Celem artykułu jest ukazanie, w jaki sposób działania związane z restrukturyzacją przedsiębiorstwa wpływały na postawy zatrudnionych.

1. Wstęp

Doświadczenia wynikające z procesu transformacji ustrojowej z przełomu lat dziewięćdziesiątych dowodzą, że sprawcą jej były ewolucje w sferze świadomościowej Polaków. Proces ewolucji w tej sferze w okresie przemian systemowych wydaje się godny głębszej analizy, zwłaszcza w odniesieniu do jednostek i grup społecznych. Tworzą one zachowania, w których odnaleźć można próby realizacji interesów poszczególnych jednostek i całych środowisk. Społeczeństwo jest nie tylko inicjatorem zmian, ale co najważniejsze doświadcza we własnych struktu-

* dr Piotr Zawada – prezes zarządu Zakładu Doświadczalnego Organika Nowa Sarzyna, pracownik Wyższej Szkoły Zarządzania w Rzeszowie.

rach ich pozytywnych i negatywnych skutków. W naszym kraju zmiany te wywołały głęboką transformację systemu politycznego i ekonomicznego. Wpłynęło to na postawy pracowników bez względu na wielkość przedsiębiorstwa czy też formę własności. Za ewolucję postaw pracowniczych odpowiedzialne są nie tylko przyczyny zewnętrzne, takie jak koniunktura gospodarcza czy otoczenie ekonomiczne, ale także lokalizacja przedsiębiorstwa, aktywność kierownictwa bądź też postawy związków zawodowych i reprezentantów organizacji pracowniczych. Niniejsze opracowanie jest szczególnie istotne, ponieważ umożliwia głębsze spojrzenie na zmieniające się poglądy pracowników Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” SA w okresie przed i po 1989 r., co nigdy nie było przedmiotem badań podobnego typu. Badania własne przeprowadzono na przełomie lutego i marca 2006 r. W opracowaniu wykorzystano publikacje zwarte i artykuły z zakresu socjologii, psychologii, ekonomii, prawa i politologii. W badaniach wykorzystano obowiązujący w analizach socjologicznych polskiej rzeczywistości paradygmat przejścia do demokracji, który nie ma za zadanie wskazać „punktu dojścia transformacji”, a jedynie opisać zmieniającą się rzeczywistość społeczną, polityczną i gospodarczą w kraju (Rychard, Fedorowicz, 1993, s. 6–7). Przewiedzone badania empiryczne na wyselekcjonowanej grupie umożliwiły spojrzenie na procesy transformacji ustrojowej i ewolucji postaw z perspektywy jednostek, które funkcjonują w strukturze Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” SA i poszczególnych firm. Pozwoliły również na głębszy wgląd w poziom świadomości jednostek oraz umożliwiły obiektywny zapis zdefiniowanych kategorii i postaw społecznych w wybranym okresie zmian ustrojowych. Można zatem wysunąć tezę, że przedmiotem postaw w sferze ludzkiej działalności są konsekwencje wynikające z wprowadzanych zmian w wymiarze społecznym, natomiast za podmiot postaw wolno uznać jednostki i grupy funkcjonujące w badanym otoczeniu. Za obiekt postawy można uznać zjawisko o skali największej, mianowicie transformację systemową, stanowiącą skomplikowany ciąg niezwykle dynamicznych i złożonych zjawisk społecznych, których jedną z konsekwencji były i są ewolucje postaw społecznych, w tym wskazane w temacie pracy postawy pracownicze. Na zjawiska ewolucji postaw w dobie transformacji ustrojowej nakłada się zróżnicowana świadomość społeczna, w wielu wypadkach nieuporządkowana, niestabilna i niespójna.

W badaniach nad ewolucją postaw pracowniczych w dobie transformacji ustrojowej założono bezpośredni wpływ na te zjawiska świadomości społecznej zmieniającej się w miarę bogacenia się wielowymiarowego życia społecznego. Nowa jakość życia społecznego wywołała całkowicie nowe oblicze postaw społecznych, które następnie ewoluowały równoległe do transformacji ustrojowej w kraju. Zmiany systemowe wywołały przekazanie funkcji publicznych na rzecz instytucji niezależnych, wśród których zaczęły funkcjonować struktury samorządowe oraz związki i organizacje promujące interesy poszczególnych warstw społecznych (Sowa, 1993, s. 191–227).

2. Zakłady Chemiczne „Organika Sarzyna” SA w Nowej Sarzynie w czasie przemian

Duże zakłady przemysłowe, jakimi były Zakłady Chemiczne „Organika Sarzyna” P.P., potrafiły wykorzystać pod koniec lat dziewięćdziesiątych posiadane możliwości w celu przygotowania coraz to nowych wdrożeń, a powstałe produkty natychmiast znajdowały nabywców w kraju i za granicą. W wyniku tych działań udało się Sarzynie utrwalić swoją pozycję na rynku jako dostawcy środków ochrony roślin, kilku gatunków żywic syntetycznych, w tym epoksydowych, nienasyconych poliestrowych (wraz ze środkami pomocniczymi) i fenolowo-formaldehydowych (Mental, Kurcaba, 2004, s. 845). Dodatkowo zaobserwowano bardzo duży wzrost wielkości produkcji i przychodu. Lata dziewięćdziesiąte to okres głębokiej transformacji w podejściu do prowadzonej działalności gospodarczej, zmiany sposobu myślenia, traktowania partnerów handlowych, szybkiego reagowania na ewoluujące potrzeby rynku, rozwiązywania nabrzmiałych problemów socjalnych, zwłaszcza tych obecnych w dużych państwowych przedsiębiorstwach. Transformacja postaw w Zakładach Chemicznych „Organika Sarzyna” dotyczyła zwłaszcza zmiany orientacji z obecnej w systemie socjalistycznym „maksymalnej produkcji na oczekujący rynek” na zupełnie nową, znaną jedynie z teorii lub uświadamianą przez niewielu, wynikającą z doświadczenia pracy na Zachodzie, a mianowicie: „jak sprzedać produkt”. Dokonując analizy ekonomicznej końca lat osiemdziesiątych, w związku ze zbliżającym się czasem transformacji ustrojowej w Polsce, należy zauważyć, że nie było znane pojęcie misji przedsiębiorstwa. Podmioty gospodarcze działały w oparciu o realizację określonego wycinka centralnego planu gospodarczego. Uchwalane w tym czasie ustawy stanowiły pewnego rodzaju początek nowych porządków i nadchodzących zmian. Szczególnie ważnym aktem prawnym była ustawa o przedsiębiorstwie państwowym, stwarzająca możliwości podejmowania samodzielnych działań na otwierającym się wolnym rynku. W Zakładach Chemicznych „Organika Sarzyna” P.P. znalazło to odzwierciedlenie w sferze płac, a w szczególności w osłabieniu skuteczności centralnego sterowania poziomem wynagrodzeń, a także w sferze ekonomiki produkcji w postaci odchodzenia od szkodliwych i energochłonnych produkcji. Cechą charakterystyczną struktury przedsiębiorstw w Polsce, w tym Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna”, była struktura liniowo-sztabowa, z rozbudowaną hierarchią władzy, licznymi komórkami o wąskiej specjalności i zakresie działania. Wyodrębnienie niższych działów niosło za sobą tworzenie stanowisk kierowników niższego szczebla, którzy nie posiadali uprawnień decyzyjnych, a jedynie sprawowali nadzór i wykonywali polecenia kierowane z pionów poszczególnych dyrektorów. Konsekwencją takiego stanu rzeczy, a zwłaszcza braku realnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje było rozmycie odpowiedzialności kierowników średniego i niższego szczebla¹. „Na tle opisanej sytuacji oczywistym jest, że kompetencje i odpo-

¹ Na początku lat dziewięćdziesiątych Zakłady Chemiczne „Organika Sarzyna” posiadały zbyt wysokie stany zatrudnieniowe, a ponadto zanotowano spadek sprzedaży podstawowego asortymentu wy-

wiedzialność kierowników niższego szczebla były dalekie od uznawanych współcześnie za właściwe. Spowodowane różnymi przyczynami rozbudowanie struktury i hierarchia władzy skutkowały niewielką rozpiętością kierowania. Nawet w odniesieniu do stanowisk wykonawczych o nieskomplikowanych i powtarzalnych operacjach, przełożony miał podporządkowanych średnio 6–8 pracowników. Miały miejsce liczne przypadki, gdzie przełożony kierował jednym lub dwoma podwładnymi” (Ciołczyk, Iwasieczko, Śliwiński, Zebzda, 2002, s. 19). Znaczącą grupą pracowników zatrudnionych na etatach robotniczych była grupa sekretarek, asystentów, zaopatrzeniowców i innych „adiutantów”, w sumie około 50 osób (tamże, s. 19). Około 30% załogi Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” P.P. posiadało wykształcenie podstawowe. Pracownicy ci stanowili trzon załogi, która znalazła zatrudnienie jeszcze przed wojną lub w pierwszych latach po ponownym uruchomieniu fabryki.

3. Nowa rzeczywistość – współczesne wyzwania

Umiejętność odnalezienia się przedsiębiorstwa w całkowicie nowej sytuacji rynkowej była miarą sukcesu i umożliwiała przetrwanie. W Zakładach Chemicznych „Organika Sarzyna” P.P. na początku lat dziewięćdziesiątych dokonano analizy możliwości produkcyjnych zakładów, potrzeb rynku, zdolności nawiązania współpracy z potencjalnymi partnerami działającymi w branży i nie tylko, zdefiniowania celów strategii krótko- i długoterminowej. Celem tej analizy było wyselekcjonowanie grup produktów stanowiących najistotniejszy i najbardziej rentowny fragment przychodu i zysków, który zapewniał funkcjonowanie firmy, a także grupy produktów z bieżącej produkcji dobrze rokujące na przyszłość. Dogłębnej analizie poddano rentowność działalności gospodarczej, poziomy kosztów przedsiębiorstwa i kosztów działalności pozaprodukcyjnej. W pierwszej kolejności zdecydowano się na podjęcie działań prostych, możliwych do wykonania natychmiast, a w tym do wyłączenia z przedsiębiorstwa obiektów i działalności o charakterze socjalnym. Działania te w sposób zdecydowany zmniejszyły koszty działalności przedsiębiorstwa, automatycznie zwiększając szansę utrzymania miejsc pracy w Nowej Sarzynie. Początek lat dziewięćdziesiątych zastał fabrykę z bardzo wysokim stanem osobowym, odpowiadającym standardom zakładów socjalistycznych, struktura zatrudnienia nie przystawała do potrzeb nowoczesnego przedsiębiorstwa, zmuszonego po raz pierwszy od pięćdziesięciu lat do podjęcia działalności umożliwiającej konkurowanie z innymi podmiotami gospodarczymi z Polski i nasilającym się importem. Niebagatelne znaczenie dla sukcesu realizacji celów strategicznych fabryki miał fakt ustabilizowania się składu najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa².

robów SOR, co dodatkowo spotęgowało zagrożenie bytu ekonomicznego przedsiębiorstwa (materiały wewnętrzne biura Prezesa Zarządu).

² Od 1975 r. przedsiębiorstwem kierował pan Władysław Piłat.

Ustabilizowanie sytuacji zatrudnieniowej nie oznaczało zaniechania koniecznych reform i zmian, jakie wymuszał rynek³. Zmiany, w sensie ewolucji formy i zasady działalności przedsiębiorstwa, były bardzo skutecznie realizowane przez ówczesne kierownictwo. Zespół ten wdrożył sposób pracy o strukturze sztabowo-linowej, z wyraźnym układem specjalizacji funkcjonalnej (Kozyra, 1998, s. 7). Zakłady w związku z wieloletnią tradycją osiągnęły stadium dojrzałości organizacyjnej. Ponadto, co było ewenementem na skalę kraju, dyrekcja posiadała przyzwolenie społeczne na czasami bardzo trudne ze społecznego punktu widzenia działania wyrażane przez poparcie obu organizacji związkowych funkcjonujących na terenie fabryki. Rozpoczęte kroki mające na celu pozbycie się majątku nieprodukcyjnego, stanowiącego zbędny balast i generującego dodatkowe koszty wpływające na zmniejszenie poziomu wypracowywanego zysku, były pierwszym etapem długiego procesu restrukturyzacji fabryki i doskonałym przykładem na współpracę z lokalnym samorządem (Kida, Śliwa-Balawajder, 1994, s. 1) również w kwestii ekologii⁴. „Zakłady Chemiczne »Organika Sarzyna« P.P. nie skorzystały z opcji Programu Powszechnej Prywatyzacji ani wejścia do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych⁵. 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 profilem⁶. Oczekiwanie na pożądanego partnera strategicznego w latach dziewięćdziesiątych 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, dalsze wdrożenia przedsięwzięć poprawiających jakość i powtarzalność produkcji, warunki pracy, realizację działań proekologicznych itd.” (Kozyra, 1998, s. 6)⁷. Podjęte przez dyrekcję fabryki kroki, popierane przez załogę, która była zdeterminowana realizować założony plan restrukturyzacji, spowodowały, że firma znalazła się w cyklu dojrzałości, skutecznie opierając się

³ Podjęte działania nie odbiegały pod względem koncepcji od tych prowadzonych przez podobne przedsiębiorstwa w Polsce. Opis stosowanych działań uważanych za najlepszą drogę wyjścia z sytuacji kryzysowej zamieścili w swojej publikacji T. Oleksyn i U. Sztanderska (1993, s. 10).

⁴ 17 września oddano do użytku mechaniczno-biologiczną oczyszczalnię ścieków, będącą wspólną inicjatywą gospodarczą zakładów i władz samorządowych (Sołtys, 1998, s. 9).

⁵ W wywiadzie przeprowadzonym przez K. Urbanka i opublikowanym w czasopiśmie „Nowiny” dyrektor W. Piłat powiedział: „Byłem natomiast przeciwnikiem prywatyzowania się za pośrednictwem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Typowano nas do nich dwukrotnie, ale doszliśmy do wniosku, że nie jest to żaden interes” (Urbanek, 1999).

⁶ „Jedno jest pewne – zakłady muszą pozostać zwarte. Nie wolno dopuścić do tego, by jakiegokolwiek przekształcenia własnościowe doprowadziły do rozparcelowania firmy” (Lisiecki, 1997, s. 11).

⁷ Więcej informacji na temat działalności proekologicznej zakładów zamieszczono w miesięczniku „Chemik” (1999, nr 9, s. 225), gdzie w artykule pt. *Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna liderem polskiej ekologii 1999* znalazł się obszerny komentarz dotyczący inicjatyw na rzecz ochrony środowiska zrealizowanych w ramach działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

fazie schyłkowej⁸. Dodatkowym elementem stabilizującym sytuację w fabryce był wcześniej wymieniany styl i forma zarządzania (Stelmach, 2003, s. 2). Wymusiła to specyfika przedsiębiorstwa i realizowana produkcja. Silny stopień formalizacji jest nieodzowny do sprawnego i bezpiecznego realizowania działalności statutowej, co może potwierdzać wcześniej wysuniętą tezę o osiągnięciu stadium dojrzałości organizacyjnej.

Po przemianach społeczno-gospodarczych przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, dzięki sprawnemu zarządzaniu firmą i determinacji załogi, we wprowadzaniu nowego asortymentu wyrobów udało się nie tylko obronić posiadane rynki zbytu, ale też dokonać znacznego ich poszerzenia. Ponadto wraz z otwarciem runku polskiego Sarzyna zdołała znaleźć wielu nowych dostawców surowców i, co najważniejsze, duże grono klientów zagranicznych. Dokonując oceny sytuacji finansowej Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” za lata 1990–1999 według wskaźników analizy fundamentalnej, należy przytoczyć kilka wielkości obrazujących kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa. Dane te wskazują, że spadek zatrudnienia o połowę na przestrzeni tych lat nie powodował spadku produkcji, a wręcz odwrotnie – wzmacniał zaangażowanie zatrudnionych w realizację celów przedsiębiorstwa, czego konsekwencją był sześciokrotny wzrost przychodów⁹. W działalności zakładów uwzględniono program bezpieczeństwa zatrudnionych, co znalazło swój wyraz w wynikach kontroli przeprowadzonej przez Państwową Inspekcję Pracy w maju i czerwcu 2003 r.¹⁰, a także dbałość o otoczenie przyrodnicze¹¹.

4. Przekształcenia własnościowe jako sposób na restrukturyzację przedsiębiorstwa

Decyzja o rozpoczęciu przekształceń własnościowych w zakładach posiadała głębokie przesłanki merytoryczne. Pierwsze decyzje planowano wprowadzić w życie w latach 1993–1995. Programy działań oparte zostały o decyzję dyrektora przedsiębiorstwa i porozumienia z organizacjami związkowymi jako zmiany dostosowawcze

⁸ Podjęte działania restrukturyzacyjne jako przygotowanie do komercjalizacji wiązały się z ryzykiem utraty przez Nową Sarzynę organizacji wspierającej rozwój miasta. Ten niepokój został zasygnalizowany w artykule *Gra z regulami* („Super Nowości” z dnia 12–14 grudnia 1997, s. 11), którego autorem był J. Lisiecki przeprowadzający wywiad z dyrektorem naczelnym Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” W. Piłatem.

⁹ Analiza ekonomiczna sytuacji Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” SA za lata 1991–1999, biuro Prezesa Zarządu.

¹⁰ S. Siwak, *Zagrożenia istnieją, ale możemy je wyeliminować*. (Wywiad z Anną Hintz, Głównym Inspektorem Pracy), „Nowiny”, 29 maja 2003, s. 14.

¹¹ „Sarzyna to firma niepospolita. Teren zakładów znajduje się na obrzeżach Puszczy Sandomierskiej, w pobliżu siedlisk ludzkich. Obejmuje ponad 700 ha, z czego około 80% stanowią kompleksy leśne z bogatym drzewostanem”. A. Knieć, *Niepospolita firma*. (Wywiad z dyr. Juliuszem Chorzępą), „Zagroda” nr 4, listopad 2001.

do gospodarki rynkowej, a później w latach 1995–2000 w oparciu o „Program restrukturyzacji”¹², w którym założono wyodrębnianie pionów specjalistycznych niezajmujących się bezpośrednio produkcją chemiczną w samodzielne podmioty gospodarcze. Bardzo trudne ze społecznego punktu widzenia decyzje dotyczące praktycznie połowy załogi przedsiębiorstwa, wywołujące nawiązanie nowych stosunków pracy, podejmowane były każdorazowo w oparciu o prowadzone konsultacje i pisemne porozumienia ze związkami zawodowymi¹³. Wypracowano ponadto formę kontrpodpisu potwierdzającego pod dokumentami powołanie z wyodrębnionej części fabryki niezależnego podmiotu gospodarczego przez Radę Pracowniczą, a od 1995 r. przez Radę Nadzorczą Zakładów¹⁴.

Podjęto decyzję, że wyodrębniane i tworzone podmioty gospodarcze będą posiadały formę spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, zgodnie z zapisami Kodeksu handlowego i innymi obowiązującymi w polskim prawie przepisami. Powstałe spółki posiadały statut spółek małych i średnich w rozumieniu Prawa o Działalności Gospodarczej¹⁵. Nowo powstałe spółki zatrudniały do 250 osób i gwarantowały dotychczasowym pracownikom bezkolizyjne przejście do nowego pracodawcy z zachowaniem prawa do wykupu udziałów. Jest to doskonały przykład utrzymania pełnego elementu socjalno-społecznego podczas realizowanych przemian restrukturyzacyjnych w zakładach. W dwóch przypadkach zastosowano odmienną formę organizacyjną podczas tworzenia spółki z powodu włączenia partnera zagranicznego jako udziałowca.

W związku z przeprowadzonymi na początku lat dziewięćdziesiątych zmianami w organizacji i strukturze przedsiębiorstwa, zgodnie z wcześniej opisaną metodologią, oprócz centralnego organizmu firmy, jakim były Zakłady Chemiczne „Organika Sarzyna” wraz z niezbędną infrastrukturą logistyczną zapewniającą zaopatrzenie fabryki, sprzedaż i marketing, swój samodzielny byt rozpoczęły spółki, których dotychczasowe zadania polegały jedynie na świadczeniu usług dla fabryki, a obecnie na samodzielnym poszukiwaniu miejsca w otoczeniu gospodarczym. Zachowanie przez zarząd Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” SA udziałów w nowo utworzonych spółkach wywołało kontrolę tych podmiotów przez firmę macierzystą, pomimo posiadania mniejszościowego pakietu akcji. Spółki utworzone z byłych wydziałów w dalszym ciągu są w wysokim stopniu uzależnione od zleceń otrzymywanych z firmy macierzystej.

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

¹³ W artykule *W czołówce pod względem nowoczesności* („Nowiny”, 21 września 2009, s. 5) znalazł się komentarz dyrektora L. Stelmacha: „Restrukturyzacja pozwoliła na efektywne podniesienie wydajności, usamodzielniała zespoły ludzi, pobudziła do twórczego myślenia, wyzwoliła nową energię”.

¹⁴ Materiały wewnętrzne Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna”, porozumienie uchwały Rady Pracowniczej, Rady Nadzorczej w latach 1993–2000, archiwum zakładowe, sygn. akt 0206.004.000.

¹⁵ Ustawa *Prawo działalności gospodarczej*. Dz. U. z 1999 r., nr 101, poz. 1178, rozdz. 6.

5. Opis badań

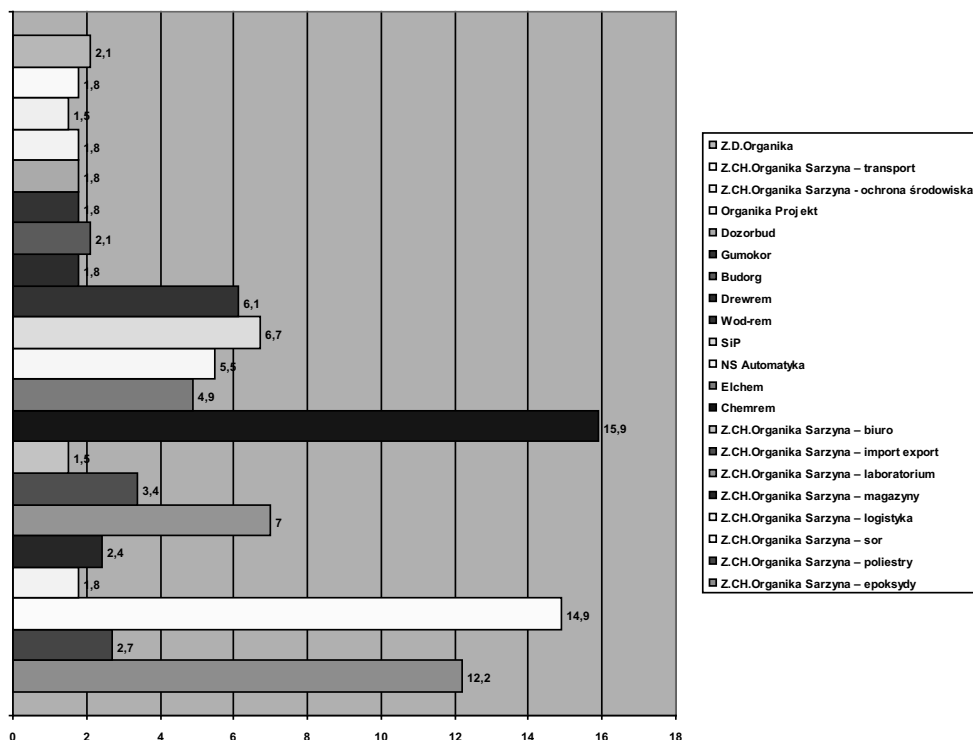
Terenem badań były Zakłady Chemiczne „Organika Sarzyna” i spółki zależne; kategorie społeczne, które były reprezentowane w trakcie badań, stanowili pracownicy wszystkich szczebli poszczególnych firm obecnych na terenie zakładów. Szczegółowe informacje na temat zróżnicowań w przynależności do poszczególnych wydziałów w ramach zakładów i firm zależnych (zob. rysunek 1) ujawniają, że 47,9% badanych to pracownicy Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” SA. Wśród nich najliczniejszą grupą byli pracownicy wydziału środków ochrony roślin (prawie co siódmy), co stanowi 14,9% ogółu badanych. Najmniejszą liczebnie grupę tworzyli pracownicy biurowi – 1,5% badanych. Z kolei najliczniejszą grupę respondentów wśród pracowników firm zależnych stanowili zatrudnieni w Chemrem Sp. z o.o. – 15,9% badanych, najmniej liczną grupą byli pracownicy Gumokor Sp. z o.o. – 1,8% badanych. Powstałe spółki zależne w momencie tworzenia struktur organizacyjnych przejęły wprost stany osobowe byłych wydziałów, a kierownicy dotychczas podlegający dyrekcji otrzymali uprawnienia do samodzielnego sprawowania kontroli nad podległymi sobie jednostkami w ramach Kodeksu handlowego. W badaniach nie ujęto spółki transportowej Organika International Transport, która z powodu błędnego zarządzania została postawiona w stan upadłości we wrześniu 2005 r. i w stosunku do której prowadzone jest obecnie postępowanie likwidacyjne.

Do zbadania postaw pracowniczych wybrano metodę analityczno-syntetyczną, w ostatecznej wersji uwzględniając specyfikę badanej populacji i przedmiot badań, na których podstawie sformułowano wnioski z uwzględnieniem następujących wymogów (Babiński, 1980, s. 24):

- jednoznaczne odniesienie się do problematyki przez dostarczenie propozycji odpowiedzi na pytania wynikające z problemu;
- zaproponowane hipotezy posiadają uzasadnienie;
- podawane są warunki sprawdzalności.

W początkowej fazie projektowania założeń metodologicznych badań zaproponowano wykorzystanie posiadanych 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 pisemnej zgody Prezesa Zarządu Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” SA, która była równoznaczna z rozpoczęciem badań szczegółowej grupy badawczej. Jej reprezentatywność została uznana za wystarczającą.

Przed zainicjowaniem badań postaw pracowniczych zdecydowano o zastosowaniu przy analizie wyników badań metody wielowymiarowej z elementami metody projekcyjnej, która dawała pewność całkowitego wykorzystania nabytej wiedzy w drodze ankietowania. Wybór metody i narzędzi (w tym wypadku materiałów źródłowych i ankiety socjologicznej składającej się z trzydziestu ośmiu pytań) był zależny od założonego celu badań i ankietowanej grupy badawczej. Uznano, że jedynym i zarazem podstawowym kryterium wyznaczającym ilość i zakres pytań zawartych w ankiecie jest problematyka badawcza.



Rys. 1. Udział pracowników poszczególnych wydziałów Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” i spółek zależnych w grupie osób uczestniczących w badaniu postaw pracowniczych (w ujęciu procentowym)

Źródło: opracowanie własne.

Ostateczny kształt, jaki nadano ankiecie stanowiącej narzędzie badawcze, wyznaczono w oparciu o następujące czynniki w hierarchii ważności (Babiński, 1980, s. 27):

- zakres problematyki badawczej;
- swoiste wymogi techniki badawczej, jaka będzie stosowana;
- cechy specyficzne zbiorowości, w której realizowano badania;
- warunki techniczno-organizacyjne badań (zespół badawczy, czas i miejsce badań).

Wykorzystanie elementów metody projekcyjnej w prowadzonym badaniu wielowarstwowym miało za zadanie pokonać takie bariery (Oppenheim, 1996, s. 244), jak:

- barierę świadomości;
- barierę niedopuszczalności;
- barierę grzeczności.

W opisywanym narzędziu badawczym uznano za nieistotne pokonanie takich barier jak bariera nieracjonalności i samooskarżenia, które A.N. Oppenheim wymienia jako uzupełnienie wcześniejszej listy barier. Użycie elementów metody projekcyjnej w konstrukcji ankiety i metod analizy danych pozwoliło wykorzystać zjawisko asocjacji przy udzielaniu przez respondentów odpowiedzi na pytanie zawarte w ankiecie. Ankieta środowiskowa została tak skonstruowana, by zachować wysoki poziom zwrotów, pełną anonimowość i aby jej obszerność nie znużyła osoby wypełniającej. Ponadto przy kolportażu ankiet posługiwano się listem, który skutecznie informował respondentów o celu tego badania. Zasady, w oparciu o które skonstruowano ankietę środowiskową, zaczerpnięto z opracowania Janusza Sztumskiego (1999, s. 144).

6. Wnioski końcowe

Czasy współczesne to mozaika zróżnicowanych świadomości społecznych, na które nakładają się problemy wynikające z zapoczątkowanego w 1981 r. ruchu zmian demokratycznych w naszym kraju. Transformacja ustrojowa z 1989 r. dodatkowo wyzwoliła w Polsce nieobserwowany od zakończenia II wojny światowej rozwój świadomości społecznych możliwych do zdefiniowania w postaci kategorii i postaw. Społeczeństwo jawi się przeto jako inicjator zmian, których skutki czasami tak boleśnie odczuwa. Wraz z rozwojem systemu demokratycznego w Polsce zaobserwowano dynamiczne zmiany postaw w odniesieniu do wielu aspektów życia społecznego. Postawa wobec pracy, która stała się wartością samą w sobie, a także postawa wobec jej deficytu i bezrobocia może stanowić centralny punkt rozważań. Praca i jej wartość polega na tym, że umożliwia ona zaspokajanie potrzeb zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio. Za sprawą analizy wpływu pracy na pracowników możliwe jest odnalezienie jej powiązań z wieloma pozostałymi grupami postaw, w tym z postawami związanymi z zabezpieczeniem materialnym pracowników, uzyskiwaniem bezpieczeństwa socjalnego, poprzez uznanie i okazywany przez ludzi szacunek, do potrzeby samorealizacji włącznie. Przeprowadzone badania wykazały, jak wysoko respondenci sklasyfikowali potrzebę posiadania bezpieczeństwa socjalnego, które gwarantuje praca.

W ich trakcie udowodniono ponadto, że za najważniejsze elementy wpływające na proces ewolucji postaw pracowniczych należy uznać: procesy restrukturyzacyjne wewnątrz przedsiębiorstw, w tym ograniczanie bezpieczeństwa socjalnego, konsekwencje dla pracowników wynikające ze zmian osobowości prawnych firm, prywatyzację i sytuację w przedsiębiorstwie organizacji pracowniczych oraz partii politycznych, a także ocenę innowacyjności, kreatywności pracowników w przedsiębiorstwie, wraz z ich podejściem do zjawisk patologicznych.

1. W wyniku procesów restrukturyzacyjnych realizowanych w jednym dużym przedsiębiorstwie następuje szybkie i gwałtowne rozwarstwienie danej społeczno-

ści. Podział (restrukturyzacja) majątku polegający na pozostawieniu wybranej części załogi i dalszej pracy w strukturach przedsiębiorstwa państwowego, z równoczesnym wydzieleniem wszystkich wydziałów pomocniczych i utworzeniem z nich samodzielnych podmiotów gospodarczych, doprowadził do trwałego ugruntowania podziału na „my”, czyli pracownicy Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” SA, i „oni”, „obcy” – ci, którzy samodzielnie muszą znaleźć miejsce dla swoich firm w otoczeniu gospodarczym. Doświadczenia wyniesione z przeprowadzonych badań wskazują, że respondenci postrzegają firmę macierzystą jako kojarzącą się ze stabilnością (bezpieczeństwem) zatrudnienia, w porównaniu do pozostałych firm, których pracownicy brali udział w badaniu. Analizując przedziały czasowe przed i po 1989 r., zaobserwowano wzrost liczby respondentów zatrudnionych w firmach zależnych, którzy uznali bezpieczeństwo zatrudnienia za najcenniejsze w życiu zawodowym. Świadczy to o zmianie postaw obu grup pracowniczych w podejściu do pracodawców: państwowego i prywatnego. Pracodawca państwowy postrzegany jest ponadto jako lepszy, ponieważ bardziej dba o zabezpieczenie potrzeb pracownika. Obecnie co piąty pracownik firmy macierzystej i co trzynasty zatrudniony w firmach zależnych ocenia swój poziom życia jako „zadowolający”.

2. Przeprowadzone badania udowodniły, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa przeprowadzona przez jego mechaniczny podział we wstępnej fazie wywołuje rozwarstwienie materialne załogi, a następnie utrwała to zjawisko, wręcz eskalując je w czasie. Zaobserwowano wyraźną tendencję wzrostową w grupie respondentów (siedmiu na dziesięciu ankietowanych), którzy wskazali na bezpieczeństwo zatrudnienia jako najcenniejsze w życiu zawodowym. Największy wzrost odsetka respondentów o takich postawach odnotowano w grupie pracowników firm zależnych, którzy w imię obrony miejsc pracy godzą się na znacznie niższe wynagrodzenia za pracę. Tak zarysowana ewolucja postaw wobec pracy, charakterystyczna dla byłych pracowników Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” SA, a obecnie zatrudnionych w firmach zależnych, jednoznacznie wskazuje miejsce pracy i jej wartość w hierarchii potrzeb respondentów. Podobne relacje występują przy porównaniu poglądów respondentów w zależności od wieku pracowników (wysoko cenią bezpieczeństwo zatrudnienia pracownicy w wieku 46 lat i więcej), a także w grupie mężczyzn i respondentów będących mieszkańcami wsi. Uzyskane wyniki potwierdzają ewolucję postaw pracowniczych wobec pracy, której gwarantem w czasach zmian, restrukturyzacji i niepokoju jest jednak przedsiębiorstwo państwowe, a nie prywatne. Przedsiębiorstwo państwowe w dalszym ciągu postrzegane jest jako pracodawca zapewniający pracownikowi poczucie bezpieczeństwa socjalnego.

3. Kolejnym wyrazistym obszarem ewolucji postaw pracowniczych są postawy wobec zjawisk patologicznych obserwowanych w otoczeniu zawodowym respondentów. Radykalizacja postaw przejawia się w podejściu badanych do tego zjawiska, uznając je za konieczne do wyeliminowania. Zaobserwowano różnicę w podejściu do patologii w zakładzie pracy. Pracownicy firm zależnych wyżej ceniący sobie posiadanie pracy częściej wskazywali na to zjawisko jako konieczne do wyeliminowania

niż pracownicy firmy macierzystej. Odnotowano również, że pracownicy firmy macierzystej liberalniej traktują zjawiska z pogranicza patologii gospodarczej niż pracownicy firm zależnych.

4. W badanej grupie zaobserwowano także ewolucję postaw pracowniczych wobec zjawisk aktywności zawodowej respondentów (innowacyjność i kreatywność). Okazało się, że w obu grupach respondentów w porównywalnych okresach spada poziom aktywności zawodowej. Wyniki badań wskazują, iż wzrósł w porównywalnych przedziałach czasowych odsetek respondentów, którzy stwierdzili, że aktywność zawodowa nie miała znaczenia, przy czym wzrost ten jest czterokrotnie większy wśród respondentów wywodzących się z firmy macierzystej w porównaniu do pracowników spółek zależnych. Może to świadczyć o tym, że pracownicy firmy macierzystej mniej są zainteresowani wykazywaniem aktywności zawodowej niż pracownicy firm zależnych, którym aktywna postawa umożliwia utrzymanie miejsca ich pracy.

Ewolucja postaw pracowniczych, z jaką mieliśmy do czynienia w czasach transformacji ustrojowej w Polsce, a którą zaobserwowano przy analizie wyników przeprowadzonych badań grupy reprezentatywnej, jest mierzalna i weryfikowalna. Najistotniejszą ewolucją postaw pracowniczych jest ewolucja wobec najważniejszej formy aktywności zawodowej, jaką jest praca. Praca tak rozumiana staje się więc podstawą wszelkich ewolucji postaw pracowniczych. Ponieważ w pracy najważniejszy jest aspekt społeczny zachodzących zmian, świadomie pominięto pozostałe zagadnienia, które z powodu różnorodności i obfitości materiału źródłowego mogą się stać podstawą kolejnego opracowania.

Bibliografia

- Babiński G. 1980. *Wybrane zagadnienia z metodologii socjologicznych badań empirycznych*. Skrypty Uczelniane nr 340. Kraków: Uniwersytet Jagielloński. ISSN 0239-6017.
- Ciołczyk Z., Iwasieczko J., Śliwiński A., Zebzda S. 2002. *Nowa Sarzyna. Proces zmiany kultury organizacyjnej dużego przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego. Studium przypadku: Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna, lata 1981–2001*. Maszynopis.
- Kida J., Śliwa-Balawajder M. 1994. *Jesteśmy jedną rodziną*. „Informator Gospodarczy”, Nowa Sarzyna.
- Knieć K. 2001. *Niepospolita firma*. (Wywiad z dyr. Juliuszem Chorzepą). „Zagroda” nr 4.
- Kozyra E. 1998. *Formy organizacyjne spółek wyodrębnionych z Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna” P.P. w Nowej Sarzynie*. Maszynopis.
- Lisiecki J. 1997. *Gra z regulami*. „Super Nowości” 12–14 grudnia.
- Mental Z., Kurcaba I. 2004. *Historia rozwoju produkcji nienasyconych żywic poliestrowych w ZCh „Organika Sarzyna” SA*. „Polimery” nr 11/12.
- Oleksyn T., Sztanderska U. 1993. *Konsekwencje zachowań przedsiębiorstw państwowych w latach 1990–1992 dla tworzenia popytu na pracę*. Studia i Materiały z. 13 (386). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. ISSN 0239-9458.
- Oppenheim A.N. 1996. *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Rychard A., Fedorowicz M. 1993. *Spółczeństwo w transformacji: Ekspertyzy i studia*. Warszawa: Instytut Filozofii i Socjologii PAN. ISBN 83-8519-472-X.

- S i w a k S. 2003. *Zagrożenia istnieją, ale możemy je wyeliminować.* (Wywiad z Anną Hintz, Głównym Inspektorem Pracy). „Nowiny” 29 maja.
- S o ł t y s B. 1998. *Z wielką pompą.* „Sztafeta”.
- S o w a K. 1993. *Przyszłość Polski. Studia nad transformacją polskiej gospodarki.* Rzeszów: Wydawnictwo WSP.
- S t e l m a c h L. 2003. *Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna SA.* Folder informacyjny. Nowa Sarzyna.
- S z t u m s k i J. 1999. *Wstęp do metod i technik badań społecznych.* Katowice: Śląsk. ISBN 83-7164-144-3.
- U r b a n e k K. 1999. *Lider ekologii.* „Nowiny” 4 sierpnia.

Chosen Issues Concerning the Restructuring of a State Company – Case Study

A b s t r a c t: The aspect of evolution of workers' attitude being an example of society awareness transformation, seems to be interesting for the researchers of sociological phenomena. It makes it possible to discover complex structures of changes on the „macro” level and to compare them with attitude of individuals, which influenced formation of a new quality of social life, within years of system transformation. In connection with new attitudes which are definable it is especially interesting to research transformations of social life and to compare them with activities of individuals. The aim of the article is to present how the activities in connection with a company restructuration influence the attitudes of employees.

Key words: employees, enterprise, transformations
