



## Centrum Badania Opinii Społecznej

ul. ŻURAWIA 4 skr. pt. 24 00-955 WARSZAWA 15

SEKRETARIAT: 28-37-04, 29-35-69  
ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41  
TELEFON DYŻURNY: 21-34-34

*BDF/48/4/88*

### WPŁYW RADY PRACOWNICZEJ NA DECYZJE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Komunikat z badań

Luty 1988 r.

Przebieg procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych był przedmiotem zainteresowań CBOS od momentu powstania w nich rad pracowniczych. W ramach pierwszego badania na ten temat, zrealizowanego w 1985 r. w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 500 osób<sup>1</sup>, podjęto próbę określenia udziału samorządu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem na podstawie opinii wszystkich ogniw decyzyjnych /dyrektorów, I sekretarzy partii oraz przewodniczących rad pracowniczych i organizacji związkowych/. Po dwóch latach, we wrześniu 1987 r. powtórzono badanie w tej samej grupie przedsiębiorstw<sup>2</sup>, zwracając się tym razem do ich dyrektorów i przewodniczących rad pracowniczych. Podstawą niniejszego opracowania są głównie wypowiedzi przewodniczących rad pracowniczych.

### 1. Struktura społeczna i organizacyjna rad pracowniczych

Typowa rada pracownicza składa się z 19 osób, w tym 5 osób stanowi jej prezydium. W ciągu roku zbiera się 11 razy i podejmuje 28 uchwał. Najliczniej reprezentowani są w radzie robotnicy /ok. 45%/; ich udział w prezydium rady wynosi około 39%. Do PZPR należy 35% członków rady, do związku zawodowego - 58%. W skład prawie co czwartej rady /38%/ wchodzi aktywiści byłej "Solidarności".

Rady niższego szczebla istnieją w 15% przedsiębiorstw; średnio działa w nich 6 wydziałowych /zakładowych/ rad pracowniczych.

W porównaniu ze stanem w roku 1985 wzrosła liczba uchwał podejmowanych przez radę /średnio o 8/ oraz członków związku zawodowego w jej składzie /o 14%. Pozostałe wskaźniki nie uległy istotnym zmianom. Stwierdzono również stabilizację struktury społeczno-demograficznej przewodniczących rad pracowniczych /tab. 1/.

<sup>1</sup> Badanie pod hasłem "Rola samorządu w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa" - kwiecień 1985 r.; losowa próba przewodniczących rad pracowniczych, dyrektorów, I sekretarzy partii i przewodniczących organizacji związkowych z 334 przedsiębiorstw przemysłowych zatrudniających powyżej 500 pracowników /bez kopalni węgla kamiennego/.

<sup>2</sup> Z wybranej losowo grupy 381 przedsiębiorstw przemysłowych zatrudniających ponad 500 pracowników przebadano faktycznie 353. W sześciu przypadkach zrezygnowano z badań ze względów organizacyjnych /np. długotrwała nieobecność przewodniczącego lub dyrektora/. W 22 przedsiębiorstwach w ogóle nie funkcjonował samorząd.

Tabela 1. Charakterystyka społeczno-demograficzna przewodniczących rad pracowniczych w procentach

Cechy społeczno-demograficzne	1985	1987
<b>Płeć:</b>		
- mężczyzna	92,5	82,7
- kobieta	7,5	15,9
<b>Wykształcenie:</b>		
- podstawowe	0,9	0,6
- zasadnicze zawodowe	4,8	4,5
- średnie	44,3	45,6
- wyższe techniczne	37,7	38,2
- inne wyższe	12,3	13,6
<b>Przynależność do grupy społeczno-zawodowej:</b>		
- robotnicy i brygadziści	8,1	9,0
- mistrzowie	11,1	11,0
- kadra kierownicza	50,9	56,1
- inżynierowie specjaliści	16,5	10,5
- pracownicy administracji	4,2	4,5
<b>Przynależność organizacyjna:</b>		
- PZPR	54,5	52,7
- związki zawodowe	59,3	63,7
Uwaga - W tabeli nie uwzględniono braku danych.		

W dalszym ciągu dominującą grupę wśród liderów samorządowych stanowi kadra kierownicza. Ponad połowa należy do partii, ponad 60% do związków zawodowych. Nie zmienił się średni wiek przewodniczących /43 lata/, jedyna zmiana to wzrost o 8,4% liczby kobiet pełniących tę funkcję.

## 2. Obszary wpływu rad pracowniczych

Badani otrzymali zestaw 29 istotnych dla przedsiębiorstwa problemów w celu określenia formy udziału organów samorządu w podejmowaniu decyzji w tych kwestiach w okresie minionych 12 miesięcy. Interesował nas przede wszystkim stopień samodzielności decyzyjnej rady pracowniczej.

W odniesieniu do każdej z rozpatrywanych kwestii respondent mógł wybrać jedną z następujących możliwości<sup>3</sup>:

- rada podjęła uchwałę zgodnie z własnym projektem,
- rada wprowadziła poprawki do projektu dyrektora,
- rada zaakceptowała propozycje dyrektora,
- sprawa została rozpatrzona bez udziału rady,
- w tej sprawie nie było w przedsiębiorstwie żadnych wiążących ustaleń,
- nie znam dokładnie sposobu rozpatrywania tej sprawy.

Sprawy, w których rady podjęły decyzje na podstawie własnych projektów, nazwano obszarem bezpośredniego wpływu, te zaś, w których korygowano projekty dyrektora, obszarem pośredniego wpływu. Z kolei kwestie, w których udział rad sprowadzał się do akceptacji propozycji dyrektora, określono jako obszar formalnego wpływu rad, natomiast sprawy, w których decyzje zapadły bez ich udziału lub bez ich wiedzy - jako obszar poza wpływem rad.

Porównanie danych z obydwu badań wykazuje, że wielkość wpływu bezpośredniego /tab. 2/ nie uległa istotnej zmianie. Jedynie w przypadku spraw socjalno-bytowych załogi zwiększył się on ponad dwukrotnie /przy względnym wzroście o 8,7%/. W dalszym ciągu największy wpływ bezpośredni wywierają rady w kwestiach mniej istotnych: przyznawanie dotacji organizacjom i stowarzyszeniom społecznym oraz finansowanie klubów techniki i racjonalizacji.

Wyraźnie wzrósł natomiast pośredni wpływ samorządów na decyzje /tab.3/. W 1987 roku 42,8% rad aktywnie uczestniczyło w ustaleniu regulaminu premiovania /wzrost ich udziału o 18,3%/, 32% w podejmowaniu decyzji w sprawach socjalno-bytowych załogi /o 18,2%/, 34,8% w uchwaleniu porozumienia zakładowego dotyczącego zasady pracy i płacy /o 15,3%/. Warto podkreślić, że w przypadku każdej z 10 spraw wyszczególnionych w tabeli 3 przynajmniej 1/4 przewodniczących stwierdziła pośredni wpływ rad pracowniczych na podejmowane decyzje.

---

<sup>3</sup> W kwestionariuszu ankiety z 1985 r. przewidziano dodatkowo możliwość uwzględnienia przez radę projektów uchwał zgłaszanych przez organizację partyjną i związkową. Ponieważ jednak inicjatywa uchwałodawcza tych organizacji była minimalna /poniżej 1%/, w badaniu z 1987 r. aspekt ten został pominięty.

Tabela 2. Obszar bezpośredniego wpływu rad pracowniczych na decyzje według opinii ich przewodniczących  
w procentach

Przedmiot decyzji	Przewodniczący rad pracowniczych	
	1985	1987
1. Przyznawanie dotacji organizacjom i stowarzyszeniom	39,2	45,3
2. Finansowanie klubów techniki i racjonalizacji	22,8	22,1
3. Zasady podziału zysku na nagrody indywidualne	15,6	16,1
4. Przynależność do zrzeszenia	12,0	15,0
5. Sprawy socjalno-bytowe załogi	5,7	14,4
6. Nadawanie odznaczeń i dyplomów zakładowych	12,6	13,3
7. Opiniowanie wniosków w sprawie odznaczeń państwowych	10,5	13,0
8. Powoływanie dyrektora	8,1	12,7
9. Podział dochodu przedsiębiorstwa na fundusze	10,2	11,6
10. Zbywanie maszyn i urządzeń	11,1	11,0

Tabela 3. Obszar pośredniego wpływu rad pracowniczych na decyzje według opinii ich przewodniczących  
w procentach

Przedmiot decyzji	Przewodniczący rad pracowniczych		Różnica
	1985	1987	
1. Regulaminy premiowania	24,5	42,8	18,3
2. Podział dochodu przedsiębiorstwa na fundusze	24,9	36,3	11,4
3. Porozumienie zakładowe w sprawie zasad pracy i płacy	19,5	34,8	15,3
4. Zasady podziału zysku na nagrody indywidualne	23,1	34,0	10,9
5. Sprawy socjalno-bytowe załogi	13,8	32,0	18,2
6. Plan produkcyjny i ważniejsze problemy produkcyjne	18,3	29,2	10,9
7. Opiniowanie wniosków w sprawie odznaczeń państwowych	15,3	26,9	11,6
8. Nadawanie odznaczeń i dyplomów zakładowych	12,6	26,3	13,7
9. Polityka inwestycyjna i modernizacyjna	12,9	25,5	12,6
10. Uchwalanie regulaminu pracy	12,9	25,5	12,6

Obszary, w którym udział rady w procesie decyzyjnym ma charakter formalny, są zarazem dziedzinami wpływu dyrektora /tab. 4/. W większości spraw wymienionych w tabeli 4 oddziaływanie dyrektora nieco się zmniejszyło. Wyjątek stanowi tu kwestia powoływania zastępców dyrektora. W tym przypadku odsetek rad, które zaakceptowały propozycję dyrektora, zwiększył się o 9%.

Tabela 4. Obszar formalnego wpływu rad pracowniczych na decyzje według opinii ich przewodniczących

Przedmiot decyzji	Przewodniczący rad pracowniczych		Różnica
	w procentach		
	1985	1987	
1. Plan finansowy	77,2	70,3	-6,9
2. Plan produkcyjny i ważniejsze problemy produkcyjne	70,7	63,2	-7,5
3. Polityka inwestycyjna i modernizacyjna	71,0	61,8	-9,2
4. Zbywanie maszyn i urządzeń	68,6	61,5	-7,1
5. Podział dochodu przedsiębiorstwa na fundusze	55,4	48,2	-7,2
6. Podział zysku na nagrody indywidualne	41,6	42,2	+0,6
7. Powoływanie zastępców dyrektora	32,9	41,9	+9,0
8. Przynależność do zrzeszenia	44,9	40,5	-4,4
9. Regulaminy premiowania	43,1	38,0	-5,1

Przytoczone dane świadczą zarówno o wzmocnieniu pozycji decyzyjnej rad w przedsiębiorstwach, jak również o lepszym ich współdziałaniu z dyrektorami.

Obraz ten ulega jednak pewnej modyfikacji po przeanalizowaniu liczebności rad pozbawionych wpływu na decyzje w pewnych kwestiach /tab. 5/. Okazuje się, że we wszystkich sprawach, które w 1985 roku rozwiązywano bez udziału lub wiedzy rady, nastąpiło dalsze odpodmiotowanie organów samorządu. Jest to szczególnie wyraźnie widoczne w przypadku polityki kadrowej w przedsiębiorstwie: o 22,1 punktów procentowych wzrosła liczba rad nie biorących

Tabela 5. Obszar poza wpływem decyzyjnym rad pracowniczych według opinii ich przewodniczących.

w procentach

Przedmiot decyzji	Przewodniczący rad pracowniczych		Różnica
	1985	1987	
1. Opiniowanie kandydatów na stanowiska kierownicze średniego i niższego szczebla	29,8	46,2	16,4
2. Powoływanie dyrektora	20,8	42,9	22,1
3. Umowy eksportowe	29,3	39,2	9,9
4. Ocena prawidłowości norm pracy	18,8	37,1	18,3
5. Zasady awansowania pracowników na stanowiska kierownicze	16,6	34,7	18,1
6. Wprowadzanie istotnych zmian w procesie technologicznym	24,4	33,9	9,5
7. Zasady korzystania ze środków masowego przekazu	19,6	32,8	13,2
8. Umowy kooperacyjne	28,7	31,6	2,9
9. Kontrola przestrzegania dyscypliny pracy	14,7	27,4	12,7
10. Przyznawanie mieszkań	8,3	18,5	10,2
11. Przynależność do zrzeszenia	13,2	15,8	2,6

Uwaga - Podstawą procentowania jest grupa przedsiębiorstw, w której w każdej z wymienionych kwestii podejmowano decyzje /np. w przypadku powoływania dyrektora dotyczy to ok.40% przedsiębiorstw w 1987 r. i ok. 25% w roku 1985/.

udziału w powoływaniu dyrektora, o 18,1 - w ustalaniu zasad awansowania pracowników na stanowiska kierownicze, o 16,4 - w opiniowaniu kandydatów na stanowiska kierownicze średniego i niższego szczebla<sup>4</sup>. Dla jasności obrazu podajemy rozkład procentowy odpowiedzi na pytanie dotyczące ostatniej kwestii dla ogółu przedsiębiorstw:

<sup>4</sup> Wprawdzie wykracza to poza formalne uprawnienia rad, niemniej jednak zarysowujące się tu tendencje wydają się godne uwagi, jako że znaczenie polityki personalnej dla rozwoju przedsiębiorstwa jest bezdyskusyjne.

	<u>1985 r.</u>	<u>1987 r.</u>
Rada podjęła uchwałę zgodnie z własnym projektem lub wprowadziła poprawki do projektu dyrektora	4,2	8,0
Rada zaakceptowała propozycję dyrektora	30,2	30,0
Sprawa została rozpatrzona bez udziału rady	16,2	34,0
W tej sprawie nie było żadnych wiążących ustaleń	45,8	26,3
Brak danych	3,6	1,7

Zmniejszył się również wpływ rad na ważny ekonomicznie obszar - umowy eksportowe. W roku 1987 w ponad 1/4 przedsiębiorstw decyzje w tej sprawie zapadły bez udziału rad pracowniczych.

Z punktu widzenia roli rady jako strażnika interesów załogi istotne znaczenie ma jej udział w przyznawaniu mieszkań. W 1987 roku w 13,6% przedsiębiorstw rozdzielono mieszkania bez porozumienia się z reprezentacją załogi, w 24,3% zaś rada miała bezpośredni lub pośredni wpływ na decyzję /w 26,6% przedsiębiorstw nie przyznawano mieszkań/.

Przytoczone wyniki badań wykazują, że w pewnych obszarach rady w większym stopniu ingerują w sprawy przedsiębiorstwa, głównie przez modyfikacje koncepcji zgłaszanych przez administrację, w innych z kolei obserwujemy wyraźne wycofywanie się rad /bądź też ich wypieranie/ z udziału w podejmowaniu decyzji. Można też wskazać takie dziedziny życia przedsiębiorstwa, w których 10-15% rad wykazuje dużą samodzielność decyzyjną.

### 3. Zróżnicowanie wpływu rad na decyzje

Chcąc porównać wielkość wpływu badanych rad pracowniczych na decyzje w przedsiębiorstwie, podjęto próbę znalezienia statystycznej miary tego wpływu. Badanie dotyczyło 29 obszarów decyzyjnych. Wybrano spośród nich te, które zgodnie z zastosowaną procedurą statystyczną uznano za wskaźnikowe. Wzięto pod uwagę tylko te sprawy, które były przedmiotem decyzji większości rad /przynajmniej 60%, oraz te, w których formalne kompetencje rad pracowniczych są dość jednoznacznie określone, a zarazem dotyczą ważnych dla przedsiębiorstwa zagadnień. Pominięto sprawy, w których występuje silny wpływ otoczenia zewnętrznego na decyzje /np. przynależności do zrzeszenia, polityka inwestycyjna/.

Po wstępnej selekcji zestaw zmiennych poddano weryfikacji statystycznej: zbadano związek korelacyjny między nimi i wybrano tylko te zmienne, pomiędzy którymi związek ten był statystycznie istotny<sup>5</sup>. W rezultacie uzyskano zestaw 12 spraw, które stały się podstawą dalszej analizy /zasadność selekcji potwierdziła analiza czynnikowa, która pozwala uznać je za jeden czynnik/.

Syntetyczny wskaźnik wpływu obejmuje następujące obszary decyzyjne:

- 1/ plan produkcyjny,
- 2/ plan finansowy,
- 3/ podział dochodu przedsiębiorstwa na fundusze,
- 4/ zasady podziału zysku na nagrody indywidualne dla pracowników,
- 5/ zakładowe budownictwo mieszkaniowe i socjalne,
- 6/ zbywanie maszyn i urządzeń,
- 7/ uchwalanie regulaminu pracy,
- 8/ porozumienie zakładowe w sprawie zasad płacy i pracy,
- 9/ regulaminy premiowania,
- 10/ nadawanie odznaczeń i dyplomów zakładowych,
- 11/ opiniowanie wniosków w sprawie odznaczeń państwowych,
- 12/ przyznawanie mieszkań.

Procedura tworzenia wskaźnika wpływu polegała na przypisaniu poszczególnym formom wpływu rady na decyzję w danej sprawie określonej liczby punktów:

- sprawa została rozpatrzona bez udziału rady - 1 pkt,
- rada zaakceptowała propozycję dyrektora - 2 pkt.,
- rada podjęła uchwałę w danej sprawie zgodnie z własnym projektem lub wprowadziła poprawki do projektu dyrektora - 3 pkt.

Dla każdej rady pracowniczej obliczono średnią liczbę punktów w odniesieniu do 12 wymienionych spraw, następnie zaś dokonano podziału zbiorowości na grupy wpływu według średniej. W rezultacie wyodrębniono 6 grup rad pracowniczych różniących się wielkością wpływu na decyzje.

---

<sup>5</sup> Szczegółowe dane w aneksie.

Tabela 6. Wpływ rad pracowniczych na decyzje w 12 wybranych dziedzinach życia przedsiębiorstwa

Grupy rad pracowniczych wyodrębnione ze względu na wielkość wpływu	Rady pracownicze			
	1985 /N=334/		1987 /N=353/	
	lb.	%	lb.	%
1. Żaden wpływ /1,0-1,9 pkt./	121	36,2	72	20,4
2. Bardzo mały wpływ /2,0-2,1 pkt./	64	19,2	61	17,3
3. Mały wpływ /2,2-2,3 pkt./	64	19,2	65	18,4
4. Średni wpływ /2,4-2,5 pkt./	47	14,0	82	23,2
5. Duży wpływ /2,6-2,7 pkt./	29	8,7	54	15,3
6. Bardzo duży wpływ /2,8-3,0 pkt./	9	2,7	19	5,4

Ze względu na to, że podział na grupy według wielkości wpływu miał charakter arbitralny, w toku dalszej analizy podjęto próbę jego uściślenia. Uznano, że podjęcie przez radę decyzji na podstawie własnego projektu lub zmodyfikowanego projektu dyrektora świadczy o samodzielności decyzyjnej rady. Następnie zbadano, jaki odsetek rad w ramach grup różniących się wielkością wpływu /tab. 6/ decydował w sposób samodzielny w każdej z 12 wyszczególnionych tu spraw<sup>6</sup>. Okazało się, że grupy rad 4, 5 i 6 charakteryzują się znacznie większą samodzielnością decyzyjną niż grupy 1, 2 i 3. Na tej podstawie dokonano podziału zbiorowości na rady mające duży i mały wpływ na decyzje:

	<u>1985 r.</u>	<u>1987 r.</u>
rad o dużym wpływie	85 /25,4%/	155 /43,9%/
rad o małym wpływie	249 /74,6%/	198 /56,1%/

Z zestawienia tego wynika, że grupa samorządów odgrywających w swych przedsiębiorstwach rolę aktywnych podmiotów decyzyjnych zwiększyła się o 18,5%. Dane te niewątpliwie świadczą o wzmożeniu

<sup>6</sup> Decyzja została uznana za samodzielną, jeśli rada podjęła uchwałę zgodnie z własnym projektem lub wprowadziła poprawki do projektu dyrektora. Szczegółowe zestawienie danych w tabelach 1 i 2 aneksu.

niu pozycji rady pracowniczej w przedsiębiorstwie, z tym że są oparte na opiniach przewodniczących rad, które z natury rzeczy mają charakter subiektywny. Ponadto należy wziąć pod uwagę ograniczenia wynikające z zastosowanej metody. Przyjęta w kwestionariusz ankiety skala ocen pozwala jedynie w przybliżeniu zrekonstruować rzeczywisty przebieg procesu decyzyjnego. Na przykład kategoria "rada wprowadziła poprawki do projektu dyrektora" może oznaczać drobne modyfikacje lub też istotne zmiany całej koncepcji. Trzeba również pamiętać, że kryteria doboru obszarów decyzyjnych, które stały się podstawą pomiaru wpływu rad na decyzje, spowodowały pewne uproszczenie uzyskanego obrazu. Zastosowany wskaźnik nie obejmuje m.in. zespołu zagadnień dotyczących polityki kadrowej, w przypadku których - jak wykazano - wpływ rad pracowniczych znacznie się zmniejszył. Ograniczenia takie są charakterystyczne dla wszelkiego typu badań opinii, toteż uzyskane tą drogą rezultaty raczej ukazują zarysowujące się tendencje niż "twarde" fakty.

W celu weryfikacji danych odwołujemy się do opinii dyrektorów. Wynik ich analizy według identycznej jak poprzednio procedury jest następujący:

	<u>1985 r.</u>	<u>1987 r.</u>
rady o dużym wpływie	9,9%	37,5%
rady o małym wpływie	90,1%	62,5%

Okazuje się, że zjawisko wzrostu wpływu rad na procesy decyzyjne znajduje potwierdzenie w opiniach dyrektorów przedsiębiorstw. Warto zwrócić uwagę, że o ile w 1985 r. rozbieżność ocen przewodniczących rad i dyrektorów była dość znaczna /około 15%/, to w roku 1987 wyraźnie zmalała /do około 6%/. Z opinii dyrektorów wynika ponadto, że grupa aktywnych samorządów zwiększyła się o 27,6%, to jest o 9% więcej niż sądzą przewodniczący. Wydaje się jednak, że ocena ta jest wynikiem zmiany nastawienia dyrektorów do działalności rad pracowniczych i stabilizacji zasad współpracy pomiędzy organami przedsiębiorstwa. Ogólnie można powiedzieć, że dyrektorzy potwierdzają tendencję wzrostu znaczenia rad pracowniczych jako podmiotów decyzyjnych w przedsiębiorstwie.

Kolejnym zabiegiem weryfikującym uzyskane wyniki jest prześledzenie zmian wpływu rad pracowniczych na decyzje w poszczególnych przedsiębiorstwach. W tym celu porównano siłę oddziaływania każdej rady /w 12 wybranych sprawach/ w obydwu badanych okresach /tab. 7/. Wyniki tego porównania pozwalają na określenie poziomu stabilizacji wpływu rady na procesy decyzyjne.

Tabela 7. Dynamika wpływu rad pracowniczych na decyzje w latach 1985 i 1987

Wpływ rad na decyzje	Rady pracownicze /N=324/	
	lb.	%
Duży w roku 1985 i 1987	46	14,2
Mały w roku 1985 i 1987	146	45,0
Duży w roku 1985, mały w roku 1987	37	11,4
Mały w roku 1985, duży w roku 1987	95	29,4

Okazuje się, że dla 14,2% rad charakterystyczna jest stabilizacja dużego wpływu na decyzje w obydwu badanych okresach, a dla 45% - małego wpływu. W pozostałych dwóch grupach stwierdzono zmiany wielkości wpływu na decyzje, przy czym liczniejsza jest grupa, która wzmocniła swój wpływ w porównaniu z rokiem 1985.

W toku dalszej analizy podjęto próbę określenia cech rad pracowniczych w zależności od przypisanego im typu wpływu na procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie /tab. 8/.

Stwierdzono, że grupa rad, która utrzymała duży wpływ na decyzje w obydwu badanych okresach, wykazuje pewną strukturalną odrębność w stosunku do pozostałych.

Wśród członków rad tej grupy jest nieco mniej robotników, np. rady, do których wybrano stosunkowo mało robotników /poniżej 20%/ stanowiły w 1987 roku 20% w grupie rad o silnym stabilnym wpływie, natomiast w pozostałych grupach wskaźnik ten wynosił 8-12%.

Osobliwą cechą rad o silnym stabilnym wpływie jest wzrost o 10% liczby rad, w których prezydiach zasiadają robotnicy. W pozostałych grupach nie odnotowano w tej kwestii istotnych zmian.

Tabela 8. Sytuacja strukturalno-organizacyjna rad pracowniczych a stabilność ich wpływu na decyzje w latach 1985 i 1987.

w procentach

	Rady pracownicze według typu wpływu na decyzje							
	duży w 1985 i 1987 r.		mały w 1985 i 1987 r.		mały w 1985 r., duży w 1987 r.		duży w 1985 r., mały w 1987 r.	
	1985	1987	1985	1987	1985	1987	1985	1987
Cechy organizacyjno-strukturalne rad								
Udział robotników w składzie rady:								
poniżej 20	17	20	11	12	7	11	11	8
21-50	49	47	39	34	46	51	46	54
51% i więcej	34	33	50	54	47	38	43	38
Zasiadanie robotników w prezydiach rad	49	59	62	64	65	62	54	54
Udział członków PZPR w radzie:								
poniżej 20	16	26	20	22	22	19	19	14
21-40	44	44	45	43	38	49	30	51
41% i więcej	40	30	35	35	40	32	51	35
Udział członków związków zawodowych w składzie rady:								
poniżej 33	45	28	28	19	47	20	25	12
34-66	46	39	46	50	29	35	58	50
67% i więcej	9	33	26	31	24	45	17	38
Zasiadanie aktywistów b. "Solidarność" w składzie rady	55	46	42	34	34	33	40	46
Liczba uchwał podjętych w okresie 12 miesięcy:								
1-28	64	47	80	75	79	63	80	59
29 i więcej	36	53	20	25	21	37	20	41
średnio <sup>a)</sup>	29	34	19	23	20	30	25	27

a) Dane w liczbach bezwzględnych.

Zjawiska tego nie należy traktować jako sprzecznego ze stwierdzoną powyżej tendencją. Można bowiem przypuszczać, że w przedsiębiorstwach, gdzie rady uzyskały istotny wpływ na decyzje, nastąpiła swoista "selekcja pozytywna" kandydatów wysuwanych przez środowiska robotnicze. Możliwe jest także, że robotnicy, którzy sprawdzili się w jednej kadencji, awansowali w następnej do prezydium rady. Są to jednak hipotezy, których nie można zweryfikować na podstawie uzyskanego materiału empirycznego.

Ilościowy wskaźnik aktywności decyzyjnej rady, za jaki można uznać liczbę podjętych uchwał, ma wartość najwyższą w grupie rad o silnym stabilnym wpływie na decyzje. Ponad połowa rad z tej grupy podjęła w okresie 12 miesięcy /dane z roku 1987/ ponad 28 uchwał, tj. więcej niż średnio w całej badanej populacji.

Analiza struktury rad pracowniczych z punktu widzenia przynależności organizacyjnej ich członków wykazała, że proporcje pomiędzy partyjnymi i bezpartyjnymi oraz między związkowcami a niezrzeszonymi w związkach nie wiążą się bezpośrednio z wielkością wpływu rady na decyzje. Można jedynie stwierdzić, że w radach o małym stabilnym wpływie na decyzje struktura przynależności do partii i związków zawodowych nie zmieniła się. W pozostałych grupach zmniejszyła się liczba rad, w których odsetek partyjnych działaczy samorządowych przekracza 40%. Zauważalny jest również wzrost liczby członków związków zawodowych w składzie rad<sup>7</sup>. Znaczenie faktu obecności w radzie pracowniczej aktywistów byłej "Solidarności" dla wielkości wpływu rady na decyzje jest trudne do jednoznacznego określenia.

Istotnym elementem różnicującym wpływ rad na procesy decyzyjne jest również wielkość przedsiębiorstwa /tab. 9/. Analogicznie jak poprzednio, stwierdzono wyraźną odrębność rad, które utrzymały duży wpływ na decyzje. Rady te występują częściej w przedsiębiorstwach zatrudniających więcej pracowników niż pozostałe.

Zauważalny jest również pewien związek pomiędzy wpływem rady pracowniczej na decyzje a miejscem przedsiębiorstwa w strukturze branżowo-gałęziowej przemysłu /tab. 10/.

---

<sup>7</sup> Wydaje się, że zjawisko to może mieć związek z ogólnym wzrostem liczby członków związków zawodowych w przedsiębiorstwach.

Tabela 9. Dynamika wpływu rad pracowniczych na decyzje a wielkość przedsiębiorstwa

Typy wpływu rad pracowniczych na decyzje	Średnia wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach	Przedsiębiorstwa zatrudniające		
		500-700	701-2500	2501 osób i więcej
	lb.	%		
Duży w roku 1985 i 1987	2300	24	42	24
Mały w roku 1985 i 1987	1370	34	53	13
Mały w roku 1985, duży w roku 1987	1670	29	59	12
Duży w roku 1985, mały w roku 1987	1500	30	59	11

Uwaga - Dane odnoszą się do roku 1987. W porównaniu z rokiem 1985 nie stwierdzono istotnych zmian proporcji.

Tabela 10. Dynamika wpływu rad pracowniczych na decyzje a przynależność branżowo-gałęziowa przedsiębiorstw

w procentach

Typy wpływu rad pracowniczych na decyzje	Przedsiębiorstwa według gałęzi przemysłu /N=46/	
	elektromaszynowy /metalowy, maszynowy, środków transportu, elektryczny, precyzyjny	lekki /włókienniczy, odzieżowy, skórzany/
Duży w roku 1985 i 1987	40	21
Mały w roku 1985 i 1987	13	23
Mały w roku 1985, duży w roku 1987	24	14
Duży w roku 1985, mały w roku 1987	16	13

Z danych zawartych w tabeli 10 wynika, że przedsiębiorstwa, których samorzady utrzymują silny stabilny wpływ na decyzje, oraz te, w których wpływ samorządów wzrósł, częściej niż pozostałe należą do przemysłu elektromaszynowego. W przypadku przemysłu lekkiego typ zależności nie jest jednoznaczny, natomiast fakt przynależności przedsiębiorstwa do pozostałych branż nie wpływa różnicująco.

#### 4. Podsumowanie

1. Decyzje podejmowane przez rady pracownicze dotyczą spraw o różnej randze i znaczeniu dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Relatywnie dużą samodzielność decyzyjną mają rady w kwestiach o mniejszej wadze, np. przeznaczanie dotacji organizacjom i stowarzyszeniom społecznym, finansowanie klubów techniki i racjonalizacji.

W kwestiach o znaczeniu strategicznym, takich jak planowanie, płace, polityka inwestycyjna i modernizacyjna w około 1/3 przedsiębiorstw rady pracownicze wywierają istotny wpływ na proces decyzyjny, czego wyrazem jest dokonywanie modyfikacji w rozwiązaniach proponowanych przez dyrektorów. Grupa rad o takim wpływie zwiększyła się w porównaniu z 1985 rokiem o 10-15%. W około 2/3 przedsiębiorstw w sprawach o dużej wadze decyduje przede wszystkim dyrektor, a udział rad w decyzjach ma raczej charakter formalny.

Ponadto stwierdzono, że w pewnych obszarach wpływ rad uległ wyraźnemu osłabieniu. Powiększyła się grupa przedsiębiorstw, w których bez udziału rad podejmuje się decyzje dotyczące polityki kadrowej oraz umów eksportowych.

2. Ogólną tendencję do wzrostu wpływu rad pracowniczych na decyzje potwierdza analiza porównawcza opinii przewodniczących rad obejmująca 12 wybranych kwestii. Okazało się, że grupa rad wywierających duży wpływ na decyzje stanowi obecnie 43,9% badanej zbiorowości, co oznacza jej wzrost o 18,5% w stosunku do roku 1985.

Analogiczną tendencję potwierdziły opinie dyrektorów badanych przedsiębiorstw.

3. Badanie dynamiki zmian wielkości wpływu rad pracowniczych na decyzje w latach 1985-1987 pozwoliło na wyodrębnienie grupy, która utrzymała duży wpływ na decyzje. Stanowi ona 14,2% badanej zbiorowości. Można przyjąć, iż rady te stały się trwałym elementem systemu decyzyjnego w swych przedsiębiorstwach. Stwierdzono też pewną strukturalno-organizacyjną odrębność tego rodzaju rad.

Typowa rada pracownicza mająca silny stabilny wpływ na decyzje działa raczej w dużych przedsiębiorstwach /zatrudniających średnio 2300 osób/, najczęściej w przedsiębiorstwie przemysłu elektromaszynowego; w jej składzie jest stosunkowo mało robotników; w ciągu 12 miesięcy podejmuje średnio 34 uchwały. Ponadto stwierdzono, że w grupie tej wzrósł o 10 odsetek rad, w których prezydiach zasiadają robotnicy. W pozostałych grupach nie odnotowano zmian w tej kwestii.

Rady pracownicze, które w obydwu badanych okresach wykazały mały wpływ na decyzje, stanowią 45% badanej populacji. Wydaje się, że działalność tych rad ma charakter fasadowy. Funkcjonują one w przedsiębiorstwach zatrudniających średnio 1370 osób; w ich składzie jest stosunkowo dużo robotników; podejmują średnio 23 uchwały rocznie.

Stwierdzono, że liczna grupa rad pracowniczych /prawie 30%/ zwiększyła swój wpływ na decyzje w badanym okresie, natomiast siła oddziaływania ok. 11% rad wyraźnie osłabła. Dane, którymi dysponujemy, nie pozwalają jednak na wskazanie uwarunkowań tego zjawiska.

ANEKS

Związki pomiędzy ocenami wpływu rad pracowniczych na decyzje w wybranych dziedzinach w 1985 r. według współczynnika korelacji  $r$  Pearsona<sup>1</sup>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	0,64										
3	0,41	0,41									
4	0,26	0,28	0,31								
5	0,27	0,22	0,28	0,30							
6	0,29	0,23	0,24	0,20	0,25						
7	0,20	0,12	0,32	0,33	0,35	0,27					
8	0,27	0,24	0,31	0,28	0,37	0,22	0,35				
9	0,19	0,19	0,30	0,26	0,32	0,27	0,45	0,50			
10	0,06	0,09	0,18	0,23	0,30	0,12	0,39	0,30	0,38		
11	0,11	0,12	0,22	0,29	0,35	0,17	0,38	0,33	0,37	0,79	
12	0,24	0,16	0,22	0,21	0,34	0,12	0,41	0,34	0,38	0,48	0,44

Związki pomiędzy ocenami wpływu rad pracowniczych na decyzje w wybranych dziedzinach w 1987 r. według współczynnika korelacji  $r$  Pearsona

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	0,49										
3	0,25	0,23									
4	0,21	0,12	0,34								
5	0,21	0,22	0,29	0,21							
6	0,19	0,18	0,18	0,18	0,26						
7	0,16	0,14	0,21	0,14	0,18	0,17					
8	0,24	0,19	0,30	0,22	0,20	0,23	0,31				
9	0,19	0,16	0,25	0,30	0,18	0,28	0,34	0,46			
10	0,24	0,18	0,20	0,23	0,21	0,13	0,10	0,22	0,15		
11	0,24	0,13	0,20	0,22	0,27	0,25	0,10	0,21	0,22	0,66	
12	0,25	0,08	0,12	0,13	0,34	0,11	0,19	0,21	0,17	0,33	0,32

<sup>1</sup> Współczynnik ten przyjmuje wartości od -1 do +1. Związek między zmiennymi jest statystycznie istotny na poziomie 0,01 dla  $r > 0,120$ .

Tabela 1. Samodzielność decyzyjna rad w zależności od wielkości ich wpływu na decyzje w 1985 r.

Przedmiot decyzji	Rady pracownicze w podziale na grupy						V Cra- mera <sup>a)</sup>
	1	2	3	4	5	6	
	%						
1. Plan produkcyjny	6,6	12,7	21,9	36,2	53,6	100,0	0,33
2. Plan finansowy	2,5	6,3	17,2	27,7	39,3	77,8	0,31
3. Podział dochodu przedsiębiorstwa na fundusze	10,9	25,8	51,6	63,0	75,0	100,0	0,33
4. Zasady podziału zysku na nagrody indywidualne dla pracowników	13,7	36,5	56,7	64,4	78,6	88,9	0,29
5. Zakładowe budownictwo mieszkaniowe i socjalne	1,1	30,4	20,0	41,0	66,7	85,7	0,29
6. Zbywanie maszyn i urządzeń	4,7	10,3	22,8	38,6	37,9	88,9	0,28
7. Uchwalanie regulaminu pracy	3,6	28,9	23,8	50,0	73,7	80,0	0,29
8. Porozumienie zakładowe w sprawie zasad płacy i pracy	8,7	28,3	37,5	58,5	84,2	100,0	0,32
9. Regulaminy premiowania	7,9	19,3	50,0	72,5	85,7	87,5	0,36
10. Nadawanie odznaczeń i dyplomów zakładowych	4,3	19,1	44,1	59,5	74,1	88,9	0,38
11. Opiniowanie wniosków w sprawie odznaczeń państwowych	3,4	13,1	36,0	61,4	81,5	100,0	0,40
12. Przyznawanie mieszkań	1,3	2,6	22,2	54,3	66,7	80,0	0,32

a) Określa siłę związku oceny w danej dziedzinie ze średnią ocen we wszystkich dziedzinach.

Uwaga - Podstawę procentowania stanowią te rady z danej grupy, które rozpatrywały wyszczególnione zagadnienia.

Tabela 2. Samodzielność decyzyjna rad w zależności od wielkości ich wpływu na decyzje w 1987 r.

Przedmiot wpływu	Rady pracownicze w podziale na grupy						V Cra- mera
	1	2	3	4	5	6	
	%						
1. Plan produkcyjny	1,4	19,7	21,5	52,4	58,5	72,2	0,39
2. Plan finansowy	4,3	11,5	20,0	34,1	47,2	55,6	0,30
3. Podział dochodu przedsiębiorstwa na fundusze	10,1	35,0	50,8	61,0	79,2	84,2	0,36
4. Zasady podziału zysku na nagrody indywidualne dla pracowników	13,0	33,3	54,7	63,3	83,3	94,7	0,39
5. Zakładowe budownictwo mieszkaniowe i socjalne	3,9	20,5	28,9	48,5	57,9	76,5	0,40
6. Zbywanie maszyn i urządzeń	6,2	10,9	20,0	32,1	34,0	78,9	0,34
7. Uchwalanie regulaminu pracy	8,2	31,1	38,1	50,0	80,6	87,5	0,37
8. Porozumienie zakładowe w sprawie zasad pracy i płacy	6,5	19,0	50,0	53,4	87,8	100,0	0,46
9. Regulaminy premiowania	12,7	21,4	61,7	73,4	80,4	100,0	0,43
10. Nadawanie odznaczeń i dyplomów zakładowych	7,6	22,8	26,7	57,5	82,4	94,7	0,43
11. Opiniowanie wniosków w sprawie odznaczeń państwowych	9,1	21,7	25,8	56,8	82,7	94,4	0,43
12. Przyznawanie mieszkań	2,0	8,9	25,0	53,1	60,0	100,0	0,42