



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: 21-34-31
Telex: 816-136

BDF/105/11/88

ROLA RADY PRACOWNICZEJ
W USPOŁECZNIENIU
ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Komunikat z badań

Marzec 1988 r.

Podstawowa funkcja samorządu pracowniczego w systemie społeczno-ekonomicznym przedsiębiorstwa polega na tworzeniu mechanizmu partycypacji załogi w zarządzaniu. Formalnie rzecz biorąc, załoga może uczestniczyć w procesach decyzyjnych jedynie za pośrednictwem rady pracowniczej. Jednakże sam fakt powstania w przedsiębiorstwie wybieralnego ciała decyzyjnego jest zaledwie warunkiem wstępnym uspołecznienia systemu zarządzania. Przebieg tego procesu zależy w znacznym stopniu od formuły działania stosowanej przez radę pracowniczą. Zakres samorządności załogi może zatem sprowadzać się do samego aktu wyłonienia jej pełnomocnych reprezentantów, może też zostać rozszerzony przez udział pracowników w pracach zespołów czy komisji powoływanych przez radę pracowniczą, w organizowanych przez nią zebraniach konsultacyjnych lub choćby przez różny stopień uczestnictwa w wymianie informacji między radą a załogą.

Zasięg uspołecznienia procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwach współzarządzanych przez rady pracownicze był badany dwukrotnie poprzez opinie samych zainteresowanych (przewodniczących rad pracowniczych) oraz innych ogniw decyzyjnych¹. W opracowaniu tym problem uspołecznienia rozpatrujemy w odniesieniu do dwóch obszarów działalności samorządowej: organizacji pracy rady pracowniczej i jej kontaktów z załogą na podstawie wypowiedzi przewodniczących rad pracowniczych.

1. Podział pracy wewnątrz rady pracowniczej

Rady pracownicze podejmują decyzje na swych posiedzeniach (sesjach) przez jawne lub tajne głosowanie. Jest to powszechnie stosowana procedura. Natomiast prace przygotowawcze (opracowanie materiałów niezbędnych dla podjęcia decyzji oraz projektów uchwał) organizują w różny sposób w zależności od sytuacji (tab. 1). Prawie wszystkie (95,4%) powierzają je swemu prezydium, a część jednocześnie odpowiedniej komisji i członkom. Wiele rad korzysta też z pomocy różnego typu organów doradczych.

¹ Sondaż pod hasłem "Rola samorządu pracowniczego w przedsiębiorstwie" - kwiecień 1985 r., losowa próba przewodniczących rad pracowniczych, dyrektorów, I sekretarzy partii i przewodniczących organizacji związkowych z 334 przedsiębiorstw przemysłowych (bez kopalni węgla kamiennego), zatrudniających ponad 500 pracowników; wrzesień 1987 r., losowa próba przewodniczących rad pracowniczych i dyrektorów z 353 przedsiębiorstw z tej samej grupy.

Tabela 1. Uspołecznienie działań wewnętrznych rady pracowniczej

w procentach

Formy organizacji pracy w radzie pracowniczej	Rady pracownicze		Różnica
	1985	1987	
Materiały na posiedzenia rady pracowniczej przygotowują:			
- prezydium rady	88,6	95,4	+6,8
- komisja rady	52,1	53,5	+1,4
- członkowie rady (podczas sesji)	39,6	42,4	+2,8
Rada korzysta z pomocy następujących organów doradczych:			
- stałe komisje powoływane ze składu rady	45,5	45,0	-0,5
- zespoły powoływane okresowo ze składu rady do rozwiązania konkretnego problemu	71,9	64,6	-7,3
- zespoły (komisje) mające w swym składzie przedstawicieli załogi	59,0	54,9	-4,1
- eksperci powołani spośród pracowników przedsiębiorstwa	35,6	38,2	+2,6
- eksperci powołani spoza przedsiębiorstwa	10,2	7,1	-3,1

O wyraźnie wykształconym systemie podziału pracy można mówić w przypadku tych rad pracowniczych (45%), w ramach których funkcjonują stałe komisje problemowe. Powołanie stałych komisji oznacza przypisanie poszczególnym członkom rady konkretnych obowiązków zwykle na okres trwania kadencji (2 lata). Konsekwencją tego rozwiązania jest zwiększenie ich uczestnictwa w procesach decyzyjnych oraz specjalizacji w określonej problematyce, co zwykle wpływa korzystnie na jakość przygotowywanych materiałów. Z tego punktu widzenia działalność stałych komisji można potraktować jako jedną z podstawowych przesłanek funkcjonowania samorządu w roli merytorycznego partnera administracji przedsiębiorstwa.

Zespoły o charakterze okresowym powołuje niemal 2/3 rad pracowniczych. Ta forma organizacyjna znajduje zastosowanie przy rozwiązywaniu bieżących problemów przedsiębiorstwa, kiedy zachodzi konieczność stosunkowo szybkiego podjęcia decyzji.

W przypadku spraw wymagających specjalistycznej wiedzy rady korzystają z pomocy ekspertów, z tym że znacznie częściej są to fachowcy z przedsiębiorstwa niż z zewnątrz. Natomiast gdy kwestia budzi zainteresowanie całej załogi, powołują do komisji pracowników nie będących członkami rady /ok. 55% rad/.

Można zatem stwierdzić, że proces uspołecznienia obserwuje się w działalności mniej więcej 50% rad pracowniczych. Przy stosowaniu wielu rozwiązań organizacyjnych możliwe jest wykorzystanie potencjału intelektualnego i doświadczeń znacznej części członków rady. Formuła zespołowego przygotowywania materiałów do decyzji sprzyja artykulacji interesów różnych grup pracowniczych oraz uruchamia mechanizmy konkurencyjne wobec nakazowo-dyrektywnego stylu zarządzania przedsiębiorstwem.

2. Społeczna komunikacja w samorządzie

Sprawny system komunikacyjny jest warunkiem skutecznego działania wszelkiego typu struktur społecznych. W przypadku samorządu załogi zadanie zorganizowania obiegu informacji jest utrudnione, gdyż jego praca ma charakter czysto społeczny. W praktyce oznacza to, że czynności związane z nadawaniem i odbiorem przekazów informacyjnych wykonują działacze samorządowi, poświęcając swój wolny od pracy czas. Wypowiedzi respondentów wskazują, że znaczna część rad pokonała te ograniczenia przez zastosowanie wielu uzupełniających się metod działania (tab. 2).

Rady pracownicze występując w roli nadawcy informacji nie zawsze korzystają z pośrednictwa oficjalnych środków przekazu: przez radiowęzeł zakładowy ogłasza swoje komunikaty 55% rad, podczas gdy techniczne środki istnieją w 80% przedsiębiorstw objętych badaniem; publikuje materiały w prasie zakładowej ok. 13% rad, mimo że gazety ukazują się w 60% przedsiębiorstw². Najbardziej powszechnym

² Nasuwa się tu pytanie, czy rady świadomie ograniczają korzystanie z technicznych środków przekazu informacji, czy też nie mają one do nich swobodnego dostępu. Rozstrzygnięcie tego problemu wymaga jednak dalszych badań.

Tabela 2. Przepływ informacji między radą pracowniczą a załogą przedsiębiorstwa

w procentach

Formy kontaktów między radą i załogą	Rady pracownicze		Różnica
	1985	1987	
Członkowie rady zbierają opinie swych kolegów z pracy	88,3	88,3	-
Poglądy i opinie załogi przekazują radzie delegaci ogólnego zebrania oraz członkowie rad niższego szczebla	85,0	87,5	+2,5
Na zlecenie rady są przeprowadzane socjologiczne sondaże opinii załogi	5,1	15,0	+9,9
Rada przeprowadza referendum wśród załogi	5,4	4,0	-1,4
Rada organizuje zebrania konsultacyjne załogi w wydziałach /zakładach/	51,5	42,7	-8,8
Pracownicy zgłaszają swe opinie członkom rady w czasie ich dyżurów w lokalu rady	41,4	37,7	-3,7
Rada wywiesza uchwały i komunikaty w swych gablotach	71,3	77,0	+5,7
Rada ogłasza swoje komunikaty przez radiowęzeł	52,1	55,2	+3,1
Uchwały i informacje rady są zamieszczone w gazecie zakładowej	9,9	12,7	+2,8
Rada rozpowszechnia powielone informatory, maszynopisy	32,3	32,3	-
Członkowie rady występują:			
- na odprawach przedmianowych	19,8	19,5	-0,3
- na naradach produkcyjnych	78,4	72,5	-5,9
Przewodniczący rady występuje na odprawach przedmianowych	19,8	18,1	-1,7

sposobem przekazywania informacji załodze jest wywieszanie uchwał w wydzielonych gablotach (77%), ponadto prawie 1/3 rad rozpowszechnia powielane informatory i maszynopisy. Dane te wskazują na dążenie rad do stworzenia własnego, stosunkowo niezależnego od wpływów administracji przedsiębiorstwa systemu informacyjnego.

W obiegu informacji ważną rolę spełniają bezpośrednio kontakty działaczy samorządowych z załogą. W tym celu wykorzystywane są narady produkcyjne (72,5%) oraz odprawy przedmianowe (19,5%). Powszechnie przyjętą praktyką jest zbieranie opinii załogi przez członków rady (88,3%), delegatów ogólnego zebrania i członków rad niższego szczebla (87,5%).

Można zatem powiedzieć, że osobliwość wytworzonego przez samorządy mechanizmu komunikacji społecznej polega na dominującej roli osobistej formy przekazywania informacji. Podstawowym środkiem przekazu jest człowiek - działacz samorządu.

Kontakty pomiędzy radą pracowniczą a załogą rozpatrzono również z punktu widzenia stosowanych w praktyce mechanizmów konsultacyjnych. Jest to kwestia wykraczająca poza wąsko rozumiany obieg informacji, gdyż konsultacja w mniejszym lub większym stopniu oznacza uwzględnianie interesów grupowych.

Ustawowa forma wyrażania woli załogi, tj. referendum, była stosowana jedynie w 4% przedsiębiorstw. Przeprowadzenie referendum wymaga bowiem znacznego wysiłku techniczno-organizatorskiego. Poza tym wielu merytorycznie skomplikowanych spraw, które potencjalnie mogłyby stać się przedmiotem referendum, nie można ująć w formie prostych i jednoznacznych pytań, zrozumiałych dla wszystkich pracowników.

Nieco częściej, bo w 15% przedsiębiorstw rady przeprowadzały socjologiczne sondaże opinii załogi (warto podkreślić, że w roku 1985 tylko w 5% przedsiębiorstw).

Inną formą masowej konsultacji są wydziałowe (zakładowe) zebrania załogi organizowane przez rady pracownicze. Wprawdzie w porównaniu z rokiem 1985 zmalała aktywność w tym zakresie, niemniej nadal spora część (42,7%) korzysta z tej platformy uzgadniania interesów grupowych w skali przedsiębiorstwa.

Podobny odsetek rad (37,7%) przeprowadza konsultacje z indywidualnymi pracownikami - zgłaszają oni swe opinie dyżurującym członkom rady. Społeczna ranga tej formy kontaktów z załogą wydaje się mniejsza niż zebrań wydziałowych.

3. Style działania rad pracowniczych

Przyjęto, że jeśli rada pracownicza stosuje środki uspołecznienia własnej pracy oraz tworzy mechanizmy umożliwiające załodze wpływ na podejmowane przez nią decyzje, to mamy do czynienia z określonym stylem działania rady.

Po przeanalizowaniu związków statystycznych pomiędzy różnymi środkami uspołecznienia zarządzania stosowanymi przez rady (tab. 3) za kryteria określające styl działania rady uznano: korzystanie przez nią z pomocy stałych komisji oraz organizowanie zebrań konsultacyjnych załogi. Dane dowodzą bowiem, że rady stosujące wymienione sposoby działania częściej niż inne posługują się wieloma innymi środkami uspołecznienia zarządzania.

Na tej podstawie skonstruowano typologię stylów działania rad pracowniczych, obejmującą trzy odrębne formuły postępowania:

- 1) styl partycypacyjny - rada korzysta z pomocy stałych komisji oraz organizuje konsultacyjne zebrania załogi,
- 2) styl technokratyczny - rada nie korzysta z pomocy stałych komisji i nie organizuje konsultacyjnych zebrań załogi,
- 3) styl partycypacyjno-technokratyczny - rada stosuje tylko jeden z wymienionych środków uspołeczniania działania.

Powyższe kategorie stały się podstawą klasyfikacji zbiorowości rad pracowniczych z przedsiębiorstw objętych badaniem (tab. 4). W rezultacie wyodrębniono trzy duże grupy rad, z których dwie - reprezentujące styl partycypacyjny i technokratyczny - stosują wyraźnie odmienne sposoby działania. Empiryczna wartość tych kategorii zależy jednak od tego, czy i w jakim zakresie określony styl działania rady pracowniczej wpływa na sposób jej funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Przeprowadzone analizy statystyczne nie dostarczyły jasnej odpowiedzi na to pytanie. Okazało się, że nie można zasadnie wyjaśnić tej kwestii bez uwzględnienia wpływu rad na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje. Kolejnym krokiem badawczym było zatem połączenie dwóch wymiarów analizy: stylu działania rady i jej samodzielności decyzyjnej. Zgodnie z uzyskanymi poprzednio wynikami badań przyjęto, że miarą wpływu rady pracowniczej na decyzje jest "syntetyczny wskaźnik wpływu" obejmujący 12

Tabela 3. Związki statystyczne pomiędzy różnymi środkami uspołecznienia zarządzania stosowanymi przez rady pracownicze

Środki uspołecznienia zarządzania	Kryteria określające styl działania rady			
	organizowanie zebrań konsultacyjnych załogi		korzystanie z pomocy stałych komisji	
	1985	1987	1985	1987
Rada korzysta z pomocy stałych komisji	0,216	0,260	-	-
Materiały na sesje przygotowują członkowie rady w czasie trwania sesji	0,111	0,284	0,186	0,201
Materiały na sesje przygotowuje komisja	0,246	0,286	0,422	0,590
Rada korzysta z pomocy zespołów powoływanych okresowo	0,158	0,226	0,203	0,287
Rada powołuje komisje z udziałem członków załogi nie wchodzących w skład rady	0,200	0,239	0,128	0,346
Rada powołuje ekspertów spośród pracowników przedsiębiorstwa	0,167	0,223	0,168	0,205
Pracownicy zgłaszają swe opinie podczas dyżuru w lokalu rady pracowniczej	0,307	0,276	0,228	0,318
Rada informuje załogę poprzez rozpowszechnianie powielonych informacji	0,165	0,246	0,047	0,120
Na polecenie rady są przeprowadzane sondaże opinii załogi	0,133	0,216	0,100	0,236
Rada informuje załogę poprzez wystąpienia swoich członków na odprawach przedmianowych	0,187	0,237	0,047	0,118

wybranych spraw³. Procedura ta doprowadziła do wyróżnienia rad o dużej i małej samodzielności decyzyjnej.

³ Por. *Wpływ rady pracowniczej na decyzje w przedsiębiorstwie*. CBOS luty 1988 r. Wielkość wpływu rady na decyzje określono na podstawie stopnia jej samodzielności decyzyjnej: czy rada podjęła uchwałę w danej sprawie zgodnie z własnym projektem, wprowadziła poprawki do projektu dyrektora, zaakceptowała propozycje dyrektora, nie uczestniczyła w podejmowaniu decyzji.

Tabela 4. Typologia rad pracowniczych ze względu na styl ich działania

Styl działania	Rady pracownicze			
	1985 (N=334)		1987 (N=353)	
	lb.	%	lb.	%
Partycypacyjny	93	27,8	89	25,2
Technokratyczny	101	30,6	128	36,3
Partycypacyjno-technokratyczny	136	40,4	130	36,9
Brak danych	4	1,2	6	1,6

Uwzględnienie tego aspektu działalności samorządowej prowadzi do rozszerzenia zakresu kategorii "uspołecznienia zarządzania przedsiębiorstwem". W dotychczasowym ujęciu rozpatrywaliśmy proces uspołecznienia z punktu widzenia organizacji wewnętrznych działań rady pracowniczej oraz partycypacji załogi w podejmowanych przez nią decyzjach. Obecnie, fakt dużej samodzielności decyzyjnej traktujemy również jako przejaw uspołecznienia systemu zarządzania.

Wielowymiarowa charakterystyka działalności samorządowej, obejmująca zróżnicowanie stylu działania rad pracowniczych oraz wielkość ich wpływu na decyzje, umożliwia wyodrębnienie w badanej zbiorowości przedsiębiorstw, które różnią się stopniem zaawansowania procesu uspołecznienia.

Grupę rad o: dużej samodzielności decyzyjnej i partycypacyjnym stylu działania określamy jako rady samodzielne partycypacyjne, dużej samodzielności decyzyjnej i technokratycznym stylu - jako rady samodzielne technokratyczne; dużej samodzielności decyzyjnej i stylu partycypacyjno-technokratycznym - jako rady samodzielne partycypacyjno-technokratyczne; małej samodzielności decyzyjnej - jako rady niesamodzielne⁴, bez względu na stosowany przez nie styl działania. Skład badanej zbiorowości rad z punktu widzenia tak określonych kryteriów podziału obrazuje tabela 5.

⁴ Stwierdzono, że w przypadku rad o małym wpływie na decyzje zastosowanie wskaźników stylu działania (korzystanie z pomocy stałych komisji i organizowanie zebrań konsultacyjnych załogi) nie daje jednoznacznych rezultatów. Być może brak samodzielności decyzyjnej rady osłabia efektywność jej współdziałania z załogą. Problem ten wymaga jednak dalszych analiz. Z tego względu w niniejszym opracowaniu ograniczamy się do analizy sytuacji rad o dużej samodzielności decyzyjnej.

Tabela 5. Typologia rad pracowniczych ze względu na uspołecznienie zarządzania

Typ rady pracowniczej	Rady pracownicze			
	1985 (N=330)		1987 (N=347)	
	lb.	%	lb.	%
Samodzielna partycypacyjna	30	9,1	47	13,5
Samodzielna technokratyczna	18	5,5	42	12,1
Samodzielna partycypacyjno-technokratyczna	37	11,2	63	18,2
Niesamodzielna	245	74,2	195	56,2

Zaprezentowane w tabeli 5 dane wskazują, że działalność rad pracowniczych uspołeczniła w roku 1985 proces zarządzania w 20,3% przedsiębiorstw. W 1987 roku odsetek ten wzrósł do 31,7. Równocześnie jednak w ponad 2/3 badanych przedsiębiorstw system zarządzania nie został przekształcony w tym kierunku.

Zakres zmian systemowych w przedsiębiorstwie i ich związek z typem rady pracowniczej wymaga szczegółowego zbadania. Na początek poddano analizie różnice pomiędzy poszczególnymi typami rad pracowniczych ze względu na częstość stosowania przez nie środków uspołecznienia (tab. 6 i 7).

Stwierdzono, że uspołecznienie zarządzania jest najbardziej zaawansowane tam, gdzie rady pracują partycypacyjnie, najmniej zaś tam, gdzie stosują metody technokratyczne. Widoczne jest to szczególnie na przykładzie stosowania zasady przygotowania materiałów na sesje rady przez odpowiednią komisję. Przewaga rad partycypacyjnych nad technokratycznymi pod tym względem wynosiła 57,3 punkta procentowego w 1985 roku i 72,2 w roku 1987.

Rozpatrując dane z tabel 6 i 7 z punktu widzenia dynamiki zróżnicowania pomiędzy radami partycypacyjnymi a radami technokratycznymi, stwierdzono, że przewaga pierwszych jest najbardziej widoczna w częstości posługiwania się następującymi metodami: rozpowszechnianie przez radę powielanych informatorów (wzrosła o 39,2 punkta procentowego), korzystanie przez radę z pomocy

Tabela 6. Zróżnicowanie stosowania środków uspołecznienia zarządzania w zależności od typu rady pracowniczej w 1985 roku

Środki uspołecznienia zarządzania	Rady pracownicze				Poziom istot- ności	V Cra- mera
	samodzielne			nie- samo- dziel- ne		
	party- cypa- cyjne	techno- kratyz- acyjne	party- cypa- cyjno- -tech- nokra- tyczne			
	%					
Materiały na sesje rady przygotowuje odpowiednia komisja	86,7	29,4	59,4	50,0	0,001	0,19
Materiały przygotowują członkowie rady na sesjach	44,8	33,3	27,8	41,9	0,700	0,09
Rada korzysta z pomocy zespołów /komisji/ powoływanych ze składu rady do rozwiązywania konkretnych problemów	90,0	61,1	67,6	71,5	0,100	0,14
Rada korzysta z pomocy zespołów /komisji/ z udziałem przedstawicieli załogi, którzy nie zawsze są członkami rady	70,0	66,7	67,6	56,3	0,300	0,11
Członkowie rady zbierają opinie swych kolegów z pracy	86,2	83,3	88,9	90,6	0,800	0,08
Pracownicy zgłaszają swe opinie członkom rady w czasie ich dyżurów w lokalu rady	73,3	16,7	29,7	40,8	0,001	0,18
Na zlecenie rady pracowniczej są przeprowadzane socjologiczne sondaże opinii załogi	13,3	11,1	2,7	4,1	0,100	0,13
Rada informuje załogę o swej działalności przez rozpowszechnianie powielonych informatorów, maszynopisów	33,3	27,8	33,3	34,5	0,980	0,03
Rada informuje załogę o swej działalności przez wystąpienia przewodniczącego na odprawach przedmianowych	17,9	20,0	25,7	21,8	0,900	0,04

Tabela 7. Zróżnicowanie stosowania środków uspołecznienia zarządzania w zależności od typu rady pracowniczej w 1987 roku

Środki uspołecznienia zarządzania	Rady pracownicze				Poziom istot- ności	V Cra- mera
	samodzielne			nie- samo- dziel- ne		
	party- cypa- cyjne	techno- kratyz- czne	party- cypa- cyjno- -tech- nokra- tyczne			
	%					
Materiały na sesje rady przygotowuje odpowiednia komisja	93,6	21,4	68,2	47,2	0,001	0,31
Materiały przygotowują członkowie rady na sesjach	59,6	30,9	47,6	39,9	0,200	0,12
Rada korzysta z pomocy zespołów (komisji) powoływanych okresowo ze składu rady pracowniczej do rozwiązywania konkretnych problemów	83,0	61,9	79,4	56,5	0,001	0,23
Rada korzysta z pomocy zespołów (komisji) z udziałem przedstawicieli załogi, którzy nie zawsze są członkami rady	85,1	50,0	63,5	46,5	0,001	0,27
Członkowie rady zbierają opinie swych kolegów z pracy	100,0	85,4	91,9	86,5	0,050	0,15
Pracownicy zgłaszają swe opinie członkom rady w czasie ich dyżurów w lokalu rady	65,2	26,2	39,6	33,9	0,001	0,17
Na zlecenie rady są przeprowadzane socjologiczne sondaże opinii załogi	19,1	2,4	9,5	4,5	0,001	0,20
Rada informuje załogę o swej działalności przez rozpowszechnianie informatorów, maszynopisów	68,2	23,5	31,5	37,6	0,001	0,27
Rada informuje załogę o swej działalności przez wystąpienia przewodniczącego na odprawach przedzmianowych	39,0	15,8	22,8	16,0	0,001	0,19

komisji z udziałem członków załogi (wzrosła o 31,8), informowanie załogi o działalności rady poprzez wystąpienia jej przewodniczącego na odprawach przedzmiarowych (wzrosła o 25,3).

Wyraźne zmniejszenie różnicy pomiędzy omawianymi grupami zaobserwowano w nasileniu kontaktów z załogą polegających na zbieraniu opinii pracowników w czasie dyżurów w lokalu rady (zmałała o 17,6 punkta procentowego).

Z porównania danych z lat 1985 i 1987 w odniesieniu do wyróżnionych grup rad pracowniczych wynika, że:

- rady partycypacyjne oraz partycypacyjno-technokratyczne zwiększyły częstość stosowania siedmiu środków uspołeczniania,
- rady technokratyczne oraz rady niesamodzielne zmniejszyły częstość korzystania z sześciu środków uspołeczniania,
- w roku 1985 jedynie w przypadku dwóch środków uspołeczniania występował istotny statystycznie związek pomiędzy ich stosowaniem a pozycją rady, natomiast w roku 1987 w przypadku siedmiu.

Na tej podstawie można określić pewne ogólne tendencje: w działalności rad pracowniczych utrwalają się odmienne sposoby realizacji zasady samorządności i związane z tym zróżnicowanie zakresu uspołeczniania systemu zarządzania przedsiębiorstwem; w miarę rozwoju ruchu samorządowego zależność pomiędzy typem rady pracowniczej a stosowaniem przez nią różnych środków uspołecznienia ulega wzmocnieniu.

4. Typ rady pracowniczej a jej wpływ na podejmowanie decyzji

Zgodnie z przyjętą koncepcją uspołecznienia zarządzania podjęto próbę ustalenia związku pomiędzy typem rady pracowniczej a wielkością jej wpływu na decyzje. Jak już wspomniano, o samodzielności decyzyjnej rady w danej sprawie można mówić wtedy, gdy podejmuje ona uchwałę na podstawie własnego projektu lub wprowadza poprawki do projektu przedstawionego przez dyrektora⁵. Szczegółowe dane empiryczne na ten temat w tabelach 8 i 9.

⁵ Por. *Wpływ rady pracowniczej ...*, wyd. cyt.

Tabela 8. Samodzielność decyzyjna rad pracowniczych w 1985 r. według ich typów

Przedmiot decyzji	Rady pracownicze				V Cra- mera
	samodzielne			niesa- modziel- ne	
	partycy- pacyjne	techno- kratycz- ne	partypacyj- no-techno- kratyczne		
	%				
1. Plan produkcyjny	51,7	50,0	45,9	12,1	0,28
2. Plan finansowy	48,3	33,3	29,7	7,2	0,28
3. Podział dochodu na fundusze	78,6	55,6	73,0	25,3	0,30
4. Zasady podziału zysku na nagrody	72,4	62,5	75,7	30,4	0,27
5. Zakładowe budownictwo mieszkaniowe i socjalne	70,9	40,0	45,5	13,5	0,32
6. Zbywanie maszyn i urządzeń	50,0	25,0	47,2	10,9	0,28
7. Uchwalanie regulaminu pracy	75,0	44,4	52,0	15,2	0,33
8. Porozumienie zakładowe w sprawie zasad pracy i płacy	69,2	71,4	70,4	21,0	0,33
9. Regulamin premiovania	85,2	78,6	74,3	21,9	0,37
10. Nadawanie dyplomów i odznaczeń zakładowych	58,6	60,0	79,4	15,7	0,37
11. Opiniowanie wniosków w sprawie odznaczeń państwowych	64,3	70,6	80,0	14,2	0,41
12. Przyznawanie mieszkań	76,2	50,0	50,0	8,7	0,41

Analiza porównawcza samodzielności decyzyjnej rad pracowniczych w latach 1985 i 1987 wykazała, że:

1) rady partycypacyjne w roku 1985 odznaczały się większą niż inne samodzielnością w sześciu, w 1987 roku zaś w czterech z dwunastu rozpatrywanych spraw; rady partycypacyjno-technokratyczne przewyższały inne samodzielnością w roku 1985 w dwóch, a w 1987 roku w trzech sprawach; rady technokratyczne nie wyróżniały się samodzielnością decyzyjną w 1985 roku w żadnej sprawie, w roku 1987 zaś były najbardziej samodzielne w trzech sprawach;

Tabela 9. Samodzielność decyzyjna rad pracowniczych w 1987 r. według ich typów

Przedmiot decyzji	Rady pracownicze				V Cra- mera
	samodzielne			niesa- modziel- ne	
	partycy- pacyjne	techno- kratyz- czne	partycypa- cyjno-tech- nokratyczne		
	%				
1. Plan produkcyjny	76,1	50,0	48,4	14,1	0,35
2. Plan finansowy	50,0	31,7	41,3	12,1	0,26
3. Podział dochodu na fundusze	68,1	63,4	77,8	31,5	0,29
4. Zasady podziału zysku na nagrody	69,6	80,5	72,6	34,2	0,29
5. Zakładowe budownictwo mieszkaniowe i socjalne	41,9	59,3	65,3	17,6	0,33
6. Zbywanie maszyn i urządzeń	37,0	35,1	44,1	11,9	0,27
7. Uchwalanie regulaminu pracy	67,5	76,0	54,9	26,1	0,29
8. Porozumienie zakładowe w sprawie zasad pracy i płacy	76,7	62,9	72,9	24,9	0,34
9. Regulamin premiowania	85,1	77,5	74,6	33,0	0,33
10. Nadawanie dyplomów i odznaczeń zakładowych	61,4	75,0	74,6	19,4	0,37
11. Opiniowanie wniosków w sprawie odznaczeń państwowych	65,9	78,0	69,8	18,8	0,38
12. Przyznawanie mieszkań	68,3	43,5	63,0	12,9	0,37

2) samodzielność decyzyjna rad partycypacyjnych zwiększyła się w sposób istotny⁶ w dwóch kwestiach, zmalała zaś w pięciu; wpływ rad partycypacyjno-technokratycznych na decyzje wzrósł w trzech rozpatrywanych sprawach, a zmniejszył się w jednej; samodzielność rad technokratycznych wzrosła w przypadku siedmiu spraw, zmniejszyła się zaś w dwóch, wyróżniają się one zatem rosnącą dynamiką wpływu na proces decyzyjny.

Na podstawie danych z roku 1987 można określić, w jakich sferach poszczególne typy rad wyraźnie przewyższają inne pod względem samodzielności decyzyjnej.

⁶ Bierzemy pod uwagę tylko te przypadki, gdy wpływ rady na decyzje zmienił się co najmniej o +/- 5%.

W przypadku rad samodzielnych partycypacyjnych są to: regulamin premiovania (85,1%), plan produkcyjny (76,1%), przyznawanie mieszkań (68,3%), plan finansowy (50%); rad samodzielnych technokratycznych - zasady podziału zysku na nagrody indywidualne (80,5%), opiniowanie wniosków w sprawie odznaczeń państwowych (78%), regulamin pracy (76%); rad samodzielnych partycypacyjno-technokratycznych - podział dochodu przedsiębiorstwa na fundusze (77,8%), zakładowe budownictwo mieszkaniowe i socjalne (65,3%), zbywanie maszyn i urządzeń (44,1%).

Zwraca uwagę fakt, że rady partycypacyjne w większym stopniu niż pozostałe koncentrują się na realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa - ich samodzielność decyzyjna na przykład w zakresie uchwalania planu produkcyjnego wzrosła w porównaniu z rokiem 1985 o około 25 punktów procentowych. Równocześnie starają się one utrzymać duży wpływ na decyzje w sprawach bezpośrednio dotyczących interesów załogi (premie, mieszkania).

Z kolei rady technokratyczne dążą do zwiększenia wpływu w sferze organizacji pracy (wzrost samodzielności o 32 punkty procentowe) oraz w sprawach ważnych dla załogi, takich jak: podział zysku (wzrost o 18), zakładowe budownictwo mieszkaniowe i socjalne (wzrost o 19), nadawanie dyplomów i odznaczeń zakładowych (wzrost o 15).

Można zatem powiedzieć, że w obydwu omówionych przypadkach typ rady wiąże się z określoną orientacją decyzyjną. Orientacja rad partycypacyjnych na sferę planowania świadczy o dobrym rozpoznaniu mechanizmów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Kto ma wpływ na plan, ten pośrednio kontroluje znaczny obszar gospodarki przedsiębiorstwa. Orientacja rad technokratycznych na sferę podziału i organizacji może świadczyć o dążeniu do akceptacji ze strony załogi. Byłoby to zrozumiałe, gdyż system ich kontaktów z wyborcami jest stosunkowo słabo rozwinięty. W rezultacie tworzy się swego rodzaju obszar niepewności co do zachowań załogi.

5. Strukturalno-organizacyjne uwarunkowania działalności rad pracowniczych

Analiza cech strukturalno-organizacyjnych rad pracowniczych wykazała wyraźne różnice pomiędzy radami partycypacyjnymi a technokratycznymi (tab. 10)⁷.

Rady partycypacyjne częściej niż technokratyczne działają w dużych przedsiębiorstwach. Średnia wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie w 1987 r. wynosiła 2900 osób w przypadku rad partycypacyjnych i 1400 osób - rad technokratycznych.

W roku 1981 powstało aż 41,4% rad partycypacyjnych i jedynie 16,7% technokratycznych. Fakt ten wiąże się niewątpliwie z odmiennym kapitałem doświadczeń społeczno-organizacyjnych, może również świadczyć o różnej postawie załóg wobec samorządności pracowniczej. Pozostałe różnice nie poddają się tak jednoznacznej interpretacji. W roku 1985 robotnicy częściej zasiadali w prezydiach rad partycypacyjnych niż technokratycznych, natomiast w roku 1987 było odwrotnie. Z kolei działacze b. "Solidarności" częściej byli w 1985 r. w składzie rad partycypacyjnych, natomiast w roku 1987 - w radach technokratycznych. Jeśli chodzi o udział robotników, członków partii i członków związków zawodowych w składzie rady nie stwierdzono istotnych różnic między omawianymi typami rad.

Zauważalny jest również pewien związek pomiędzy typem rady pracowniczej a miejscem przedsiębiorstwa w strukturze branżowo-gałęziowej przemysłu (tab. 11).

Z danych zawartych w tabeli 11 wynika, że rady partycypacyjne częściej niż technokratyczne pojawiały się w przedsiębiorstwach przemysłu elektromaszynowego. W przypadku przemysłu lekkiego zależność jest odwrotna. Warto zwrócić uwagę, że związek ten był wyraźniejszy w roku 1987. W pozostałych branżach nie był istotny.

Dodatkowe informacje o różnicach pomiędzy radami partycypacyjnymi a technokratycznymi uzyskano przez porównanie cech społeczno-demograficznych ich przewodniczących (tab. 12).

W radach partycypacyjnych struktura wieku przewodniczących uległa pewnej modyfikacji: zmalała o 21% liczebność grupy osób

⁷ Zmiany wartości analizowanych wskaźników w latach 1985-1987 częściowo wiążą się ze zmianą udziału poszczególnych grup przedsiębiorstw w próbie.

Tabela 10. Zróżnicowanie sytuacji strukturalno-organizacyjnej rad pracowniczych w zależności od typu rady w latach 1985 i 1987 w procentach

Cechy strukturalno-organizacyjne	Rady pracownicze							
	partycypacyjne				niepartycypacyjne			
	samodzielne		niezależne		samodzielne		niezależne	
	1985	1987	1985	1987	1985	1987	1985	1987
Wielkość przedsiębiorstwa:								
500-1500	44,8	44,7	83,3	62,0	81,1	67,6	67,7	73,3
1501-3000	20,7	23,3	16,7	32,6	13,5	22,8	20,6	17,0
3000 i więcej pracowników	27,5	32,0	-	5,4	5,4	9,6	9,2	9,7
Rok powstania rady:								
1981	41,4	-	16,7	-	43,2	-	27,0	-
1982	6,9	-	11,1	-	2,7	-	8,5	-
1983	44,8	-	66,7	-	48,6	-	48,8	-
1984	6,9	-	5,6	-	2,7	-	13,7	-
Rady mające w swym składzie:								
- robotników	40,0	40,0	48,0	44,0	47,0	43,0	50,0	48,0
- członków PZPR	40,0	38,0	40,0	34,5	33,0	36,0	37,0	36,0
- członków związków zawodowych	38,0	54,0	41,0	57,8	43,0	54,0	45,0	61,0
- aktywistów b. "Solidarności"	55,0	38,3	44,0	45,2	49,0	36,5	38,0	36,8
Rady, w których prezydium są robotnicy	55,2	53,7	38,9	64,3	54,1	63,5	63,7	61,2

Tabela 11. Typ rady pracowniczej a przynależność branżowo-gałęziowa przedsiębiorstwa w procentach

Typ rady pracowniczej	Przedsiębiorstwa przemysłu:			
	elektromaszynowego		lekkiego	
	1985	1987	1985	1987
Samodzielne partycypacyjne	38	47	17	8
Samodzielne technokratyczne	33	29	28	26

pełniących tę funkcję w wieku do 40 lat, w radach technokratycznych nie zmieniała się.

W roku 1985 odsetek przewodniczących z wyższym wykształceniem był w obydwu typach rad niemal identyczny (odpowiednio 62,1 i 61,1). Natomiast w roku 1987 nastąpiła zmiana: w radach partycypacyjnych odsetek ten zmniejszył się do 51,1, w radach technokratycznych zaś wzrósł do 64,3. W tej ostatniej grupie rad nie występują obecnie przewodniczący z wykształceniem zasadniczym zawodowym, którzy w 1985 roku stanowili 16,7%.

Porównując odsetki przewodniczących o różnych rodzajach wyższego wykształcenia w obydwu typach rad, stwierdzono, że w radach partycypacyjnych wyraźnie dominują inżynierowie nad absolwentami innych rodzajów studiów wyższych (w roku 1985 o 48,3 punkta procentowego więcej, w 1987 o 34,1). W przypadku rad technokratycznych przewaga ta była znacznie mniejsza (odpowiednio 16,7 i 11,9).

Trudno jednoznacznie określić wpływ tego faktu na działalność danego typu rady. Można natomiast sformułować pewną hipotezę. Otóż w przedsiębiorstwie przemysłowym inżynierowie zwykle są zatrudnieni w jednostkach produkcyjnych, osoby zaś z wykształceniem wyższym nietechnicznym (najczęściej ekonomiści i prawnicy) pracują raczej w zarządzie. W pewnych sytuacjach grupy te mogą reprezentować całkowicie odmienne interesy. Na podstawie danych dotyczących stanowiska pracy przewodniczących rad można oszacować różnice w liczebności grupy produkcyjnej (mistrzowie, kierownicy jednostek produkcyjnych, inżynierowie specjaliści) oraz grupy reprezentującej interesy administracji przedsiębiorstwa (kierownicy jednostek funkcjonalnych). Układ sił między hipotetycznie określonymi grupami interesów przedstawia się następująco: wśród przewodniczących rad

Tabela 12. Charakterystyka społeczno-demograficzna przewodniczących rad pracowniczych według typów rad w procentach

Cechy społeczno-demograficzne	Przewodniczący rad pracowniczych:									
	samodzielnych					wspieranych				
	partycypacyjnych		technokratycznych			partycypacyjno-technokratycznych		niezależnych		
	1985	1987	1985	1987	1985	1987	1985	1987	1985	1987
Wiek poniżej 40 lat	34,0	55,0	55,7	57,0	37,8	54,0	44,2	61,5		
Przynależność do:										
- PZPR	51,7	47,0	44,4	50,0	43,2	58,4	56,9	53,3		
- związków zawodowych	51,7	53,2	61,1	69,0	59,5	66,6	59,3	64,3		
Wykształcenie:										
- zasadnicze zawodowe	3,4	4,2	16,7	-	2,7	4,8	5,2	5,7		
- średnie	34,5	44,7	22,0	35,7	29,7	45,0	49,6	44,1		
- wyższe techniczne	55,2	42,6	38,9	38,1	56,8	36,5	31,3	38,1		
- inne wyższe	6,9	8,5	22,2	26,2	10,8	12,7	12,5	12,3		
Stanowisko:										
- robotnik	10,3	10,6	16,7	4,8	5,4	5,4	7,2	10,4		
- mistrz	6,9	19,1	5,6	11,9	8,1	10,8	11,3	9,3		
- kierownik jednostki produkcyjnej	20,7	25,5	11,1	26,2	43,2	21,6	31,0	20,7		
- kierownik jednostki funkcjonalnej	24,1	19,1	27,8	23,8	21,6	35,1	19,4	24,7		
- inżynier specjalista	24,1	12,8	16,7	9,5	13,5	8,1	15,7	10,6		
- pracownik administracji	3,4	2,1	11,1	7,1	2,7	8,1	4,0	4,0		
Okres sprawowania funkcji:										
1 rok	20,7	36,1	22,2	40,4	24,3	43,2	25,8	44,5		
2	41,4	36,2	61,1	23,8	51,4	24,3	50,4	22,9		
3	20,7	12,8	11,1	7,1	16,2	18,9	8,9	11,0		
4 lata	6,9	4,3	-	26,2	5,4	8,1	6,9	8,1		
Oddelegowanie do pracy w radzie	-	10,0	-	0,0	-	8,0	-	4,0		
Przynależność związkowa przed 13 grudnia 1981 r.:										
- "Solidarność"	-	59,6	-	45,2	-	51,4	-	49,3		
- związki branżowe	-	38,3	-	47,6	-	43,2	-	41,0		

partycypacyjnych grupa "produkcyjna" była większa od "administracyjnej" o 28 punktów procentowych w roku 1985 i o 38 w roku 1987, w przypadku zaś rad technokratycznych odpowiednio o 6 i 24 punktów procentowych. Przytoczone dane stwarzają przesłanki sformułowania hipotezy, że wpływ interesów administracji na działalność przewodniczących rad może być większy w przypadku rad technokratycznych niż partycypacyjnych.

Kolejną cechą różnicującą jest przynależność do związków zawodowych. W radach partycypacyjnych w porównaniu z technokratycznymi funkcję przewodniczącego pełniło mniej członków związków zawodowych (o 9,4 punkta procentowego w roku 1985 i 15,8 w roku 1987), więcej natomiast (o 14,4 - 1987 r.) członków b. "Solidarności".

Odrębnego omówienia wymagają dane dotyczące okresu pełnienia funkcji przez przewodniczących rad. W roku 1985 grupa przewodniczących, którzy sprawowali swe funkcje drugą kadencję, była większa w radach partycypacyjnych niż w radach technokratycznych o 16,5 punkta procentowego, w roku 1987 zaś było odwrotnie: więcej doświadczonych liderów miały rady technokratyczne (różnica wynosiła 16,2 punkta). Zmiana ta jest w znacznej części konsekwencją przepisów regulujących czas trwania kadencji w samorządzie⁸. Większa rotacja na stanowiskach przewodniczących w radach partycypacyjnych w latach 1985-1987 wiąże się z wcześniejszym rozpoczęciem działalności przez rady tego typu.

Fakt ten rzuca nowe światło na słabszą dynamikę działania rad partycypacyjnych w roku 1987. Otóż działacze, którzy rozpoczęli pracę w samorządach w roku 1981 (a dotyczy to 41,4% rad partycypacyjnych), musieli odejść w latach 1985-1986. Odnosi się to nie tylko do przewodniczących, ale do wszystkich członków rad. Proces rotacji kadr w większym stopniu objął więc rady partycypacyjne niż technokratyczne, co może w znacznym stopniu tłumaczyć na przykład wzrost wpływu tych ostatnich na decyzje w roku 1987.

Na podstawie przytoczonych danych można powiedzieć, że rady pracownicze mogą co 4 lata zmniejszać swą aktywność w związku z naturalnym cyklem wymiany całych grup działaczy samorządowych.

⁸ Funkcje z wyboru można sprawować bez przerwy jedynie przez dwie kolejne kadencje.

6. Podsumowanie

1. Działalność rad pracowniczych spowodowała w części przedsiębiorstw zmiany systemu zarządzania. Dokonało się uspołecznienie procesów decyzyjnych w zakresie: przygotowania i podejmowania decyzji oraz wpływu załóg na działalność rad.

2. Ważnym rezultatem poznawczym jest wyodrębnienie dwóch typów rad pracowniczych: samodzielnych partycypacyjnych i samodzielnych technokratycznych, reprezentujących wyraźnie określone, odmienne koncepcje samorządności pracowniczej. Rady partycypacyjne działają w 13,5% przedsiębiorstw. Łączą w swej praktyce dwa elementy: działanie w imieniu załogi i działanie wraz z załogą, co wskazuje na ich zaawansowanie w uspołecznieniu zarządzania. Rady technokratyczne działają w 12,1% przedsiębiorstw. Koncentrują się na wypełnianiu funkcji przedstawicielskich. W praktyce może to prowadzić do przekształcenia się rady w stosunkowo nieliczną grupę ekspertów pełniących rolę "społecznego dyrektora". Uspołecznienie zarządzania ogranicza się w tym przypadku do stworzenia odrębnego wobec administracji przedsiębiorstwa ośrodka decyzyjnego.

3. Typ rady wiąże się z określoną orientacją decyzyjną. Rady samodzielne partycypacyjne koncentrują się na kwestiach planowania, co świadczy o ich dobrym rozeznaniu w mechanizmach decyzyjnych w przedsiębiorstwie i trafnym wyborze strategicznych celów działania. Rady samodzielne technokratyczne orientują się na sferę podziału i organizacji, co może wskazywać na ich dążenie do akceptacji ze strony załogi.

4. Rady partycypacyjne w porównaniu z technokratycznymi są bardziej dynamiczne w stosowaniu środków uspołecznienia zarządzania. Z kolei te ostatnie w większym stopniu wzmocniły w porównywanych okresach swój wpływ na decyzje. Przy ocenie dynamiki rozwoju działalności samorządów należy uwzględnić zjawisko naturalnej rotacji kadr działaczy samorządowych i związaną z tym możliwość okresowego obniżenia poziomu aktywności rad pracowniczych.

5. Istnieje istotny statystycznie związek między typem rady pracowniczej a wielkością przedsiębiorstwa, jego przynależnością branżowo-gałęziową oraz strukturą społeczno-zawodową aktywów samorządowego.