

JULIAN BUGIEL

DEMOKKACJA PRACOWNICZA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁOWYM

I. "UWAGI WSTĘPNE

Stopień wpływu na decyzje w przedsiębiorstwie, na warunki i sytuacje pracy innych pracowników jest jednym z najważniejszych czynników określających z jednej strony ogólną pozycję jednostki w organizacji, a z drugiej determinujących postawy pracownicze. Możliwości podejmowania decyzji są różne w zależności od miejsca jednostki w społecznym podziale — im pozycja jest wyższa w hierarchii władzy, tym większy stopień wpływu na decyzje.

W warunkach naszego systemu społeczno-gospodarczego rozszerzenie udziału pracowników w decyzjach, w tym zwłaszcza robotników może dokonywać się w ramach samorządu załogi. Zapewnia on bowiem formalnie wszystkim grupom zawodowym w przedsiębiorstwie dostęp do „władzy” bez względu na pełnioną rolę zawodową i pozycję zajmowaną w pracy. Gwarantuje on na podstawie norm prawnych możliwość udziału załogi w przygotowaniu i podejmowaniu decyzji dotyczących działalności i rozwoju przedsiębiorstwa, jak również sprzyja rozwijaniu podmiotowej roli pracowników, czyli ogólnie mówiąc służy partycypacji w zarządzaniu.

Samo pojęcie partycypacja nie jest terminem rozumianym jednoznacznie, bowiem w różnych krajach czy istniejących doktrynach posiada odmienny zakres treściowy. Różne doktryny określając cele i metody partycypacji formułują je na podstawie reprezentowanych koncepcji ideologicznych, które nie pozbawione są kontrowersji odnoszących się do problemów posiadających podstawowe znaczenie dla rozwoju jednostki i społeczeństwa.

Dlatego w dalszych rozważaniach przez partycypację w zarządzaniu przedsiębiorstwem będzie rozumieć się uczestniczenie pracowników w formie zinstytucjonalizowanej w podejmowaniu decyzji na wszystkich jego szczeblach (udział we władzy) oraz dostępie do informacji niezbędnych do ich podejmowania¹.

¹ M.in. B. Błaszczyk określa partycypację (uczestnictwo) pracowników w zarządzaniu jako „wszelkie zinstytucjonalizowane formy wywierania wpływu przez

Rozważając samą genezę idei partycypacji pracowników w zarządzaniu, to należy jej szukać w systemie kapitalistycznym. Nie jest moim celem wyczerpująco przedstawić reprezentatywne stanowisko określonych koncepcji w tej dziedzinie, lecz jedynie zasygnalizować określone wątki, które mogą stanowić podstawę do prześledzenia ich głównego nurtu w kontekście problemów wynikających ze sformułowanego tytułu prezentowanego opracowania. Pozwoli to jednocześnie w szerszym aspekcie zobaczyć procesy dokonujące się w sferze rozwijania demokratycznych form zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych naszego kraju w ostatnich latach.

Jak słusznie pisze J. Wratny: „Powodzenie dążeń partycypacyjnych wymagało zakwestionowania klasycznej doktryny własności, zapożyczonej z prawa rzymskiego i bronionej przez dziewiętnastowieczny liberalizm, której integralnym składnikiem było prawo właściciela do nieograniczonego i wyłącznego zarządzania swym przedsiębiorstwem [...]. Argumentów za zmianą tego stanu rzeczy dostarczyła przede wszystkim myśl socjalistyczna w postaci utopijnej (Fourier, Proudhon, Blanc), a następnie w wersji marksistowskiej wraz z tezą o obumieraniu państwa w miarę rozwoju samorządów”².

Pierwszy etap polegał na walce o wprowadzenie elementarnych uprawnień na rzecz robotników począwszy od ograniczenia czasu pracy, o ochronę młodocianych i kobiet aż do zdobycia prawa do zawierania umów zbiorowych i powstanie praw dotyczących prawa pracy. W późniejszej fazie pojawiają się przeobrażenia w wyniku, których związki zawodowe (same przeszły okres walki o legalizację) oraz przedstawicielstwo pracownicze uzyskuje dostęp do udziału w decyzjach dotyczących przedsiębiorstwa.

Współcześnie w krajach zachodnich wprowadza się koncepcje partycypacyjne głównie pod kątem demokratyzacji przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę iż przedsiębiorstwo jest ogniwem gospodarki, to w tym kontekście uważa się, że można mówić o demokratyzacji życia gospodarczego, czyli inaczej — o demokracji przemysłowej. W tym procesie: „Narzędziem tej demokratyzacji jest nie tylko wprowadzenie i upowszechnianie na szczeblach zakładowych organów partycypacyjnych, np. komitetów przedsiębiorstwa (comités d'entreprise) we Francji, rad zakładowych (Betriebsrate) w RFN czy Austrii, ale uczestnictwo reprezentacji pracowniczych w strukturach ponadzakładowych, w szczególności w radach nadzorczych przedsiębiorstw ukształtowanych w formie

pracowników (i ich przedstawicieli) na działalność przedsiębiorstwa na różnych szczeblach kierowania nim; B. Błaszczyk, *Partycypacja (I) — Z doświadczeń przedsiębiorstw kapitalistycznych*, Przegląd Organizacji 1984, nr 10, s. 33.

² J. Wratny, *W kręgu społecznych i etycznych uzasadnień udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty ODiSS 1987, nr 163, s. 6.

spółek akcyjnych, gdzie przedstawiciele pracowników mogą wywierać realny wpływ na decyzje ekonomiczne firmy”³.

Koncepcja współzarządzania opiera się tutaj na założeniu, że interesy podmiotów współdziałających w przedsiębiorstwie są częściowo wspólne (np. sprawa przetrwania przedsiębiorstwa i jego zysku), częściowo zaś różnią się (interes pracowników do zapewnienia komfortu pracy i wysokiej płacy i interes właścicieli kapitału w niskich nakładach i wysokich dochodach). Milcząco zakłada się, że współuczestnictwo w zarządzaniu funkcjonuje do tego momentu, gdy uczestnicy jego nie tracą z pola widzenia swoich wspólnych interesów, czyli model ten oparty jest na zasadzie współdziałania kapitału i pracy.

Jednakowoż punktem granicznym rozszerzania partycypacji — w aspekcie interesów pracodawcy (kapitału) — jest to w jakim stopniu wpływa ona na łagodzenie konfliktów społecznych w przedsiębiorstwie (częściowo w otoczeniu zewnętrznym) oraz w jakiej mierze jest źródłem zwiększania wydajności pracy i identyfikacji robotników z celami przedsiębiorstwa. Stąd i stosowane formy partycypacji są zdeterminowane charakterem stosunków klasowych i na tym tle kształtujących się stosunków społecznych i politycznych.

Ewolucja współzarządzania w państwach zachodnich wskazuje, że partycypacja załogi w zarządzaniu firmą jest stopniowalna⁴, może występować na rozmaitych poziomach, w zależności od decyzji których dotyczy. Każdy kraj, w którym uprawnienia partycypacyjne pracowników zostały sformalizowane (w postaci aktów normatywnych), wykształcił specyficzne rozwiązania w tej dziedzinie a załogom pracowniczym przyznane zostały zróżnicowane uprawnienia. Udział pracowników w zarządzaniu na poziomie przedsiębiorstwa nie może być rozpatrywany w oderwaniu od rozwiązań systemu negocjacji zbiorowych w skali całego kraju, a ogólnie biorąc od pozycji związków zawodowych w systemie społeczno-politycznym. W zasadzie występują dwa typy partycypacji: bezpośrednia i pośrednia. Pierwszą określa się udział wszystkich pracowników w zebraniach i zgromadzeniach na różnych szczeblach struktury przedsiębiorstwa. Zalicza się do niej również coraz częściej wprowadzane (zwłaszcza w krajach skandynawskich, Japonii) tzw. grupy autonomiczne, które dotyczą partycypacji w kształtowaniu miejsca i procesu pracy, a zwłaszcza planowania i organizowania produkcji⁵.

³ Ibidem, s. 3; zob. W. Suchowicz, *Współdecydowanie pracowników w radach nadzorczych przedsiębiorstw w Republice Federalnej Niemiec*, w: *Z problematyki związków zawodowych i współuczestniczenia pracowników w zarządzaniu. Ujęcie porównawcze*, Studia i Materiały IPiSS 1984, s. 71 - 187.

⁴ J. Janicki, *Samorządność pracownicza w programach i praktyce polityki zachodnioeuropejskiej lewicy*, Warszawa 1983, s. 330 - 335.

⁵ B. Błaszczuk, *Partycypacja po skandynawsku (IV)*, Przegląd Organizacji 1987, nr 6, s. 62-44; zob. S. Borkowska, *Formy współuczestnictwa w zarządzaniu*, Humanizacja Pracy 1985, nr 1, s. 15 - 16.

W codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstw uprawnienia załóg w sferze uczestnictwa w zarządzaniu są głównie realizowane przez formy pośrednie czyli przedstawicielskie. Można przede wszystkim wyróżnić: a) udział reprezentacji załogi w zarządzie firmy, b) udział w radach (komitetach przedsiębiorstwa), c) udział związków zawodowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Kolejne poziomy partycypacji w zasadniczym zarysie przebiegają następująco: informacja dla pracowników po podjęciu decyzji, informowanie przed podjęciem decyzji, konsultacje, nadzór nad działalnością firmy, negocjacje (obowiązek kierownictwa do negocjowania), wspólne decyzje (z kierownictwem) w określonych dziedzinach, wyłączenie podejmowania określonych decyzji przez załogi (samorząd).

Można zaobserwować tendencję, że w krajach o długiej tradycji partycypacyjnej ma miejsce najwyższy jej poziom (np. podział zysku, lokata kapitału) — a w krajach pozostałych jest wyraźnie niższy i ogranicza się do negocjacji, nadzoru lub konsultacji. Równocześnie bardzo silnie podkreślony jest fakt, że partycypacji nie można wyprowadzać samymi ustawami, lecz podstawą jej realizacji jest aktywne działanie podmiotów procesu pracy (robotników) na wszystkich szczeblach.

Zakres demokracji pracowniczej ulega zasadniczemu rozszerzeniu w wyniku uspołecznienia środków produkcji. Jedną z form realizowania zasad tej demokracji jest dopuszczenie załóg fabrycznych do bezpośredniego udziału w zarządzaniu. Wiąże się z tym problem uczestnictwa zróżnicowany ze względu na sposób interpretowania prawa własności⁶.

Tak więc jedna interpretacja uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przyjmuje dopuszczenie ich do prawa własności, którego efektem jest uprawnienie do dysponowania środkami produkcji, czyli dostęp do władzy oznacza w tym przypadku dostęp do własności.

Z kolei druga interpretacja zakłada, iż uczestnictwo w zarządzaniu realizowane jest niezależnie od istniejących stosunków własnościowych. Główną zasadą jest tutaj założenie, że partycypacja nie wynika z udziału w danej formie własności, ale jest rezultatem integracji pracownika z jego miejscem pracy, w które łoży on swoją siłę roboczą podobnie jak w przypadku właściciela, który wkłada określony kapitał.

Jednakowoż należy mieć na uwadze, że uczestnictwo oparte na własności społecznej jest zróżnicowane ze względu na jej formy: grupową i ogólnospołeczną (państwową). I tak w przypadku własności grupowej pracownicy mają prawo do wyodrębnionej współwłasności przedsiębiorstwa (spółdzielni), a w przypadku własności państwowej nie mają tego prawa.

Ustawy z września 1981 roku o przedsiębiorstwie państwowym i o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego stanęły na stanowi-

⁶ J. Wratny, *W kręgu społecznych*, s. 8.

sku, że majątek przedsiębiorstwa państwowego stanowi własność ogólnonarodową w formie państwowej. Ustawodawca przyjął zasadę podziału władzy w przedsiębiorstwie bez naruszania własności państwowej. W myśl tej zasady państwowy charakter mienia, którym gospodaruje przedsiębiorstwo, stanowi istotną rację na rzecz poglądu traktującego załogę przedsiębiorstwa państwowego jako odrębną kategorię pojęciową i prawną, choć ściśle związaną z podmiotowością przedsiębiorstwa — zarazem — utrzymującego, że w tych warunkach nie ma możliwości przyznania załogom prawa do zarządzania ich przedsiębiorstwami a tym samym pełnego samorządu⁷.

W efekcie we wspomnianych ustawach przyjęto w drodze kompromisu formułę współzarządzania. Była ona efektem konfrontacji jaka dokonała się w roku 1981 w wyniku przedstawienia koncepcji samorządu zaproponowanego przez NSZZ „Solidarność”, nazywanego projektem „sieci”, która to nazwa została wylansowana przez grupę 17 organizacji zakładowych, a nawiązującego w pewnej mierze do koncepcji syndykalistycznej. Bardzo silnie akcentowano w niej problem społecznej własności grupowej. Zakładano, że samorząd zarządza, a dyrektor powoływany przez ten samorząd pracowniczy, jest tylko wykonawcą jego uchwał. W ramach tej koncepcji dość wyraźnie rysowała się intencja uniezależnienia władzy gospodarczej od władzy politycznej oraz do silnego powiązania przedsiębiorstwa (samodzielnego, samofinansującego się i samorządowego) z rynkiem przy minimalnym tylko powiązaniu go z centrum gospodarczym⁸.

Przyjęto koncepcję partycypacji samorządu pracowniczego w zarządzaniu, obawiano się bowiem, że w warunkach samorządowego przedsiębiorstwa będą kształtować się stosunkowo silne przesłanki do ujawnienia się dwóch grup potencjalnie istniejących sprzeczności, a mianowicie sprzeczności między interesami grupowymi a interesami ogólnospołecznymi⁹.

Z drugiej strony w istniejących warunkach prawno-ustrojowych do reprezentowania interesów załogi w przedsiębiorstwie powołane są również inne organizacje jak: organizacja partyjna i związkowa. Tak więc organy samorządu nie są jedyną reprezentacją pracowników, bowiem część kompetencji w zakresie współzarządzania spoczywa w gestii tychże organizacji. W wyniku tego następuje powiększenie form partycypacji pośredniej załogi w zarządzaniu, a w konsekwencji de-

⁷ M. Sanetra, *Stan i perspektywy samorządu załogi*, w: *Stan i perspektywy samorządu załóg przedsiębiorstw państwowych* (Materiały na Konferencję Naukową 15 X 1987 r.), Warszawa 1987, s. 9.

⁸ Zob. W. Morawski, *Samorząd robotniczy a reforma gospodarcza*, w: *Demokracja i gospodarka*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1983, s. 253 - 259.

⁹ L. Gilejko, *Rola samorządu w rozwiązywaniu sprzeczności między ekonomiką i polityką* w: *Problemy i perspektywy samorządu społecznego*, pod red. L. Gilejki, Warszawa 1983, s. 84.

mokracji pracowniczej w przedsiębiorstwie, istnienie bowiem tych instytucjonalnych form może zwiększać udział załogi w decyzjach dotyczących zakładu. Rodzi to równocześnie nowe problemy, w praktyce gospodarczej bowiem jest rzeczą bardzo trudną nakreślenie wyraźnych linii rozgraniczających pole działania: rady pracowniczej, dyrektora, organizacji związkowej oraz organizacji partyjnej. Przyjęty więc kompromis we wspomnianych ustawach pozornie tylko stwarza przejrzystość kompetencyjną organów przedsiębiorstwa państwowego: ogólne zebranie pracowników (delegatów) — rada pracownicza — dyrektor, jak również wzajemnych uprawnień (w tym i ustalonych tradycyjnie zasad) między tymi organami a organizacją partyjną i związkową. Szczególnie te problemy stają się aktualne w II etapie reformy gospodarczej. Problem samodzielności w sferze zarządzania i samofinansowania staje się problemem centralnym, a zwiększanie efektywności gospodarczej wymaga poszukiwania nowych płaszczyzn rozbudzania motywacji pracowników, w którym to procesie „uspołecznienie” własności państwowej, staje się istotnym elementem. Własność ta we współczesnych warunkach wymaga stałych przekształceń w aspekcie zwiększania podmiotowości jednostki, czego rezultatem jest chęć działania i możliwości działania na podstawie struktur formalnych stwarzających ku temu pełne warunki.

Jak te założenia o charakterze modelowym są realizowane w konkretnych warunkach zakładu pracy — jest właśnie przedmiotem rozważań artykułu. Opierają się one na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych przez Zakład Socjologii i Psychologii Pracy Akademii Górniczo-Hutniczej w marcu i kwietniu 1988 roku w trzech zakładach (przemysł: elektroniczny, metalowy, spożywczy) położonych na terenie Krakowa. Badania realizowano w ramach tematu: CPBP — nr 08,01 — „Człowiek i praca w społeczeństwie socjalistycznym”, którego kierownikiem jest prof. dr hab. H. Mortimer-Szymczak — Uniwersytet Łódzki. Dotyczyły one przede wszystkim form władzy w przedsiębiorstwie i jej wpływu na kształtowanie się podmiotowości jednostki w procesie pracy. W tym kontekście obejmowały również zagadnienia związane z partycypacją pracowników w zarządzaniu oraz stymulujących i hamujących czynników funkcjonowania samorządu pracowniczego. Stąd w tej części artykułu będą zawarte tylko w małym stopniu rozważania teoretyczne związane z demokracją pracowniczą w przedsiębiorstwie, a główna uwaga zostanie skupiona na analizie materiału empirycznego dotyczącego tych problemów¹⁰.

¹⁰ Zgodnie z założoną koncepcją artykułu, prezentowane będą opinie tylko robotników, w niektórych tylko przypadkach dodatkowo zostaną naświetlone pewne zagadnienia stanowiskiem innych grup zawodowych — szczególnie pracowników administracyjnych. Ze względu na krótki czas nie opracowano wyników badań opartych na pogłębionych metodach statystycznych, stąd też jedynie ich tabelaryczna prezentacja.

II. STOPIEŃ UCZESTNICTWA W DECYZJACH

Władza jest koniecznym warunkiem każdego procesu decyzyjnego. Jest zarazem określeniem, które emocjonalnie łączy członków każdej organizacji, nawet wbrew ich woli, gdyż nawet obojętność nie może wyzwolić człowieka od pozostawania w jakimś stosunku do władzy. Władza więc jest to szansa podejmowania lub faktyczne podejmowanie decyzji o zachowaniu jednostek lub grup społecznych w organizacji, nawet wbrew ich woli¹¹. Kierownik ma władzę wówczas, kiedy decyduje potencjalnie lub rzeczywiście o działaniu mu podległych pracowników w przedsiębiorstwie. Robotnicy przedsiębiorstwa mają władzę w sensie organizacyjnym, jeżeli decydują na posiedzeniu rady pracowniczej o podziale funduszu płac, kierunkach rozwoju zakładu (inwestycjach). W naszych warunkach społeczno-gospodarczych ustawa o samorządzie załogi formalnie zapewnia dostęp do władzy w przedsiębiorstwie.

I tutaj wyłania się zasadniczy problem, kto w opinii załóg robotniczych ma rzeczywisty wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw? Informacje zawarte w tabeli 1 w znacznym stopniu ilustrują ten problem.

Dane zawarte w tabeli wskazują, że w badanych przedsiębiorstwach decydujący wpływ na to, co praktycznie dzieje się w zakładzie mają: dyrektor naczelny, z-cy dyrektora, kierownicy wydziałów produkcyjnych, ministerstwo, kierownicy oddziałów (łącznie w kolejności wskazań — „bardzo duży” i „duży” wpływ). Jest rzeczą dość charakterystyczną, że w opinii robotników nawet kadra inżynieryjno-techniczna nie jest czynnikiem znaczącym, gdyż jedynie 6% badanych jest zdania, że ma „bardzo duży wpływ”.

Musi zastanawiać także wysoki odsetek wskazań, iż ministerstwo (23,5%) ma „bardzo duży wpływ”. Jest to spowodowane prawdopodobnie tym, iż w świadomości robotników wszelkie uzyskiwane ulgi przez ich zakład pracy (np. zmniejszenie podatku obrotowego, zmniejszenie opodatkowania w przypadku przekroczenia wzrostu funduszu płac) uzależnione są od decyzji centralnych władz.

Tak więc, dość wyraźnie — na podstawie informacji znajdujących się w tabeli — można zauważyć, iż miejsce zajmowane w hierarchii formalnej struktury władzy jest elementem przesądającym o udziale w decyzjach dotyczących zakładu pracy. Mimo, że rada pracownicza posiada poważne formalne uprawnienia stanowiące, jej wpływ w odczuciu badanych na sprawy przedsiębiorstwa jest minimalny (6,7% — „bardzo duży wpływ”). Podobne opinie występują przy: radzie zakładowej — 5,0% tego rodzaju stwierdzeń oraz organizacji partyjnej — 6,9%.

¹¹ Zob. K. Doktor, *Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach*, Studia Socjologiczne 1982, nr 4, s. 199.

Tabela 1

Osoby i instytucje mające w opinii robotników zasadniczy wpływ na działalność przedsiębiorstwa, w % (N = 566)

Lp.	Osoby – grupy – organizacje – instytucje	Stopień wpływu					Brak zdania
		bardzo duży	duży	mały	bardzo mały	nie mają żadnego	
1	dyrektor naczelny	35,3	35,2	10,8	2,8	4,1	9,9
2	kolektyw zakładowy (DN+ + Sekret. POP+Przewod. RP+Przewod. Rady Zakł. ZZ)	10,3	27,0	25,6	11,8	10,9	12,4
3	z-ca dyrektora naczelnego	9,5	40,1	22,1	6,2	6,9	13,2
4	główni inżynierowie	9,2	29,0	28,0	9,5	8,1	13,4
5	kierownicy wydziałów pro- dukcyjnych	12,0	33,8	26,0	9,9	6,7	9,7
6	kierownicy oddziałów pro- dukcyjnych	10,6	29,7	28,5	10,1	6,2	13,1
7	kierownicy działów referatów w dyrekcji	5,8	17,4	31,3	16,1	11,0	16,8
8	kierownicy zmian, mistrzowie	11,0	24,2	21,4	18,0	10,8	12,7
9	brygadziści	10,8	21,9	19,8	15,0	21,2	9,4
10	robotnicy	19,4	17,3	12,9	9,5	30,7	8,1
11	pracownicy inżynieryjno-tech- niczni	6,0	20,3	28,5	16,6	12,4	14,3
12	I Sekret. KZ (POP) PZPR	6,9	17,3	19,8	16,6	22,6	14,8
13	organizacja partyjna	6,9	13,8	23,5	14,7	23,9	15,4
14	ogólne zebranie załogi (zebra- nie delegatów)	4,2	15,4	25,4	19,6	19,1	14,3
15	rada pracownicza	6,7	22,3	26,3	16,6	13,6	12,5
16	rada zakładowa ZZ	5,0	16,1	29,0	16,3	17,3	14,5
17	zrzeszenie	7,4	12,0	24,0	12,7	21,4	20,5
18	KW PZPR	10,4	15,4	17,1	11,7	24,2	19,3
19	ministerstwo	23,5	18,2	12,7	7,6	18,0	18,0
20	pan(i) osobiście	6,0	10,3	13,6	8,5	34,5	25,3

Wynika stąd, że formalne instytucje, które mają stwarzać warunki do pogłębiania demokracji pracowniczej nie funkcjonują zgodnie ze swymi założeniami. Można zauważyć raczej tendencję do formowania się tylko jednego ośrodka decyzyjnego (dyrekcja), co w przypadku pogłębiania się tego zjawiska może spowodować, że samorząd załogi będzie funkcjonował formalno-prawnie a nie rzeczywiście.

Na uwagę zasługuje także wysoki odsetek stwierdzeń, że robotnicy mają „bardzo duży wpływ” (19,4%) na sprawy zakładu. Należałoby przypuszczać, że jeśli w odczuciu badanych nie jest to pewien stereotyp funkcjonujący w ich świadomości, to winien również wystąpić duży wskaźnik tego typu deklaracji o ich indywidualnym wpływie na działalność przedsiębiorstwa. W tym przypadku jedynie 6,0% robotników wyraża taki pogląd. Występuje tutaj dość interesujący rozkład opinii.

Gdy robotnicy wyrażają pogląd o znaczeniu swej grupy zawodowej to wyraźnie go zawyżają. Natomiast swój rzeczywisty wpływ określają jako minimalny („mały” i „bardzo mały” — 20,1%, a 34,5% — „nie ma żadnego”, i aż 25,3% — że w tej sprawie nie ma wyrobionego poglądu). Wydaje się, że w świadomości robotników istnieje poczucie własnej wartości, jako klasy, która w ubiegłych okresach, jak i obecnie przesądzała i przesądza o wielu problemach nie tylko w wymiarze zakładu pracy, lecz również wymiarze makrospołecznym. Stąd też, kształtowanie się tak znacznych różnic w wypowiedziach dotyczących wpływu w aspekcie jednostkowym i grupowym.

Czynnikiem pozwalającym zobiektywizować te relacje mogą być wypowiedzi innych grup zawodowych, a szczególnie pracowników administracji, którzy w największym stopniu związani są z ośrodkami decyzyjnymi w zakładzie. Jedynie 8,7% tych respondentów jest zdania, że robotnicy mają „bardzo duży wpływ”, 44,4% iż mają „mały i bardzo mały” oraz 31,0%, że nie mają żadnego”. Natomiast najwyżej oceniają w tym zakresie rolę dyrektora i odpowiednio podają: „bardzo duży” — 44,4%, „duży” — 38,1% i „mały” oraz „bardzo mały” — 6,3%.

Z kolei na zmniejszenie udziału samorządu w procesach decyzyjnych ma swój negatywny wpływ istnienie w przedsiębiorstwach nieformalnych zespołów nieprzewidzianych w ustawie tzw. „kolektywów zakładowych” w skład których wchodzi: dyrektor, I sekretarz partii, przewodniczący związków zawodowych oraz przewodniczący rady pracowniczej¹².

Badani robotnicy reprezentują pogląd, że to ciało nieformalne ma na funkcjonowanie zakładu: „bardzo duży wpływ” — 10,3% i duży” — 27,0%. Natomiast pracownicy administracyjni odpowiednio: 17,5% i 35,0%. Wynika stąd, że fakt funkcjonowania tego nieformalnego ciała w dość skuteczny sposób ogranicza pole działania rady pracowniczej. Bowiem włączenie przewodniczącego do tego zespołu, z góry przekreśla jego możliwości działania, gdyż jest tylko jednym z członków czteroosobowego kolektywu. Podobne ograniczenia występują w przypadku przedstawiciela związków zawodowych i partii. Najważniejszą rolę odgrywa tutaj dyrektor ze względu na swe przygotowanie profesjonalne, pozycję oraz dostęp do informacji, nie mówiąc już o zależności służbowej. W większości przypadków „kolektyw” jedynie „firmuje” decyzje proponowane przez dyrektora. W razie ich nietrafności, fakt,

¹² Ten fakt podkreśla z naciskiem W. Morawski, stwierdzając: „Wbrew bowiem założeniom ustawowym, kontynuowane bywają czasami praktyki znane z okresu wcześniejszego, które sprawiają, że samorzady pracownicze są skutecznie eliminowane z aktywnego kształtowania procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Najczęściej przybiera to postać działania w wąskim gronie tzw. kolektywu zakładowego”; W. Morawski, *Samorząd pracowniczy: wizja i realia*, Studia Socjologiczne 1986, nr 2, s. 143.

Tabela 2

Opinie respondentów o zmianach w zakresie władzy i pozycji ww. organizacji i osób w przedsiębiorstwie od 1984 do maja 1988 roku, w % (N = 566)

Lp.	Wyszczególnienie	Zmiany			Brak zdania
		wzmocnienie władzy i pozycji	bez zmian	osłabienie władzy i pozycji	
1	dyrektor naczelny	27,4	50,1	6,4	13,4
2	organizacja partyjna	10,1	59,2	14,7	14,1
3	związki zawodowe	9,9	58,3	17,0	12,4
4	rada pracownicza	13,3	53,2	18,4	13,3
5	ogólne zebranie załogi	9,9	54,8	17,5	15,9

że formalnie zostały podjęte przez „kolektyw”, powoduje rozłożenie odpowiedzialności na organizacje, których przedstawiciele w nich uczestniczyli i w rezultacie w opinii załogi neutralizuje negatywne skutki dla dyrektora.

W ogóle, jak wskazują dane mieszczące się w tabeli 2 w latach 1984 - 1988 dokonały się dość znaczne zmiany w zakresie pozycji i władzy omawianych ośrodków decyzyjnych w przedsiębiorstwach. W sposób istotny w odczuciu robotników zwiększyła się pozycja i władza dyrektora w ich przedsiębiorstwach. Znacznemu osłabieniu uległa pozycja związków zawodowych, a przede wszystkim rady pracowniczej (18,4%) i ogólnego zebrania załogi (17,5%). Uwidacznia się, że w ostatnim okresie: „Zarówno zakres uprawnień formalno-prawnych, jak też praktyka zarządzania w gospodarce i stosunki władzy w samym przedsiębiorstwie nie sprzyjają na ogół umocnieniu się instytucji samorządu pracowniczego, choć nie doprowadziły do jego uwiądau. Wynika stąd, że system prawny praktyka zarządzania i wynikające z nich układy sił społecznych w gospodarce dopuszczają możliwość aktywizowania się tej instytucji, co jednak nie zdarza się często¹³.”

Wydaje się zarazem, że na tym etapie osiągnięty poziom legislacji jest znaczącym czynnikiem stymulującym rozwój form udziału pracowników w procesach decyzyjnych. Jednakowoż należy pamiętać, że prawo daje tylko szansę, ale jak ona zostanie wykorzystana zależy to od aktywnego działania wszystkich członków załogi. Wyniki badań wskazują, że te możliwości są w przedsiębiorstwach wykorzystane w niewielkim stopniu. Tworzenie bowiem warunków do rozwoju demokracji w zakładach pracy zdeterminowane jest w poważnym stopniu postawą kadry menedżerskiej, wśród której dominują technokratyczne postawy.

Na ten typ zachowań bardzo poważny wpływ ma fakt, że prawie 80% stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwach przemysłowych

¹³ Ibidem, s. 145.

zajmują pracownicy z wykształceniem technicznym. Są oni ukształtowani już w okresie studiów, kiedy formuje się osobowość inżyniera. Zwraca się tam bowiem uwagę tylko na technikę, a nie docenia problematyki społecznej, ekonomicznej czy związanej z kierowaniem zespołami pracowniczymi. Ugruntowuje się w ten sposób stereotyp menedżera-inżyniera nastawionego na realizację celów produkcyjnych bez względu na koszty ekonomiczne i społeczne. Lata siedemdziesiąte postawy te umocniły. Stąd konserwatyzm myślenia i działania występujący u części kadry menedżerskiej (oparty na autorytecie formalnym i dyrektywnym kierowaniu), który współcześnie może stwarzać i stwarza bariery w rozwoju partycypacji w zarządzaniu. Inżynierowie nie negują samorządności pracowniczej, ale są zwolennikami jej koncepcji technokratycznej, w myśl której rada pracownicza stanowi organ opiniujący, swego rodzaju radę ekspertów dla potrzeb dyrekcji, a przedsiębiorstwo jest organizacją hierarchiczną, kierowaną autorytarnie, powiązane jest z rynkiem przy zachowaniu elementów centralnego sterowania¹⁴.

III. WSPÓLDZIAŁANIE OŚRODKÓW WŁADZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Działalność przedsiębiorstwa w warunkach uformowanych rozwiązaniami wynikającymi z reformy gospodarczej powoduje konieczność dokładnego rozgraniczenia zakresu uprawnień poszczególnych organów zarządzania przedsiębiorstwem oraz stworzenia systemu ich efektywnego działania. Istotą współdziałania przedstawicielstwa załogi z dyrektorem przedsiębiorstwa i podległymi mu służbami winno być zrozumienie związku interesów przedsiębiorstwa oraz załogi z interesem ogólnospołecznym.

Z drugiej strony samorząd załogi chociaż jest głównym ogniwem systemu społecznego przedsiębiorstwa, to nie jest ogniwem jedynym. Immamentną cechą przedsiębiorstwa socjalistycznego jest to, że zarządzanie administracyjne zespolone jest tutaj nierozłącznie z zarządzaniem ogólnie mówiąc społecznym, co wyraża się w tym, że w procesie decyzyjnym bardzo ważną rolę odgrywa — oprócz samorządu załogi — organizacja partyjna i organizacja związkowa.

Zarazem skomplikowany charakter przedsiębiorstwa jako organizacji wymaga specjalizacji, tj. podziału pracy i odpowiedzialności oraz wyodrębnienia funkcji kierowniczych i koordynacyjnych. Zgodnie z założeniami organizacyjnymi, zwłaszcza zgodnie z zasadą jednoosobowego kierownictwa, polecenia służbowe mogą być wydawane przez dyrektora i upoważnionych przezeń pracowników. Jak wynika z ustawy o przedsiębiorstwie państwowym i samorządzie załogi, d y r e k t o r

¹⁴ Tenże, *Samorząd robotniczy*, s. 241 - 242.

zarządza przedsiębiorstwem, reprezentuje je na zewnątrz, podejmuje decyzje samodzielnie i ponosi za nie odpowiedzialność. Dyrektor jest zobowiązany do wykonania uchwał samorządu załogi (ogólnego zebrania, rady pracowniczej) w sprawach należących do ich kompetencji. Ma również obowiązek przygotowania sprawozdań i informacji niezbędnych do pracy samorządu, szczególnie do realizacji przez samorząd funkcji stanowiących.

W myśl ustawy z 25 IX 1981 r. samorząd załogi ma uczestniczyć w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wynikające stąd prerogatywy o charakterze ogólnym znajdują wyraz w:

- uprawnieniach stanowiących o zasadniczych sprawach przedsiębiorstwa,
- formułowaniu opinii,
- podejmowaniu inicjatyw i zgłaszaniu postulatów,
- sprawowaniu funkcji kontrolnych nad działalnością przedsiębiorstwa.

Samorząd realizuje przy tym swoje zadania niezależnie od organów administracji państwowej, niezależnie od organów związkowych i politycznych.

Związki zawodowe w systemie partycypacji w zarządzaniu odgrywają również istotną rolę. Z racji swej roli w ustroju socjalistycznym działają w rozległej sferze zagadnień społecznych, jak również gospodarczych. Wpływają na poprawę warunków pracy i bytu załóg, na kształtowanie się prawidłowych stosunków międzyludzkich. Są one niezależne od organów administracji państwowej i gospodarczej i zgodnie z prawem mogą samodzielnie: kształtować cele i programy swego działania.

Zakładowa organizacja związkowa jest jednym z głównych elementów instytucjonalnych poszerzających zakres pracowników w zarządzaniu zakładem.

Organizacja partyjna w zakładzie pracy nie została uwzględniona w ustawach o samorządzie, jej pozycja wynika z zapisu w Konstytucji PRL określającego przewodnią rolę PZPR w państwie i Ispołeczeństwie. Spełniając tę rolę partia działa w ramach praw obowiązujących w PRL.

Natomiast w statucie PZPR (punkt 65) stwierdza się, że organizacje partyjne ponoszą przed partią odpowiedzialność za realizację uchwał zjazdu i programu PZPR, a w centrum uwagi POP winny się znajdować wszystkie ważne problemy społeczne, polityczne, gospodarcze oraz sprawy gospodarności, efektywności i jakości pracy, realizacji zasad polityki kadrowej, przy czym winny się one kierować zasadą kojarzenia interesów lokalnych z interesem ogólnonarodowym. Zadania te spełniają organizacje partyjne bezpośrednio przez aktywny udział w pracach samorządu załogi, związków zawodowych i innych organizacji społecznych.

Tabela 3

Współdziałanie dyrektora, rady pracowniczej, związków zawodowych, organizacji partyjnej w opinii robotników, w % (N = 566)

Lp.	Charakter współpracy	Bardzo dobra	Dobra	Tylko w niektórych dziedzinach	Brak współpracy	Występują konflikty	Brak zdania
1	dyrektora naczelnego z organizacją partyjną	16,6	33,4	16,4	6,7	3,0	23,5
2	dyrektora naczelnego z organizacją związkową	9,3	32,2	24,0	6,9	1,7	24,9
3	dyrektora naczelnego z radą pracowniczą	4,8	29,9	28,9	8,8	4,6	22,0
4	organizacji partyjnej z organizacją związkową	7,2	27,0	24,2	10,1	3,5	27,6
5	organizacji partyjnej z radą pracowniczą	3,4	23,5	25,8	15,7	4,1	27,2
6	rady pracowniczej z organizacją związkową	3,7	25,9	24,2	15,9	3,5	26,3

Bardzo skrótowo przedstawione uprawnienia i zakres działania dyrektora, samorządu załogi, związków zawodowych i organizacji partyjnej wskazują, że teoretycznie winna występować między nimi wspólnota celów związana ze sferą ich działania w przedsiębiorstwie.

Jak wynika z tabeli 3 współdziałanie między organizacjami, które mają reprezentować interesy załogi, jak również dyrektora z nimi układa się w zróżnicowany sposób. W opinii robotników najlepsza współpraca istnieje między dyrektorem a organizacją partyjną: „bardzo dobra” — 16,0% stwierdzeń i „dobra” — 33,4%.

Najkorzystniej oceniają ją członkowie partii, odpowiednio: 18,0% i 40,0%. Bardzo pozytywnie współpracę dyrektora z organizacją partyjną oceniają także pracownicy administracji, gdzie aż — 23,8% jest zdania, że jest ona „bardzo dobra”. Tak więc mimo, że organizacja partyjna nie jest ustawowo wkomponowana w system zarządzania przedsiębiorstwa jej uczestnictwo w procesach decyzyjnych jest znaczne, a świadczy o tym chociażby dobra współpraca z dyrektorem, który stanowi na pewno najważniejszy element decyzyjny w systemie władzy w przedsiębiorstwie. Prawdopodobnie dodatkowym czynnikiem sprzyjającym współdziałaniu jest również i to, że ponad 75% dyrektorów jest członkami partii, co statutowo zapewnia współdziałanie. Dyrektor jako członek partii jest bowiem zobowiązany podporządkowywać się uchwałom organizacji partyjnej, również tym które dotyczą ekonomiki i zarządzania.

Natomiast najbardziej niekorzystnie układa się współpraca dyrektora naczelnego z radą pracowniczą, gdyż jedynie — 4,8% robotników

wyraża pogląd, że jest ona „bardzo dobra”, a 29,9% iż jest „dobra”. Prawie 9,0% jest zdania, że jej w ogóle nie ma, 4,6% że mają miejsce konflikty. 22,0% respondentów w ogóle w tej sprawie nie wyraża swego poglądu. W ogóle można zauważyć, iż występuje tutaj wysoki odsetek odpowiedzi — „brak zdania” (od 22,0% aż do 27,6%). Należy sądzić, że przepływ informacji o działalności omawianych organizacji do załogi ma niewielki zakres, gdyż prawie co czwarty badany nie ma wyrobionego poglądu w tej sprawie. Z wypowiedzi respondentów na pytanie otwarte wynika, że współpraca ma miejsce „tylko w niektórych dziedzinach” (28,9%) lub, że jej w ogóle brak oraz iż występują konflikty, a jest to związane: z nieliczeniem się dyrektora z uchwałami rady pracowniczej, próbami podporządkowania przez niego samorządu a szczególnie rady pracowniczej, wkraczanie w ustawowy zakres jej kompetencji, hamowaniu dopływu informacji niezbędnych do zajęcia stanowiska w określonych problemach, nie zawsze precyzyjnie określony obszar kompetencji dyrektora i rady pracowniczej.

W założeniu płaszczyzny stosunków między organami samorządu a organizacją partyjną i organizacją związkową winno charakteryzować wielostronne współdziałanie, gdyż są one reprezentantem całej załogi. W rzeczywistości, jak wskazują wyniki badań z tabeli 3, poziom tej współpracy nie jest wysoki. I tak tylko — 3,4% respondentów wyraża pogląd, że współdziałanie organizacji partyjnej z radą pracowniczą jest „bardzo dobre”. Właściwie co piąty badany jest zdania, że występuje brak współpracy lub mają miejsce konflikty. Podstawową formą oddziaływania organizacji partyjnej na organy samorządu (radę pracowniczą) jest oddziaływanie za pośrednictwem członków partii będących członkami tych organów, a nie w sposób formalny. W badanych zakładach, jak wynika z wypowiedzi respondentów organizacje partyjne dążą do formalnego podporządkowania sobie w wielu przypadkach — określonych uprawnień decyzyjnych, które należą do kompetencji samorządu. Powoduje to „zamrożenie” wzajemnych stosunków, chociaż rzadko konflikty. W ogóle można zauważyć, że sytuacje konfliktowe występują raczej sporadycznie między omawianymi organizacjami, jak również między dyrektorem a nimi. Jest charakterystyczną dominantą tego współdziałania „współpraca tylko w niektórych dziedzinach” (od 16,4% do 28,9%). Wynika stąd, że współdziałają tylko w dziedzinach, w których z daną organizacją mają wspólny cel. Nie jest to więc współpraca długofalowa, lecz bardziej koniunkturalna, co w efekcie — stwierdza wielu respondentów — stwarza warunki dyrektorowi, a częściowo i organizacji partyjnej, do stosowania techniki manipulacji we współpracy z radą pracowniczą i organizacją związkową.

Wydawałoby się, że dwa bardzo ważne elementy demokracji pracowniczej jakimi są rada pracownicza i związki zawodowe, będą wspólnie działać i w ten sposób wpływać na zwiększenie partycypacji poś-

redniej w systemie decyzyjnym badanych zakładów. Wyniki wskazują, że poziom tej współpracy jest niski, gdyż oceny: „bardzo dobra” wynoszą jedynie — 3,7%, a „dobra” — 25,9%. Współpracę „tylko w niektórych dziedzinach” potwierdza — 24,2% respondentów, a jej brak — 15,8%.

Powstaje pytanie co tkwi u podłoża braku współdziałania na bardziej wyraźną skalę. Najpełniej może to scharakteryzować wypowiedź jednego z respondentów: „Rada pracownicza uważa, że związki zawodowe wkraczają w jej uprawnienia, a z kolei związki zawodowe mają jej za złe, iż chce decydować o sprawach socjalno-bytowych i płacowych, które leżą w ich kompetencji lub wymagają uzgadniania”.

Jest to efektem nie zawsze dokładnego określenia przez ustawodawcę zakresów uprawnień tych dwóch organizacji w obszarze spraw, w których ma ona uprawnienie stanowiące i opiniujące, względnie wymagające uzgadniania. Poczucie zagrożenia własnych interesów powoduje przerwanie współpracy czy też rodzi konflikt. Stąd w kształtowaniu stosunków „między organami samorządu, zwłaszcza zaś między radą pracowniczą a związkiem zawodowym, znaczenie podstawowe ma wzajemne poszanowanie uprawnień, liczenie się ze specyfiką ich funkcji oraz wzajemna umiejętność koordynowania zadań”¹⁵.

IV. INSTYTUCJE REPREZENTUJĄCE INTERESY ROBOTNIKÓW

Jak już wspomniano organy samorządu załogi nie stanowią jedynej reprezentacji załogi i poszczególnych jej grup, bowiem część i to znaczna tych uprawnień realizowana jest (w zakresie współzarządzania) przez związki zawodowe i organizację partyjną.

W związku z tym wyłania się problem w jakim stopniu identyfikują się robotnicy z tymi organizacjami, jako reprezentantami ich interesów. Z niżej przedstawionego zestawienia wynika, że stopień identyfikacji jest zaskakująco mały.

Interesy robotników najlepiej wyraża:

— samorząd załogi	— 12,9%
— organizacja związkowa	— 4,2%
— dyrekcja	— 1,8%
— organizacja partyjna	— 0,9%
— robotnicy sami najlepiej wiedzą co leży w ich interesie i sami potrafią o nie dbać	— 65,5%
— nie ma wyrobionego poglądu	— 5,0%

¹⁵ T. B. Jaworski, *Samorząd w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 1987, s. 240.

Jedynie samorząd załogi uzyskał pewną znaczącą ilość wskazań, przy prawie całkowitej negacji organizacji partyjnej jako reprezentanta interesów robotników. Dotyczy to właściwie również i związków zawodowych. Wynika stąd, że wśród robotników dominuje pogląd, że istniejące i działające organizacje w przedsiębiorstwie, które mają stanowić ich reprezentację w ośrodkach władzy w przedsiębiorstwie nie spełniają ich oczekiwań. Są zdania, że w sytuacjach krytycznych, gdy pojawia się zagrożenie ich interesów, jedynie oni sami podejmując działania mogą je zabezpieczyć. Fakty społeczne, które miały miejsce w przedsiębiorstwach na przełomie kwietnia i maja zdają się w pełni potwierdzać to stanowisko. Okazało się wówczas, że rady pracownicze, organizacje partyjne i związkowe prawie w ogóle nie miały wpływu na przebieg strajków i negocjacji w przedsiębiorstwach, w których one miały miejsce w tym czasie.

Jest rzeczą dość znamioną, że tylko 6,0% członków PZPR jest zdania, że organizacja partyjna wyraża interesy robotników. Z kolei jedynie 7,5% członków związków zawodowych ma podobny pogląd o swojej organizacji związkowej. Natomiast wśród robotników pełniących funkcje brygadzystów nie padło ani jedno stwierdzenie o tym, że organizacja partyjna wyraża interesy robotników. A w przypadku związków zawodowych taki pogląd wyraziło — 3,3% respondentów z tej grupy zawodowej. Dane te świadczą o pogłębiającym się kryzysie wiarygodności tych organizacji w odczuciu załóg przedsiębiorstw przemysłowych. Stanowi to zawężenie sfery oddziaływania partycypacyjnego w procesie decyzyjnym tych organizacji ze względu na brak poparcia od tych, których mają reprezentować.

Organizacje te oderwane od robotników nie reprezentujące ich interesów, a tym samym nie odczuwające z nimi więzi stają się reprezentantami fasadowymi. Wydaje się, że dość ściśle związki organizacji partyjnej z dyrektorem przedsiębiorstwa (tabela 3) w konsekwencji osłabiają polityczną pozycję partii, co z całą ostrością widzą jej członkowie — przedstawiając swe krytyczne stanowisko w wypowiedziach dotyczących partii jako reprezentanta interesów robotników.

Tak więc problem sposobu i metod sprawowania przez partię jej kierowniczej roli w zakładzie pracy, a także w odniesieniu do całego systemu zarządzania gospodarką narodową w tych warunkach staje się sprawą kluczową w kontekście realizacji reformy gospodarczej, rozwoju samorządu, jak również funkcjonowania systemu politycznego w wymiarze makrostrukturalnym¹⁶.

Wyłania się więc tutaj problem zwiększenia artykulacji oczekiwań załogi i w tym układzie istotną rolę może spełniać samorząd ze względu

¹⁶ L. Gilejko, *O stanie i perspektywach samorządu załóg przedsiębiorstw państwowych*, w: *Potrzeby i aspiracje robotników. Położenie klasy robotniczej w Polsce*, t. 7, pod red. L. Gilejki i P. Wójcika, Warszawa 1987, s. 422.

na jego pozycję i funkcje. Szanse te są znaczne ze względu na zainteresowanie ważnych grup zawodowych w jego rozwoju. By móc zbadać ten problem w kwestionariuszu ankiety sformułowano pytanie: „Kto jest Pana(i) zdaniem najbardziej zainteresowany działalnością samorządu załogi w Waszym przedsiębiorstwie?”

Rozkład odpowiedzi ukształtował się następująco:

1) dyrektor naczelny	— 39,4%
2) robotnicy	— 37,5%
3) kierownicy wydziałów	— 26,7%
4) kierownicy oddziałów	— 21,0%
5) kierownicy zmian, mistrzowie	— 19,5%
6) członkowie partii	— 18,9%
7) członkowie związków zawodowych	— 18,9%
8) pracownicy administracyjni	— 8,7%
9) pracownicy inżynieryjno-tecniczni	— 6,9%
10) inne osoby	— 4,1%

Wyraźnie dwie kategorie odpowiedzi wybijają się na czołowe miejsce — to, iż najbardziej zainteresowany jest dyrektor i robotnicy. W ogóle można zauważyć, że osoby zajmujące w hierarchii władzy w przedsiębiorstwie najwyższe pozycje w opinii robotników są najbardziej pozytywnie ustosunkowani do samorządu załogi. Wydaje się, że zintegrowanie działań przez samorząd załogi, a szczególnie radę pracowniczą wokół podstawowych zadań przedsiębiorstwa, kadry kierowniczej przedsiębiorstwa różnych szczebli oraz najbardziej wykwalifikowanych i aktywnych społecznie robotników byłoby czynnikiem konstruktywnie oddziałyującym na funkcjonowanie samorządu. Wyłania się tutaj problem przekazu informacji o kierunkach działań samorządu oraz podejmowanych decyzjach, o których z powodu złego przepływu informacji nie zawsze wiadomo w podstawowych zespołach pracowniczych.

Świadczy o tym chociażby to, że badani uważają iż główne trudności w działalności samorządu oraz braku poparcia dla jego inicjatyw wynikają z: "braku informacji dla załogi o działalności samorządu" — 38,0%, „zbyt rzadkich spotkań działaczy samorządu z załogą" — 36,6% oraz „zbyt małego wykorzystania uprawnień samorządu załogi w stosunku do dyrekcji" — 16,8%.

Interesujący jest rozkład odpowiedzi łączący się z kwalifikacjami badanych. Robotnicy wykwalifikowani wyrażają pogląd, że najbardziej zainteresowani działalnością samorządu są: dyrektor — 43,2%, robotnicy — 43,2%, członkowie związków zawodowych — 24,8% i partii — 22,4%. Natomiast niewykwalifikowani są zdania (odpowiednio): 47,5%, 30,0%, 17,5%, 20,0%. Wydaje się, że w tym przypadku bardziej wiarygodne są opinie wykwalifikowanych robotników, ze względu na to,

iz częściej są to osoby o dość długim stażu pracy i ze względu na swe kwalifikacje szerszy zakres kontaktów społecznych.

Rzeczywisty zakres samorządności załóg zdeterminowany jest nie tylko uprawnieniami zagwarantowanymi przez ustawę, ale zależny jest od woli aktywnego działania w pracach samorządu przez członków załogi. Na pewno ważnym czynnikiem ograniczającym jest rzeczywisty zakres samodzielności przedsiębiorstwa i samofinansowania. Jednak postawy aktywne ludzi przesądzają najczęściej o efektach działalności samorządu. Wszakże te postawy są raczej bierne.

Świadczy o tym, iż tylko — 16,9% respondentów w razie zaproponowania ich osoby do kandydowania do samorządu załogi — rady pracowniczej wyraziłaby na to zgodę, 52,1% zdecydowanie odpowiedziałyby odmownie, a 26,0% w trakcie przeprowadzanych badań nie miało wyrobionego poglądu w tej sprawie. Zróżnicowanie występuje w zależności od przynależności organizacyjnej. Wyraziłoby zgodę — 44,0% członków partii i jedynie — 14,5% nie należących do żadnej organizacji. Wśród należących do organizacji związkowej tego rodzaju stwierdzeń padło 15,8%.

Zwolennicy koncepcji samorządowej przedsiębiorstwa są zdania, że ten model nie tylko zwiększy zaangażowanie członków załogi w sprawy przedsiębiorstwa, a w tym i samorządu, ale również zwiększy wpływ na jego efektywność gospodarczą. Jeden z głównych przedstawicieli tej orientacji — S. Jakubowicz — polemizując z przeciwnikami tej idei pisze: „Nawiasem mówiąc nie odpowiada rzeczywistości twierdzenie, że „nigdzie na świecie” system samorządowy nie wykazał swoich walorów efektywnościowych. Jest w różnych krajach sporo bardzo efektywnych przedsiębiorstw samorządowych”¹⁷.

Jaką więc formułę samorządu w socjalistycznym przedsiębiorstwie widzą sami respondenci?

W zdecydowanej większości opowiadają się oni za modelem partycypacyjnym (51,6%), znaczny odsetek osób jest zwolennikami modelu samorządowego (34,1%), a tylko 8,7% za opiniodawczym. Model partycypacyjny preferowany jest szczególnie przez członków partii — 71,4% oraz związki zawodowe — 56,4%. Natomiast model samorządowy przez osoby nie należące do związków zawodowych ani do partii — 36,1%¹⁸. Wypowiadając się za modelem partycypacyjnym badani uważają za

¹⁷ S. Jakubowicz, *Stan i główne warunki rozwoju samorządu pracowniczego w Polsce*, w: *Stan i perspektywy*, s. 7. Na marginesie warto zaznaczyć, że autor jako pozytywny przykład zdołał podać tylko jedną firmę, i do tego spółdzielczą (Zakłady Spółdzielcze „Mondragon” w Hiszpanii).

¹⁸ Jak podaje L. Gilejko, z badań przeprowadzonych przez ANS w 1985 r. rozkład odpowiedzi kształtował się następująco: wariant partycypacyjny popiera 25,6% badanych, opiniodawczy — 29,2%, przedstawicielski — 29,2%, samorządowy — 15,9%; L. Gilejko, *O stanie i perspektywach*, s. 428.

konieczne zwiększenie i bardziej dokładne określenie uprawnień samorządu, jak również związków zawodowych i partii.

Tak więc najpoważniejsze uwarunkowania działalności samorządu tkwią nie tyle w jego uwarunkowaniach prawnych, organizacyjnych i politycznych, lecz w zachowaniach pracowników przedsiębiorstw, w ich postawach. Wydaje się, że warunki formalne w dużej mierze są stworzone, natomiast najważniejszą rzeczą jest, by ludzie chcieli i mogli w ich ramach w pełni działać. Wymaga to jednak stworzenia w samych przedsiębiorstwach i wypracowania płaszczyzn działania, które eliminowałyby traktowanie w sposób instrumentalny pracownika i zwiększały zakres jego podmiotowości. By widział on sens swej pracy i potrzebę działania w instytucjach i organizacjach, których funkcjonowanie zwiększa możliwości rozwoju demokracji przemysłowej, co przynosi w efekcie korzyści załodze i nie jest w kolizji z interesem ogólnospołecznym. Jednakowoż trzeba mieć tutaj na uwadze, że na te kreatywne postawy rzutują procesy społeczno-gospodarcze i polityczne przebiegające nie tylko w mikrostrukturze — przedsiębiorstwie, lecz przede wszystkim dokonujące się w skali makrospołecznej. Zależność tych procesów jest dwukierunkowa.

V. PRACA A PODMIOTOWOŚĆ PRACOWNIKA

Jednym z podstawowych warunków funkcjonowania reformy gospodarczej jest samorządność przedsiębiorstw. Jak wiadomo, głównym jej założeniem jest to, że samorząd pracowniczy zwiększy efektywność pracy przedsiębiorstw, rozbudzi aktywność wszystkich kategorii pracowników. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że rozwijanie samorządu w przedsiębiorstwach napotyka nie tyle bariery o charakterze formalnym i organizacyjnym, lecz psychologicznym. W tej sytuacji aparat władzy administracyjnej w przedsiębiorstwie i poza nim nie może oczekiwać natychmiastowej reakcji i współpracy ze strony załóg przy wdrażaniu nowego systemu partycypacji, mając w pamięci deformacje tego systemu jakie miały miejsce w latach siedemdziesiątych.

Tak więc. problem partycypacji musi być rozpatrywany we właściwym kontekście. Zapomina się niekiedy, że partycypacja w zarządzaniu także zobowiązuje uczestników do działania, pomaga zrozumieć powody decyzji, zanim została podjęta, służy rozwojowi zarządzania, a również jest to bardzo istotne — rozwija zainteresowanie i chęć do pracy pracowników. Zależy to jednak jaką wartość dla jednostki stanowi praca.

Nie wdając się w spory, jakie towarzyszą definiowaniu pojęcia „wartość”, oparto się w tych rozważaniach na definicji zaproponowanej przez S. Nowaka, w myśl której wartość to „pewne obrazy czy wizje rzeczy, stanów, czy procesów pożądaných, uznanych za właściwe, słuszne, mo-

ralne, czy też takie, jakich by się chciało"¹⁹. Jednostka w swoim życiu uczestniczy w różnych grupach społecznych, stąd też wartości odczuwane są i kształtowane pod wpływem grupy, do której jednostka należy. S. Nowak rozpatruje wartość zarazem jako czynnik motywacyjny działania jednostki. Należy również mieć na uwadze, że wartości te mogą być odbierane przez ludzi jako pozytywne względnie negatywne. Zarazem jednostka w ramach tej samej kategorii wartości rozpatrywanej pod kątem jej treści stara się nadawać danej wartości jakby określone miary, które kwantyfikują intensywność działań i reakcji oraz trwałość stosunku do tych wartości. Dlatego też przeświadczenie jednostki o tym, że „coś” posiada dla niej istotną wartość może być czynnikiem motywacyjnym jej działania.

Rozpatrując wzajemne relacje pomiędzy wartościami a pragnieniami (aspiracjami) i potrzebami należy stwierdzić, „że wartości posiadane przez jednostkę czy grupę społeczną znajdują wyraz w potrzebach i aspiracjach ludzi, przy czym potrzeby można uznać za siłę popychającą jednostki lub grupy do działania, podczas gdy wartości mogą być traktowane jako czynnik decydujący o atrakcyjności danego przedmiotu, o jego „magnetyzującym” wpływie. Rodzaj posiadanej wartości wpływa na typ preferowanych celów (stosunkowo łatwo obserwowalnych). Są one jakby nasiąknięte wartościami posiadanymi przez jednostkę”²⁰.

Podawane przez respondentów wartości przyjmujemy jako wartości instrumentalne, które w tym przypadku rozumiane są jako jednostkowe przekonanie, że dany sposób zachowania jest osobiście i społecznie silniej akcentowany w sytuacji pracy zawodowej w porównaniu z innymi. Zarazem poprzez nie jednostka realizuje ważne dla niej cele.

Badani robotnicy traktują pracę przede wszystkim instrumentalnie, jako środek służący do zaspokojenia ich potrzeb podstawowych. Tę orientację wyraża 58,8% respondentów, stwierdzając, że „praca zawodowa jest dla nich koniecznością służącą do zdobycia środków utrzymania”. Najwyższy odsetek tego typu wskazań ma miejsce wśród pracowników niewykwalifikowanych i wynosi 70,0%, a najniższy w kategorii robotników będących brygadzystami — 53,3%. Orientację ekonomiczną deklaruje także 56,8% robotników wykwalifikowanych. Kwalifikacje i zajmowana pozycja w hierarchii władzy w zespole pracy są tutaj znaczącym czynnikiem różnicującym poglądy na pracę w kategoriach wartości.

W dość istotnym stopniu różnicuje pogląd na pracę również wiek ba-

¹⁹ S. Nowak, *Postawy, wartości i aspiracje społeczeństwa polskiego*, w: *Polskie systemy wartości i modele konsumpcji. Diagnozy — Prognozy*, pod red. R. Siemieńskiej, Warszawa 1984, s. 135.

²⁰ R. Siemieńska, *Wartości aspiracje i oczekiwania społeczeństwa polskiego a perspektywy zaspokajania potrzeb*, w: *Zaspokajanie potrzeb w warunkach kryzysu*, pod red. J. J. Wiatra, Warszawa 1986, s. 517 - 518.

danych. Można zaobserwować iż najmłodszy pracownicy w wieku do 25 lat są w największej liczbie zwolennikami tej orientacji (65,8%) oraz pracownicy zbliżający się do wieku emerytalnego (powyżej 55 lat — 81,2%). Podejście robotników do pracy jako wartości charakteryzuje się daleko posuniętym praktycyzmem, który zdeterminowany jest aktualnymi uwarunkowaniami sytuacyjnymi. Wywołany jest on głównie zjawiskami inflacyjnymi, które powodują, że za uzyskaną pracę robotnik może nabyć mniejszą liczbę dóbr. W tych warunkach dążąc do utrzymania warunków życia na niezmiennym poziomie, jego uwaga jest skupiona na pracy, jako wartości instrumentalnej, która jest środkiem zrealizowania celów ekonomicznych.

Można przypuszczać, że te tendencje będą się utrzymywać, jeśli zjawiska inflacyjne będą dalej kształtować się w gospodarce na obecnym poziomie. W tym przypadku presja załóg na zaspokojenie potrzeb podstawowych będzie wzrastać. Stąd próby rozbudzenia potrzeb wyższego poziomu będą stawać się mało efektywne, a w rezultacie tworzenie warunków dla zwiększenia podmiotowej roli pracowników w procesie pracy będzie ograniczone.

Z drugiej strony wydaje się, że istnieją potencjalne możliwości rozbudzania kreatywnych postaw wśród robotników, bowiem — mimo bardzo poważnego odsetka wskazań na orientację ekonomiczną — równocześnie pośród nich 47,2% wskazuje, że praca dla nich jest także najważniejszą wartością w życiu. Reprezentują więc orientację autoteliczną — czyli praca jest tutaj celem samym w sobie, gdyż przez nią mogą oni podnosić swe kwalifikacje i realizować potrzebę samorealizacji. Z tym w dużej mierze korespondują stwierdzenia o sensie i celowości wykonywanej pracy. Odsetek pozytywnych stwierdzeń wynosi 72,1%, przy czym wśród kobiet — 66,8% i mężczyzn — 76,9%. Stwarzać to może przesłanki do przekształcania postaw pracowników z biernych w stosunku do udziału w partycypacji do aktywnych. Tym bardziej, że co trzeci badany wyraża pogląd, że „staram się pracować jak najlepiej i wykazuję samodzielność i inicjatywę”.

Subiektywne prawdopodobieństwo skuteczności danego postępowania stanowi uogólnioną ocenę nie tylko własnych doświadczeń jednostki, lecz również doświadczenia społecznego, na którym ludzie opierają swe przewidywania. W miarę nabywania doświadczeń człowiek dokonuje hierarchizacji swoich potrzeb i sposobów działania, ze względu na szansę osiągnięcia preferowanych celów.

Robotnicy przede wszystkim chcą mieć stworzone warunki do decydowania w sprawach dotyczących ich pracy. Stwierdzeń, że podejmują samodzielnie decyzje padło 41,9%, że „nie podejmuje, a chciałby podejmować” — 26,9%, a 23,7% to osoby, których to nie interesuje. Wynika stąd, że ponad 1/4 badanych pragnie, by stworzono im taką

szansę. Występujące tutaj różnice związane z płcią pracownika: 55,8% mężczyzn stwierdza, że podejmuje samodzielnie decyzje, a wśród kobiet odsetek ten wynosi 30,8%.

Z punktu widzenia partycypacji, bardziej interesujące są opinie dotyczące uczestniczenia w decyzjach dotyczących pracy zespołu. Fakt uczestniczenia w tych decyzjach potwierdza aż 39,1% badanych, „nie uczestniczy, lecz chciałoby” — 30,6%. Natomiast odsetek osób, które podają, że „nie interesuje mnie to” wynosi 24,0%.

Dane te świadczą, że partycypacja bezpośrednia jest realizowana w badanych zakładach w dość znacznym stopniu, równocześnie można stwierdzić, że istnieją możliwości jej rozwoju, jeśli stworzone zostaną odpowiednie warunki dla tych, którzy wyrażają chęć wzięcia udziału w tym procesie. Fakt podejmowania przez robotnika decyzji dotyczących wykonywanej przez niego pracy oraz uczestniczenia w decyzjach dotyczących pracy zespołu zmienia jego rolę w zakładzie z przedmiotowej w podmiotową. Wydaje się równocześnie, że tworzenie warunków do pełnego rozwoju partycypacji bezpośredniej stanowić może „szkołę” rozwijania postaw prospołecznych, a tym samym zwiększyłoby liczbę osób pragnących uczestniczyć w działalności samorządu załogi.

Tak więc mimo, że kadra menedżerska nie neguje rozszerzania współdecydowania pracowników odnośnie do wykonywanej przez nich pracy to jednak zakres praktycznego stosowania tych zasad jest w dalszym ciągu bardzo ograniczony. Pogląd o konieczności włączenia pracowników do decyzji odnoszących się do ich odcinków pracy są deklarowane, ale w małym stopniu realizowane.

Przy tym nie należy zapominać o fundamentalnej zasadzie, że tylko ten może i temu wolno decydować, kto jest do tego przygotowany z racji swego doświadczenia zawodowego, umiejętności, czy wykształcenia, kto w zakresie fachowym sam konstruktywnie pracuje i poczuwa się całkowicie do przyjęcia odpowiedzialności, która wiąże się z każdą decyzją.

*

Podsumowując należy mieć na uwadze, że demokracja pracownicza może być obciążona wieloma ujemnymi stronami grupowego rozwiązywania problemów. Nie jest wolna od konfliktów, szczególnie w przypadku występowania wśród załogi różnych interesów. Współzarządzanie jest zazwyczaj czasochłonne, może budzić zniechęcenie członków zespołu i wcale nie przynieść pożądaných wyników. Przy braku takich wyników, zespół podejmujący decyzję jest raczej skłonny szukać odpowiedzialności wśród innych niż przyjąć sam odpowiedzialność za taką decyzję. Stąd ewolucja rozwoju samorządności winna nie tyle iść w kierunku samorządnego przedsiębiorstwa, lecz raczej zwiększania stanowiących uprawnień samorządu załogi, przy założeniu, że dyrektor jako organ przedsiębiorstwa jest ich realizatorem.

Ze względu, że robotnicy nie wyrażają większego zainteresowania ciałami przedstawicielskimi, koniecznym jest zwiększenie form partycypacji bezpośredniej, powiększając zakres ich uprawnień co do decyzji związanych ze stanowiskiem pracy jak i zespołu roboczego. Tworzenie kompleksowych zespołów produkcyjnych (zwanych grupami autonomicznymi czy partnerskimi) o dużej samodzielności pod względem planowania, płac, realizacji i kontroli własnej pracy zwiększałoby efektywność produkcji i kontroli własnej pracy zwiększałoby efektywność produkcji jak również wyrabiałoby odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Byłby to jakby pierwszy etap rozbudzania zainteresowania samorządnością, co w końcowym rezultacie mogłoby przynieść zainteresowanie robotników w uczestniczeniu w formach partycypacji pośredniej. Ma to szczególne znaczenie w przypadku robotników dwuzawodowych (chłopów-robotników), wśród których zainteresowanie samorządem załogi jest małe, gdyż wynosi około 20,0%. Jest to grupa zawodowa składająca się przeważnie z robotników niewykwalifikowanych, o orientacji na pracę jako wartość ekonomiczną. Praca w zespołach autonomicznych oprócz wyższych zarobków spowodowałaby konieczność uczestniczenia w podejmowaniu decyzji i brania za nie odpowiedzialności a w konsekwencji uczyła roli współgospodarza.

Rozwój samorządności w przedsiębiorstwie wymaga wyeliminowania ciał nieformalnych w procesie decyzyjnym. Istnienie tych ciał w odczuciu załogi zakładu deprecjonuje formalne instytucje przedstawicielskie i powoduje, że pracownicy traktują je jako instytucje o charakterze fasadowym, które bardziej preferują interes dyrektora i państwa niż załogi. Wymaga to bardziej precyzyjnego określenia uprawnień organów przedsiębiorstwa, a także uprawnień związków zawodowych.

W opinii badanych mała aktywność załogi we współzarządzaniu jest spowodowana głównie trudną sytuacją gospodarczą i polityczną kraju. Zwiększanie demokracji w skali państwa — ich zdaniem — miałoby bardzo ważny wpływ na zainteresowanie załóg działalnością i rozwojem demokracji pracowniczej. Pobudziłoby aktywność pracowników do uczestniczenia w organach samorządowych jak również w ich zespołach roboczych. Brak wiary w skuteczność rozwiązań gospodarczych wprowadzanych z dużymi oporami w ramach drugiego etapu reformy gospodarczej, brak konsekwencji w ich wdrażaniu oraz pozorne próby rozwiązań politycznych w skali państwa rodzą zjawiska bierności i apatii, co w efekcie powoduje, iż ten brak wiary występuje również w stosunku do przedsięwzięć gospodarczych i samorządowych inicjowanych w przedsiębiorstwie.

Respondenci wyrażali również pogląd, że z punktu widzenia funkcjonowania samorządu zwiększenia jego pozycji korzystnym byłoby stworzenie struktury ponadzakładowej samorządu. Spełniałaby dwie funkcje: przyczyniałaby się do demokratyzacji metod kierowania państwem oraz

stanowiłaby funkcję ochrony i rozwoju samorządów przedsiębiorstw. Ich zdaniem tworzenie jakby zarządu ogólnokrajowego samorządów załóg, czy federacji samorządów nie byłoby celowe ze względu, że mogłyby te instytucje ograniczać samodzielność przedsiębiorstw i z biegiem czasu przekształcić się w skostniałe struktury, w których przedstawiciele określonych branż mogliby tworzyć grupy nacisku dla realizacji swych celów. Opowiadali się raczej za powołaniem Izby Samorządowej w Sejmie przez co negatywne skutki związane z daleko posuniętą formalizacją działań czy preferowaniem interesów branżowych zostałyby wyeliminowane.

EMPLOYEES' DEMOCRACY IN AN INDUSTRIAL PLANT

Summary

In actual legal and political conditions in Poland it has been assumed that in decision-making processes in an enterprise in the first place participate, as representatives of the employees' interests: a self-government of a crew, a Party organization, a trade union. In economic praxis, it created complicated problems, since it is very difficult to draw distinct lines separating the areas of activity of those organizations.

The research indicates that despite quite large competences of a self-government, its participation in management activities is not big (a very big influence on decision-making: a general assembly of a crew and the employees' council — 8.9% of answers). The most important decisive body is a chief executive director — 35.3% of answers. In effect, formal institutions which might have created conditions to develop industrial democracy do not function according to the expectations and consequently, an increase in the position and authority of an enterprise director has been noted in 1988 in comparison with previous years.

As a result of those changes, cooperation between a director, a Party organization and a trade union does not develop adequately. The cooperation is the best between a director and a Party organization — 16.6% of positive indications.

Among workers a view prevails that the organizations which are to be the workers' representations in decision-making processes do not meet such expectations. It was only 0.9% of respondents who indicated that a party organization represents the workers' interests. 12.9% of respondents were of the same opinion with respect to a self-government of a crew and the employees' council. At the same time workers declare little interest in taking posts in self-government organs; in effect, not always the best people are candidates for seats in the employees' council. The workers, however, want to have a much greater influence than they have now on decisions concerning their workplaces (26.9%) as well as on their participating in taking decisions concerning the collective work (30.6%).

It seems apparent that the increase in employees' democracy depends on organizational and legal conditions and, in the first place, requires the change of attitudes among workers and the managing staff. It is also necessary to increase the self-dependence of enterprises in financial matters and to reduce the degree of their subordination to the economic center. Moreover, there arises the need to establish self-government structures on a supra-enterprise level, eg. the Self-Government Chamber in the Sejm (Parliament).