



# Centrum Badania Opinii Społecznej

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

SEKRETARIAT: 28-37-04

ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41

TELEFON DYŻURNY: 21-34-34

BDF/402/3/85

listopad 1985

ZMIANY SYSTEMU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM  
POD WPŁYWEM REFORMY GOSPODARCZEJ

/Komunikat z badań/

Zespół Badań Długofalowych

Celem badania było stwierdzenie, czy wprowadzenie do systemu ekonomicznego przedsiębiorstwa zasad reformy gospodarczej spowodowało - w opinii badanych - zmiany w sposobie zarządzania, oraz wskazanie, w jakich sferach zmiany te są najwyraźniej postrzegane.

Badaniem objęto losową próbę 27 przedsiębiorstw, zatrudniających ponad 3000 pracowników. Próba ta jest reprezentatywna ze względu na podział według gałęzi przemysłu i na makroregiony gospodarcze.

W każdym przedsiębiorstwie wylosowano 1% robotników oraz mistrzów. Drugą część próby stanowią kierownicy największych jednostek produkcyjnych i najważniejszych komórek funkcjonalnych, w liczbie nie przekraczającej 10 osób w każdej z tych grup.

Liczebność badanych grup społeczno-zawodowych przedstawia się następująco: robotnicy - 822, mistrzowie - 126, kierownicy jednostek produkcyjnych - 229, kierownicy komórek funkcjonalnych - 305. W sumie wielkość próby wyniosła 1482 osoby. Badanie przeprowadzono w czerwcu 1985 r.

Przedstawiając wyniki badania, pokazujemy obszary wpływów następujących podmiotów decyzyjnych: 1/ brygady wraz z mistrzem; 2/ kadry kierowniczej i dykcji; 3/ kolektywu wydziału /zakładu/-kierownika, sekretarza POP, przewodniczącego rady pracowniczej, przewodniczącego rady związkowej; 4/ kolektywu przedsiębiorstwa; 5/ rady pracowniczej na procesy decyzyjne w brygadach, wydziałach /zakładach/ oraz przedsiębiorstwie jako całości.

Stopień tego zreformowania ustalono według 14 ważniejszych wskaźników ekonomicznych, dotyczących następujących zagadnień:

- sposobu kształtowania funduszu płac;
- kryteriów podziału funduszu płac w skali przedsiębiorstwa;
- zasad podziału funduszu płac na wydziały produkcyjne;
- sposobu funkcjonowania systemu informacyjnego w kwestii istotnych elementów systemu ekonomicznego /kosztów/;
- stosowania motywacyjnego systemu płac;
- dynamiki ważniejszych wskaźników ekonomicznych w latach 1982-1985 /materiałochłonność, energochłonność, importochłonność produkcji, zapasy, relacja między tempem wzrostu wydajności pracy i średniej płacy, rentowność produkcji/.

Do grupy stosującej tradycyjny system zarządzania zaliczono 3 przedsiębiorstwa, do grupy wdrażającej pewne elementy reformy z przewagą systemu tradycyjnego - 19 przedsiębiorstw, do grupy zaawansowanej we wdrażaniu reformy - 5 przedsiębiorstw.

### 1. Uspołecznienie decyzji na poziomie brygady

#### Obszary wpływów

Na szczeblu brygady dominującą rolę odgrywa kadra kierownicza. Przejawia się to m.in. w ustalaniu: miesięcznego planu pracy brygady /według 77% respondentów/, zasad naliczania zarobków /80%/, wysokości zarobków /68,4%/. Ponadto kierownictwo decyduje o powoływaniu na stanowisko mistrza /74% badanych/, brygadzisty /64%/ oraz o awansie robotników /59%/.

Znaczący wpływ samej brygady dotyczy następujących spraw: podziału zadań między członków brygady /78,9% respondentów/, przydziału zadań dla brygady /42,7%/, podejmowania przez brygadę zadań szczególnie uciążliwych /51,3%/, zadań dodatkowych /54,4%/ oraz zmiany organizacji pracy brygady /48,8%/.

#### Zmiany pod wpływem reformy

Respondenci z przedsiębiorstw zreformowanych wskazywali na większy wpływ brygady w sferze organizacji produkcji. Prawidłowość tę zauważają robotnicy / $r=0,159$ <sup>1</sup>/ i kierownicy produkcyjni / $r=0,150$ /. Obydwie grupy sygnalizują zarazem mniejszy wpływ kadry kierowniczej na decyzje produkcyjne /podział zadań, zmiany w organizacji pracy, polityce zatrudnienia/.

Większy wpływ brygady na decyzje płacowe dostrzegają robotnicy / $r=0,258$ / i mistrzowie / $r=0,189$ /, mniejszy zaś wpływ kadry kierowniczej w tej sferze podkreślają robotnicy i kierownicy produkcyjni

---

<sup>1</sup> W analizie statystycznej posłużono się współczynnikiem "r" Pearsona, który przyjmuje wartości od -1 do 1. Dla poszczególnych grup granica poziomu istotności / $p<0,05$ / wynosi: robotnicy - 0,100, mistrzowie - 0,175, kierownicy produkcji - 0,130, kierownicy komórek funkcjonalnych - 0,113.

Badani wskazują również na większy stopień uspołecznienia decyzji dotyczących podziału zysku na nagrody indywidualne. Podziału tego częściej dokonuje brygada i rada pracownicza niż kolektyw i dyrekcja. Pogląd taki wyrażają robotnicy  $/r=0,142/$ , mistrzowie  $/r=0,229/$  oraz kierownicy produkcyjni  $/r=0,204/$ .

Również w kwestii polityki kadrowej badani /z wyjątkiem kierowników produkcyjnych/ zauważają wzrost wpływu brygady. Prawdopodobnie tę najmocniej podkreślają mistrzowie  $/r=0,243/$  i robotnicy  $/r=0,176/$ .

Tendencja uspołecznienia procesu decyzyjnego znajduje wyraz także w opiniach o sposobie podejmowania decyzji. Badani z przedsiębiorstw zreformowanych wyrażają pogląd, że decyzje w omawianych sprawach są częściej podejmowane kolegialnie, tj. nie jednoosobowo przez kierownika, lecz w uzgodnieniu z kolektywem, na zebraniach załogi lub rady pracowniczej.

W opinii robotników w przedsiębiorstwach zreformowanych częściej podejmuje się kolegialnie decyzje dotyczące następujących spraw brygady: organizacji produkcji  $/r=0,189/$ , płac  $/r=0,105/$ , podziału atrakcyjnych świadczeń  $/r=0,203/$ .

Mistrzowie dostrzegają większy stopień kolegialności w przypadku decyzji produkcyjnych  $/r=0,189/$  i kadrowych  $/r=0,201/$ . Z kolei kierownicy produkcyjni akcentują większe uspołecznienie decyzji kadrowych  $/r=0,327/$ . Opinie kierowników komórek funkcjonalnych w tej sprawie nie są zróżnicowane.

## 2. Uspołecznienie decyzji na poziomie wydziału /zakładu/

### Obszary wpływów

Na szczeblu wydziału /zakładu/ głównym decydentem jest również kadra kierownicza. Menażerowie decydują m.in. w następujących kwestiach: wielkość rocznego planu produkcyjnego wydziału  $/80,5\%$  respondentów/, wielkość funduszu płac dla wydziału  $/80,2\%$ /, wysokość zarobków dla poszczególnych grup pracowników  $/74,9\%$ /, powoływanie na stanowisko mistrza  $/78\%$ /.

Wpływ brygad ogranicza się do podziału zadań pomiędzy brygady  $/według 17,9\%$ /, powoływania na stanowisko mistrza  $/25,3\%$ /.

Natomiast kolektyw wydziałowy odgrywa istotną rolę w sprawach przyznawania nagród i odznaczeń /48,6% badanych/ oraz podziału zysku na nagrody indywidualne /32,4%/.

### Zmiany pod wpływem reformy

W przedsiębiorstwach zreformowanych większy wpływ brygady w zakresie organizacji produkcji dostrzegają jedynie mistrzowie / $r=0,189$ /, natomiast kierownicy produkcyjni wskazują tu na wzrost roli kolektywu / $r=0,194$ /.

W kwestiach płacowych żadna z grup nie zauważa na tym szczeblu większego wpływu brygady, natomiast wszystkie grupy sygnalizują zmniejszenie wpływu kierownictwa /w największym stopniu mistrzowie -  $r=0,268$ / . Wzrost oddziaływania kolektywu na decyzje płacowe odnotowali mistrzowie, kierownicy produkcyjni i kierownicy funkcjonalni. Większe znaczenie rady pracowniczej pojawiło się w opiniach robotników / $r=0,147$ / i kierowników produkcyjnych / $r=0,164$ /.

Wszystkie grupy wskazały zgodnie na większe uspołecznienie procesu podziału zysku, to znaczy częściej dokonuje podziału brygada i rada pracownicza niż kolektyw i dyrekcja.

Badane grupy z wyjątkiem kierowników komórek funkcjonalnych zarejestrowały wzrost wpływów brygady w sferze decyzji kadrowych, natomiast w ocenie roli rady pracowniczej pojawiły się rozbieżności. Zdaniem mistrzów oraz kierowników komórek funkcjonalnych jej znaczenie się zwiększyło, według kierowników jednostek produkcyjnych zaś - zmalało. Z kolei znaczenie kadry kierowniczej w tej sferze zmniejszyło się zdaniem mistrzów i kierowników produkcyjnych.

W kwestii planowania produkcji i przydziału zadań brygadam mistrzowie i obydwie grupy kierowników podkreślili rosnące znaczenie kolektywu. Robotnicy zaś wyrazili przekonanie, że wzrósł w tej dziedzinie wpływ rady pracowniczej.

Sposób podejmowania decyzji na szczeblu wydziału w przedsiębiorstwach zreformowanych nie uległ poważniejszym zmianom. Kierownicy produkcyjni sygnalizowali wzrost kolegialności w podejmowaniu decyzji produkcyjnych, a kierownicy komórek funkcjonalnych postrzegali taką prawidłowość w przypadku decyzji płacowych. Kolegialność, podobnie jak w przypadku spraw brygady, oznacza, że decyzje są podejmowane częściej na zebraniu kolektywu, rady pracowniczej lub załogi niż jednoosobowo przez kierownika.

### 3. Uspołecznienie decyzji na poziomie przedsiębiorstwa Obszary wpływów

Na szczeblu przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywają dwa podmioty decyzyjne: kadra kierownicza i kolektyw. Podział wpływów przedstawia się następująco: wielkość zadań produkcyjnych zależy od decyzji kierownictwa /67,3% respondentów/, w mniejszym zaś stopniu od kolektywu /22,1%/, zasady płacowe ustala kierownictwo /60,6%/, lub kolektyw /22,8%/; polityką kadrową steruje kierownictwo /57,4%/, kolektyw natomiast odgrywa mniej istotną rolę /31,5%/; w kwestii organizacji pracy decyduje kierownictwo /73,5%/, wpływ kolektywu zaś jest mało znaczący /14,9%/.

#### Zmiany pod wpływem reformy

Stopień zreformowania przedsiębiorstwa w zasadzie nie różnicuje opinii respondentów dotyczących uspołecznienia decyzji w takich dziedzinach, jak: planowanie, płace, organizacja pracy, polityka kadrowa i zatrudnieniowa. Inaczej mówiąc, w systemie zarządzania przedsiębiorstwem jako całością fakt wdrażania zasad reformy nie spowodował - zdaniem respondentów - żadnych zmian.

Stwierdzono natomiast istotne różnice w ocenie efektywności decyzji kierownictwa. Pracownicy przedsiębiorstw zreformowanych częściej oceniają negatywnie ich efektywność w następujących dziedzinach:

- 1/ organizacja produkcji /mistrzowie, kierownicy komórek funkcjonalnych/,
- 2/ wysokość płac, podział premii i nagród /robotnicy, mistrzowie, kierownicy produkcyjni/,
- 3/ warunki pracy /robotnicy/,
- 4/ polityka zatrudnieniowa /robotnicy, mistrzowie/.

W kwestii polityki kadrowej grupy kierownicze częściej wyrażają pogląd, że decyzje kadrowe nie gwarantują zwalniania osób źle pracujących / $r=0,153$  i  $r=0,126$ /, robotnicy zaś - że nie umożliwiają one zwalniania osób niekompetentnych ze stanowisk kierowniczych / $r=0,113$ /.

Stopień zreformowania przedsiębiorstwa wpływa na ocenę jego efektywności gospodarczej. Najwięcej pozytywnych zmian dostrzegają kierownicy produkcyjni: wzrost wydajności pracy, wzrost wielkości produkcji, większą oszczędność materiałów, lepsze wykorzystanie czasu pracy. Najbardziej krytyczni są mistrzowie, którzy wskazują na pogorszenie się dyscypliny pracy i zaopatrzenia w materiały i surowce. Jedynie opinie robotników w tej kwestii nie są zróżnicowane.

Badani wypowiedzieli się również na temat form konsultacji z załogą decyzji ważnych dla przedsiębiorstwa jako całości /np. plany produkcyjne, zamierzenia inwestycyjne/ oraz w sprawach dotyczących bezpośrednio pracowników /np. podwyżki płac, poprawa warunków pracy/. Okazało się, że w przedsiębiorstwach zreformowanych kierownictwo częściej wykorzystuje w celach konsultacyjnych zakładowe środki masowego przekazu /radiowęzeł, prasa zakładowa, gabloty/. Częściej też funkcję forum dyskusyjnego pełnią wydziałowe narady produkcyjne i sesje rady pracowniczej.

#### 4. Wpływ zmian w procesie decyzyjnym na oceny wartości pracy

Pojawiające się symptomy wzrostu uspołecznienia procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwach zaawansowanych we wdrażaniu reformy gospodarczej skłaniają do zbadania różnic w ocenie wartości pracy. Ocena ta dotyczy zarówno podmiotów decyzyjnych, jak też grup społeczno-zawodowych i indywidualnych pracowników.

#### Ocena odpowiedzialności gospodarczej

Respondenci wypowiedzieli się na temat odpowiedzialności za braki i niedociągnięcia występujące we wskazanych w ankiecie dziedzinach życia przedsiębiorstwa /m.in. organizacja produkcji, warunki pracy, płace, polityka kadrowa/ oraz wskazywali, czyja aktywność może wpłynąć na poprawę sytuacji. Okazało się, że wzrost stopnia zreformowania przedsiębiorstwa wpływa na sposób postrzegania przez badanych odpowiedzialności poszczególnych grup.

Opinie pracowników przedsiębiorstw zreformowanych o odpowiedzialności wyodrębnionych grup różnią się w sposób istotny od opinii respondentów z zakładów, gdzie przeważa tradycyjny system zarządzania.

Robotnicy. Częściej są obciążani odpowiedzialnością za bezpieczeństwo pracy /według mistrzów i robotników/ i przestrzeganie dyscypliny pracy /zdaniem mistrzów, kierowników produkcji i robotników/. Rzadziej wiązane są z nimi nadzieje na lepsze wykonanie planu /mistrzowie, kierownicy produkcji, kierownicy komórek funkcjonalnych/. Opinie samych robotników są tu odmienne od wymienionych grup: częściej wiążą poprawę sytuacji w kwestii wykonania planu z własną pracą.

Mistrzowie. Częściej przypisuje się im odpowiedzialność za przestrzeganie dyscypliny pracy /według robotników, mistrzów, kierowników produkcji/ oraz za poprawę organizacji pracy /w opinii robotników/ i kształtowanie stosunków między ludźmi /zdaniem robotników, kierowników produkcji/. Rzadziej odpowiadają za warunki pracy /według robotników, kierowników komórek funkcjonalnych/.

Kierownicy jednostek produkcyjnych. Częściej czyni się ich odpowiedzialnymi za: warunki pracy /według robotników, kierowników komórek funkcjonalnych/, lepsze wykonanie planu /w opinii mistrzów, kierowników produkcji, kierowników komórek funkcjonalnych/, oszczędność materiałów i energii /według robotników i kierowników komórek funkcjonalnych/. Rzadziej odpowiadają za bezpieczeństwo pracy /według robotników i mistrzów/ oraz za dyscyplinę pracy /zdaniem robotników, mistrzów i kierowników produkcji/.

Kierownicy jednostek funkcjonalnych. Częściej są obciążani odpowiedzialnością za: organizację pracy /według kierowników jednostek funkcjonalnych/, warunki pracy /zdaniem kierowników produkcji/ i bezpieczeństwo pracy /według robotników i mistrzów/. Rzadziej odpowiadają za: poziom płac i braki polityki kadrowej /w obydwu sprawach według własnej opinii/.

Dyrektorzy. Częściej przypisuje się im odpowiedzialność za: zbyt niski poziom płac /w ocenie robotników, mistrzów, kierowników komórek funkcjonalnych/, błędy polityki kadrowej i zatrudnieniowej /zdaniem kierowników komórek funkcjonalnych/, poprawę organizacji pracy /według robotników/. Rzadziej obciąża dyrektora odpowiedzialność za warunki pracy /robotnicy, kierownicy produkcji/ i za poprawę bezpieczeństwa pracy /mistrzowie/.

Rada pracownicza. Częściej oczekuje się od samorządu działań w kwestii poprawy organizacji pracy /według robotników/. Częściej z radą wiąże się nadzieje na poprawę warunków pracy /zdaniem robotników/.

Związek zawodowy. Rządziej podkreśla się odpowiedzialność związku za: wzrost płac /według robotników, mistrzów, kierowników komórek funkcjonalnych/, bezpieczeństwo pracy oraz poprawę stosunków między ludźmi /w opinii robotników/.

Organizacja partyjna. Jedyne zróżnicowanie dotyczy mniejszej odpowiedzialności za stan stosunków między ludźmi /według robotników/.

#### Ocena indywidualnych pracowników

Badanym przedstawiono listę jedenastu kryteriów, jakie mogą być uwzględniane przy awansach pracowników. Respondenci wypowiedzieli się, jak często kryteria te są brane pod uwagę w praktyce ich przedsiębiorstwa.

Porównując opinie pracowników przedsiębiorstw zreformowanych i niezreformowanych dostrzeżono, że wzrost stopnia zreformowania powoduje w nich następujące zmiany: robotnicy stwierdzają, że przy awansowaniu rządziej są brane pod uwagę przynależność do partii / $r=0,124$ / i związków / $r=0,127$ / oraz znajomości i układy / $r=0,146$ /; według mistrzów jedynie wydajność pracy jest częściej stosowanym kryterium awansu / $r=0,180$ /. Najwięcej zmian dostrzegają kierownicy produkcyjni. Ich zdaniem elementami oceny pracownika są częściej: wydajność pracy / $r=0,215$ /, jakość pracy / $r=0,188$ /, talenty organizatorskie / $r=0,247$ /, dobre stosunki z kolegami z pracy / $r=0,284$ /, rządziej natomiast staż pracy / $r=0,154$ / oraz znajomości i układy / $r=0,167$ /. W opinii kierowników komórek funkcjonalnych częściej uwzględnia się wydajność pracy / $r=0,123$ / i dobre stosunki z przełożonymi / $r=0,160$ /.

x

x

x

1. Analiza wpływów poszczególnych podmiotów decyzyjnych wykazuje, że dominującą rolę w przedsiębiorstwie odgrywa kadra kie-

rownicza. Podmiotowość brygady jest ograniczona do decyzji w sprawach czysto operacyjnych. Rola struktur przedstawicielskich - rady pracowniczej, organizacji związkowej, partyjnej - w sensie bezpośredniego wpływu całych organizacji - jest niewielka /do 5% wskazań/. Można jednak przypuszczać, że istnieją mechanizmy oddziaływania pośredniego trudne do uchwycenia w badaniach ankietowych.

2. Zaprezentowany materiał pozwala zauważyć wystąpienie istotnych zmian w mechanizmach zarządzania wewnątrz brygady i wydziału w przedsiębiorstwach zaawansowanych we wdrażaniu reformy.

3. Przejawy uspołecznienia zarządzania w skali przedsiębiorstwa jako całości są znacznie słabsze. Ze strony kierownictwa mamy tu do czynienia z nasileniem konsultacji poszczególnych spraw z załogą. Z kolei postawę załóg charakteryzuje większy krytycyzm wobec decyzji kierownictwa. Zauważa się również większą identyfikację kadry menażerskiej z interesami przedsiębiorstwa.

4. Ważnym poznawczo rezultatem jest stwierdzenie różnorodności form uspołecznienia systemu zarządzania. Na poziomie najniższym przeważa tendencja do ograniczania roli kierownika oraz upodmiotowienia decyzyjnego brygady. Na szczeblu wydziału zmniejszeniu wpływów menażerów towarzyszy wzrost znaczenia brygad, kolektywu i rady pracowniczej.

5. Interesujące rezultaty dała analiza opinii o odpowiedzialności poszczególnych uczestników procesu pracy. W przedsiębiorstwach zreformowanych odpowiedzialność za decyzje o charakterze operacyjnym przesunęła się w kierunku bezpośrednich uczestników procesu produkcyjnego /robotników, mistrzów, kierowników produkcji/. Natomiast odpowiedzialność w kwestiach strategicznych przesunęła się w kierunku administracji przedsiębiorstwa /dyrektora, kierowników komórek funkcjonalnych/. Istotne jest również stwierdzenie, że w odczuciu robotników większą odpowiedzialnością za sprawy przedsiębiorstwa obarcza się radę pracowniczą niż organizację związkową.

6. Ważne znaczenie mają ponadto zmiany w ocenie pracy indywidualnych pracowników. W przedsiębiorstwach zreformowanych wzrosło znaczenie wymiernych kryteriów efektywnościowych, zmalała zaś rola kryteriów uznaniowo-przetargowych, związanych z układem sił pomiędzy grupami interesów.

7. Dostrzeżone zróżnicowanie opinii nie stanowi - jak się wydaje - wystarczającej podstawy do zbyt daleko idących uogólnień. Zmiany w sposobie postrzegania omawianych procesów nie dają się wprawdzie wyjaśnić za pomocą takich cech respondentów, jak: wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy, przynależność organizacyjna, niemniej jednak problem wymaga znacznie głębszego zbadania na próbie ok. 100 przedsiębiorstw przy zastosowaniu większej liczby obiektywnych, wymiernych wskaźników.