



Centrum Badania Opinii Społecznej

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

SEKRETARIAT: 28-37-04, 29-35-69

ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41

TELEFON DYŻURNY: 21-34-34

BDF/101/2/86

SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA DYNAMIKI DZIAŁAŃ SAMORZĄDU ZAŁOGI

Warszawa, marzec 1986 r.

Najnowszy etap działania rad pracowniczych trwa od lat pięciu. Był to okres burzliwy i trudny w sensie gospodarczym, politycznym i społecznym. Po fazie spontanicznej aktywności ruch samorządowy przebrnął przez stan wojenny i stanął przed prozaiczną pragmatyką gospodarki i społeczeństwa w stanie kryzysu. Zderzenie aspiracji i nadziei załóg z realiami ekonomicznymi i politycznymi ograniczeń uruchomiło proces społecznej weryfikacji idei samorządności i jej zbiorowych nosicieli - aktywu rad pracowniczych.

W ciągu 1985 r. CBOS zrealizowało trzy badania podejmujące m.in. problematykę funkcjonowania samorządów w zreformowanych przedsiębiorstwach¹. Na podstawie wyników pierwszego z tych badań² i obserwacji można stwierdzić, że jedynie około 15% rad prowadzi działalność zgodną z duchem ustaw o samorządzie i przedsiębiorstwie oraz z oczekiwaniami wyborców. Coraz wyraźniej zarysowuje się linia demarkacyjna oddzielająca samorzady bierne, ograniczające się do wypełniania swych podstawowych kompetencji stanowiących, od samorządów czynnych, które traktują gwarancje ustawowe jako przesłanki umożliwiające rzeczywiste współzarządzanie przedsiębiorstwem.

Pogłębiające się zróżnicowanie dynamiki działania rad jest związane z ekonomiczną sytuacją przedsiębiorstwa, z jego pozycją w stosunku do instytucji zewnętrznych oraz z mechanizmami funkcjonowania organów samorządu.

1. Samorząd a struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

Korzystne warunki rozwoju samorządności pracowniczej gwarantują przedsiębiorstwa monocentryczne, czyli spójne terytorialnie, organizacyjnie i ekonomicznie. Interes przedsiębiorstwa jako całości jest

¹ Samorząd pracowniczy w przedsiębiorstwie przemysłowym - kwiecień '85. Próba losowa 334 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 500 osób. W każdym z nich badano opinie przewodniczącego rady pracowniczej, dyrektora, I sekretarza POP, przewodniczącego organizacji związkowej; Moja praca, mój zakład pracy - czerwiec '85. Próba losowa 168 pracowników przedsiębiorstw przemysłowych zatrudniających powyżej 3000 osób; Dyrektor i jego partnerzy - listopad '85. Próba losowa 455 dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych zatrudniających powyżej 500 osób.

² Samorząd pracowniczy ..., badanie cyt.

w tym przypadku dość jednoznacznie określony. Ułatwia to wybór celów powszechnie akceptowanych przez załogę, zwiększa szanse uzyskania jej poparcia dla realizacji konkretnych zadań, zmniejsza ilość kwestii spornych i obciążeń związanych z ich rozwiązywaniem. W zakładach tego typu istnieją silne więzi społeczne między pracownikami, wynikające ze wspólnoty pracy i wspólnoty losów. Oparcie się rady na tych naturalnych więziach i świadome przyjęcie na siebie roli nosiciela wspólnych różnym grupom interesów w istotny sposób ułatwia działanie strukturom samorządowym.

W przypadku przedsiębiorstwa policentrycznego, składającego się z kilku zakładów o różnym stopniu samodzielności ekonomicznej, nierzadko rozproszonych po kraju, sytuacja rady pracowniczej jest znacznie trudniejsza. W zakładach filialnych często pojawiają się tendencje odśrodkowe, co prędzej czy później znajduje odbicie w pracy rady. Innowacyjne działania samorządu muszą przewyciężyć opór konserwatywnej części administracji, jak też uprzedzenia części działaczy samorządowych przedkładających partykularne interesy swych zakładów nad interes przedsiębiorstwa jako całości. Pokonanie tych sprzeczności wymaga rozwiniętej socjotechniki działania, która polega m.in. na organizowaniu sesji wyjazdowych rady przedsiębiorstwa w zakładach filialnych lub na odbywaniu posiedzeń monotematycznych, poświęconych wyłącznie problemom danego zakładu.

Dynamika działania rady zależy zatem - w obydwu omawianych typach przedsiębiorstw - od stopnia spełniania przez nie funkcji integracyjnej w stosunku do przedsiębiorstwa i jego załogi.

2. Wielkość przedsiębiorstwa

Na podstawie wyników badań socjologicznych można stwierdzić, że aktywne samorzady częściej występują w dużych przedsiębiorstwach, usytuowanych w wielkich miastach. Wydaje się, że zjawisko to należy rozpatrywać z punktu widzenia pozycji społecznej rady, jej znaczenia czy prestiżu wśród załogi i administracji przedsiębiorstwa.

Jednym z wyznaczników silnej pozycji rady jest frekwencja wyborcza. Rada wybrana przez znaczną większość załogi /60-80%/ działa ze świadomością społecznego poparcia. Ma to istotny wpływ na układ

stosunków pomiędzy nią a innymi strukturami decyzyjnymi w przedsiębiorstwie, przede wszystkim między radą a dyrekcją. Kredyt zaufania wyrażony przez kilku czy kilkunastotysięczną zbiorowość jest argumentem, z którym liczą się nawet tzw. mocni dyrektorzy.

Wielkość przedsiębiorstwa jest zarazem synonimem jego rangi politycznej. Oznacza to, że procesy społeczne zachodzące w dużych zakładach pracy są uważnie śledzone przez wojewódzkie instancje partyjne.

Badani dyrektorzy³ stwierdzili, że najważniejszym kryterium oceny dyrektora przez KW PZPR jest niedopuszczanie do zakłóceń porządku i strajków w zakładzie /średnia ocena na 10-punktowej skali 8,9/. Na szóstym miejscu w tej hierarchii ocen znalazła się kategoria "bezkonfliktowe współdziałanie z radą pracowniczą" /6,6 punktu/.

Z perspektywy samorządu polityczna ranga zakładu wiąże się z obecnością wśród załogi sporej grupy wysoko wykwalifikowanych robotników, o wysokim stopniu świadomości własnych interesów i bogatym doświadczeniu politycznym. Jest to grupa opiniotwórcza, w której istotną rolę odgrywają pracownicy mający pozycję autorytetów nieformalnych, jako nosiciele więzi i norm wewnątrzgrupowych. Na podstawie własnych obserwacji mogę stwierdzić, że w przedsiębiorstwach wielkoprzemysłowych są to z reguły ludzie mniej lub bardziej ściśle związani z byłą "Solidarnością". Akceptacja samorządu ze strony tych nieformalnych ugrupowań jest zatem kolejnym warunkiem jego aktywności. Ponadto z badań⁴ wynika, że rady pracownicze, w których zasiadają aktywiści byłej "Solidarności", wykazują większą samodzielność w podejmowaniu decyzji.

Korzystniejsze przesłanki rozwoju samorządności występują zatem w dużych przedsiębiorstwach, mających strategiczne znaczenie dla gospodarki, pod warunkiem czynnego poparcia rady pracowniczej przez opiniotwórcze kręgi zakładowej społeczności.

W przedsiębiorstwach małych, wśród załóg nie wykazujących zainteresowania wyborami swego przedstawicielstwa, przy biernej bądź niechętniej postawie nieformalnych struktur społeczne szanse samorządu ulegają znacznemu ograniczeniu.

³ Dyrektor i jego partnerzy ..., badanie cyt.

⁴ Samorząd pracowniczy ..., badanie cyt.

3. Uspołecznienie systemu zarządzania

Samorządność pracownicza to przede wszystkim przekazanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie przedstawicielom załogi. Zasada ta jest różnie realizowana przez rady pracownicze, niemniej rysują się tu dwie podstawowe strategie: zarządzanie w imieniu załogi i zarządzanie poprzez załogę.

W pierwszym przypadku rada funkcjonuje w charakterze kolektywnego dyrektora, a jedynym jej partnerem jest administracja przedsiębiorstwa. Druga strategia polega na otwartym wielopłaszczyznowym współdziałaniu z załogą, na uruchomieniu mechanizmów samorządowych we wszystkich strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Rada pracownicza, określająca się wyłącznie jako podmiot decyzyjny, ryzykuje stopniową izolację od wyborców. W konfrontacji z mechanizmami dyrektywnego stylu zarządzania, samorząd traci swoje atuty społecznego zaangażowania i entuzjazmu. Stopniowo zaczyna też ulegać presji zawodowej administracji, działającej wedle utartych i sprawdzonych schematów.

Partycypacja załogi w zarządzaniu to nie tylko kwestia stworzenia warunków do udziału pracowników w procesie decyzyjnym. To również problem systemu ekonomicznego, który wiąże interesy materialne grup społecznych uczestniczących w procesie produkcji z interesem przedsiębiorstwa jako całości. Mechanizmy samorządowe należy zatem rozpatrywać w kontekście funkcjonowania w przedsiębiorstwie ekonomicznych zasad reformy.

Celem badania⁵ dotyczącego tego zagadnienia było stwierdzenie, w jakim stopniu zaawansowanie w przekształceniach systemu ekonomicznego przedsiębiorstwa według modelu polskiej reformy gospodarczej spowodowało - w opinii badanych - zmiany w sposobie zarządzania. Okazało się, że w przedsiębiorstwach zreformowanych respondenci wyżej oceniają wpływ szeregowych pracowników na decyzje podejmowane na niższych szczeblach zarządzania /brygady i wydziału/:

1/ wpływ brygady zwiększył się w decyzjach dotyczących organizacji produkcji, w kwestiach płacowych, w sferze decyzji kadrowych;

⁵ Moja praca, mój zakład pracy ..., badanie cyt.

2/ wzrost znaczenia rady pracowniczej dotyczy procesu podziału zysku, decyzji płacowych oraz planowania i przydziału zadań brygadam.

Charakterystyczne jest, że większy udział rady pracowniczej w decyzjach najczęściej postrzegają robotnicy.

Wprowadzenie mechanizmów reformy gospodarczej spowodowało zatem wzrost uspołecznienia zarządzania na niższych szczeblach decyzyjnych. Natomiast w systemie zarządzania przedsiębiorstwem jako całością fakt wdrażania zasad reformy nie spowodował - zdaniem respondentów - żadnych zmian.

Wskazane zależności stwarzają przesłanki weryfikacji obiegowej tezy, w myśl której reforma dotarła do przedsiębiorstw, lecz nie dotarła do stanowisk pracy. Po pierwsze, obok przedsiębiorstw działających zgodnie z zasadami reformy są takie, w których ekonomicznie nie zaszły żadne zmiany, dominują zaś te, w których stosowane są pewne wybrane elementy reformy. Jeżeli upowszechnianie zasad reformy porównamy z losem książki, którą wieszcz wysyłał pod strzechy, to można stwierdzić, że dotarła ona do adresata, tyle że jednym służy do czytania, innym - do rozpalania w piecu. Po drugie, w przedsiębiorstwach stosujących w szerokim zakresie podstawowe instrumenty reformy /np. powiązanie wysokości płac z wydajnością pracy, stosowanie miernika produkcji netto/ zmiany systemu zarządzania nastąpiły właśnie na stanowiskach pracy, zarazem jednak monopolistyczna pozycja decyzyjna administracji na szczeblu przedsiębiorstwa nie została ograniczona. Istnieje zatem ścisły związek między zasadami samorządności i efektywności ekonomicznej. Ich połączenie stwarza system wymuszający zmiany w funkcjonowaniu gospodarki, natomiast oddzielenie prowadzi do przekształcenia idei reformy w czystą utopię. Takie konsekwencje może spowodować koncepcja, w myśl której samorzady powinny skoncentrować się na działaniach proefektywnościowych, takich jak oszczędność materiałów, surowców i energii, wynalazczość i racjonalizacja, wzrost dyscypliny pracy, poprawa jakości pracy. Oznacza to faktyczną degradację samorządu do roli społecznego administratora, którego celem jest w tym ujęciu nie tyle tworzenie nowego systemu zarządzania, ile łatanie niedociągnięć starego. Mamy tu do czynienia z koncepcją "samorządności dyrektywnej", która zmierza do

przekształcenia rad pracowniczych w jeden z wielu odgórnie sterowanych mechanizmów efektywnościowych. Wydaje się, że nastawienie takie zostanie odpowiednio wykorzystane przez administrację gospodarczą i przyczyni się do osłabienia dynamiki ruchu samorządowego.

4. Struktura organów samorządu

Samorządność pracownicza jest zazwyczaj utożsamiana z działalnością rady pracowniczej przedsiębiorstwa. Tymczasem ustawa przewiduje istnienie systemu samorządowego składającego się z trzech elementów: ogólnego zebrania delegatów, rady pracowniczej i rad zakładów /wydziałów/. Kilkuletnia obserwacja pracy samorządów pozwala stwierdzić wyraźny niedorozwój dwóch ogniw systemu - ogólnego zebrania delegatów i rad niższego szczebla.

Rady pracownicze, uwikłane w masę problemów natury merytorycznej i organizacyjnej, przywiązują zbyt małą wagę do swego naturalnego zaplecza, jakim są delegaci. System informacyjny samorządów w większości przedsiębiorstw nie istnieje. W konsekwencji delegaci otrzymują 2-3 razy w roku pakiet materiałów, do pracy nad którymi nie są przygotowani. Szkolenia działaczy samorządowych obejmują wyłącznie członków rad, a rzadko lub nigdy delegatów, co uzasadnia się rzekomo wysokimi kosztami oraz niebezpieczeństwem dezorganizacji. W tej sytuacji entuzjazm i zaangażowanie zmieniają się z biegiem czasu w bierność i zniechęcenie.

Osłabienie pozycji ogólnego zebrania jest pierwszym krokiem do spłaszczenia struktury władzy w przedsiębiorstwie. Formalnie biorąc jest ona trójszczeblowa: ogólne zebranie - rada pracownicza - dyrektor. Wycofywanie się delegatów z gry decyzyjnej powoduje stopniowe hamowanie uspołecznienia procesu zarządzania oraz wzmocnienie władzy typu administracyjnego.

Zjawisko to ma jeszcze dodatkowe konsekwencje, o bardziej ogólnym znaczeniu. Pracownicy, których zaangażowanie nie zostało wykorzystane na forum ogólnego zebrania, będą przez długi czas nieufnie traktować wszelkie propozycje społecznej aktywności. Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że gremium to obejmuje średnio 50-150 osób, to w skali przedsiębiorstwa jest to liczący się potencjał energii społecznej.

Istnieje oczywiście wiele przedsiębiorstw, w których delegaci są wciągani do zespołów i komisji rad pracowniczych, zapraszani na sesje rad, pełnią rolę łączników z załogą. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że większość długofalowych, strategicznych dla rozwoju przedsiębiorstwa decyzji leży w kompetencjach ogólnego zebrania, nie można lekceważyć niebezpieczeństwa przekształcenia się tego najszerszego forum załogi w formalno-biurokratyczny rytuał.

Dla dynamiki działania samorządu zasadnicze znaczenie ma funkcjonowanie rad pracowniczych w strukturze dwuszczeblowej. Z badań wynika, że rady na poziomie zakładów /wydziałów/ istnieją w ok. 15% przedsiębiorstw⁶. Wpływa to korzystnie na poziom aktywności i samorządności rady pracowniczej przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest m.in. podejmowanie decyzji niezależnie od kolektynu zakładowego czy uchwalanie regulaminu podziału zysku według własnego projektu.

Rady niższego szczebla odgrywają istotną rolę w dążeniu do uspołecznienia procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. W wielu sprawach rada pracownicza zasięga opinii rad wydziałowych, co daje okazję znacznej liczbie pracowników do bezpośredniego udziału w przygotowywaniu ostatecznego kształtu uchwał.

Przyjęcie takiej formuły działania wydłuża i komplikuje proces podejmowania decyzji. W wielu bowiem kwestiach trudno uzyskać jedność czy jednoznaczne poparcie większości. Wysiłek ten jest jednak zazwyczaj rekompensowany na etapie akceptacji i wdrażania decyzji, gdyż efektywność działania jest wzmacniana przez psychospołeczne mechanizmy związane z czynnym uczestnictwem w sprawowaniu władzy.

Rady wydziałowe ograniczają swe zainteresowania do spraw konkretnych, ściśle powiązanych z terenem ich działania. Przyjęcie takiej perspektywy zwykłych, codziennych spraw sprawia, że robotnicy chętniej decydują się na pracę w radzie wydziałowej niż w radzie przedsiębiorstwa. Wydaje się, że istotną rolę odgrywa w tym przypadku znajomość realiów wydziałowych, poczucie kompetencji oraz stały kontakt z wyborcami.

W działalności samorządowej wciąż w zbyt małym zakresie wykorzystuje się kompetencje kontrolne rad pracowniczych. Podejmując

⁶ Samorząd pracowniczy ..., badanie cyt.

działalność kontrolną samorządy powołują zwykle kilkuosobową komisję na szczeblu przedsiębiorstwa, która opiera się głównie na materiałach dostarczonych przez administrację. Materiały te są z reguły przetworzone i zagregowane, mają zatem charakter selektywny. Dotarcie do danych źródłowych jest w tej sytuacji trudne lub wręcz niemożliwe.

Alternatywne podejście polega na włączeniu do działań kontrolnych członków rad wydziałowych, którzy mają znacznie większe możliwości zgromadzenia informacji wolnych od statystycznych uproszczeń i zniekształceń.

Przeprowadzenie przez samorząd kontroli według tradycyjnych kanonów jest przedsięwzięciem wykonalnym jedynie przy pomocy wyspecjalizowanych ekspertów spoza przedsiębiorstwa. Zdarzają się sytuacje, kiedy wysiłek taki należy podjąć. Natomiast wszelkie szanse powodzenia ma kontrola pragmatyczna oparta na obserwacjach, doświadczeniach i poczuciu racjonalności szeregowych pracowników. Jej przedmiotem jest w tym przypadku nie tyle zgodność zapisów w różnych dokumentach, ile rozbieżność między aktualnym a pożądanym stanem danej dziedziny życia przedsiębiorstwa.

Taka formuła działań kontrolnych prowadzi - poza określonymi efektami merytorycznymi - do ważnych społecznie konsekwencji. Stwarza bowiem warunki uczestnictwa względnie dużej liczbie pracowników, którzy uczą się wykorzystywać swe indywidualne doświadczenia do realizacji celów zbiorowych.

5. Strategia administracji gospodarczej

Na sytuację samorządu w istotny sposób wpływa postawa administracji przedsiębiorstwa. Doświadczenia wynikające z udziału rad w zarządzaniu wskazują wyraźnie, że ich głównymi partnerami są dyrektorzy przedsiębiorstw.

W okresie wznowiania działalności organów samorządu, po zniesieniu stanu wojennego, pojawiła się teza o antagonizmach pomiędzy organizacjami partyjnymi i związkami a radami pracowniczymi. Obecnie wydaje się, że faktyczne przeobrażenia struktury władzy w przedsiębiorstwie są znacznie mniejsze niż się spodziewano. Z badań⁷ wynika jednoznacznie, że dominująca pozycja decyzyjna dyrektora pozostała we wszystkich ważnych kwestiach w zasadzie nienaruszona. Spory po-

7 Dyrektor i jego partnerzy ..., badanie cyt.

między radą a organizacją partyjną czy związkami mają charakter incydentalny /np. wymiana wczasowa z zagranicą/. Formy współdziałania między tymi strukturami stopniowo się ukształtowały i jedynie w około 5% przypadków występuje brak ustalonego systemu wzajemnych kontaktów.

Gdy wygasły emocje wynikające z nowej sytuacji, okazało się, że ani partia, ani związki nie zamierzają wyręczyć samorządu w wypełnianiu przypisanych mu obowiązków. Natomiast kwestia stosunków pomiędzy radą a dyrektorem pozostaje nadal otwarta.

Ustawa o samorządzie załogi powierza dyrektorowi zarządzanie o charakterze operacyjnym, radzie zaś - decyzje typu strategicznego. Koncepcja ta nie została jednak, ogólnie rzecz biorąc, przez dyrektorów zaakceptowana. W rezultacie dążą oni zazwyczaj do przekształcenia rady pracowniczej w organ konsultacyjno-opiniotwórczy dyrektora. Aby to osiągnąć stosują różne strategie zmierzające do rzeczywistego podporządkowania samorządu administracji gospodarczej.

5.1. Ograniczenie samodzielności decyzyjnej rady

Ważnym etapem procesu decyzyjnego jest przygotowanie materiałów do podjęcia decyzji. W praktyce samorządowej czynności te wykonuje prezydium lub specjalnie powołana komisja problemowa. Na podstawie badań⁸ można stwierdzić, że w ponad połowie przedsiębiorstw /54%/ ukształtował się zwyczaj przygotowywania materiałów na sesję rady wspólnie przez prezydium i dyrektora. Ponadto stwierdzono, że formuła konsultowania z dyrektorem projektów uchwał przed posiedzeniem rady obowiązuje w 47% przedsiębiorstw.

Przyjęcie przez radę tego rodzaju płaszczyzny współdziałania z dyrektorem daje mu pełną kontrolę merytorycznej aktywności rady. Ponadto rzeczywista dyskusja, konfrontacja poglądów i koncepcji zostaje przeniesiona na forum "ścisłego kierownictwa", rada zaś przekształca się w "maszynkę do głosowania".

Inną formą ograniczania samodzielności decyzyjnej rady pracowniczej jest działalność kolektywu zakładowego. Teoretycznie kolektyw jest organem doradczym dyrektora. W jego skład oprócz statutowej dyrekcji wchodzi: pierwszy sekretarz partii, przewodniczący związku

⁸ Samorząd pracowniczy ..., badanie cyt.

zawodowego, przewodniczący ZSMP i przewodniczący rady pracowniczej. W praktyce jednak większość ważnych decyzji zapada w ramach tego nieformalnego gremium. Z badań wynika⁹, że w 86% przedsiębiorstw decyzje są uzgadniane na forum takiego kolektywu, co w istocie oznacza zastępowanie organów przedstawicielskich przez ich indywidualnych mandatariuszy.

Jednym ze wskaźników odporności rady na wpływy kolektywu jest sposób opiniowania kandydatur do odznaczeń. Zgodnie z ustawą o samorządzie załogi rada ma prawo imiennej oceny poszczególnych osób, zgłoszonych przez dyrekcję. Tymczasem administracja dąży do ustalenia ostatecznego kształtu listy przez kolektyw i nakłonienia rady do głosowania na całą listę. Niekiedy rola rady sprowadza się do ustalenia "klucza" podziału odznaczeń, tzn. do określenia liczby odznaczeń przyznanych według własnego uznania przez dyrektora, organizację partyjną, organizację związkową i samą radę.

5.2. Ograniczenie dostępu do informacji

Sprawne funkcjonowanie wszelkich struktur organizacyjnych jest uzależnione od posiadanych informacji. Przepływ informacji między radą pracowniczą a dyrektorem, radą a załogą oraz obieg informacji w kręgu członków organów samorządu jest sprawą zasadniczą.

Badania pozwalają stwierdzić, że część dyrektorów stosuje zasadę selektywnego przekazywania informacji istotnych dla zarządzania przedsiębiorstwem¹⁰. Zdaniem przewodniczących rad, 36% dyrektorów udostępnia określone informacje jedynie na wyraźne żądanie rady. Postawa taka stanowi trudną do pokonania barierę, gdyż aby zażądać przekazania informacji rada musi najpierw wiedzieć, że dany dokument został w przedsiębiorstwie opracowany lub wpłynął z zewnątrz. Trudność tę pogłębia fakt, że dla większości instytucji stanowiących organizacyjne otoczenie przedsiębiorstwa jedynym jego organem pozostaje nadal dyrektor. On też jest wyłącznym adresatem większości pism dotyczących spraw przedsiębiorstwa.

⁹ Tamże.

¹⁰ Tamże.

Obowiązek informowania załogi o przebiegu posiedzeń rady i podjętych na nich uchwał jest zapisany w większości statutów rad pracowniczych. Tymczasem część dyrektorów uznaje, że jawność procesów decyzyjnych jest poważnym zagrożeniem ich pozycji. Ujawnianie załodze faktów ścierania się na forum rady różnych koncepcji rozwiązania jakiegoś problemu to ewentualność dotarcia do świadomości pracowników podejrzenia, że dana decyzja nie była jedyną możliwą, lecz wyborem spośród kilku wariantów. Dyrektorzy chcą za wszelką cenę tego uniknąć.

Tradycja decydowania w "zaczyszu gabinetów", w kręgu ludzi zaufanych, jest wśród kadry kierowniczej naszej gospodarki niezwykle silnie zakorzeniona, a wszelkie próby jej przełamania spotykają się ze zdecydowanym sprzeciwem. Wobec działaczy samorządowych, którzy są zwolennikami działania przy otwartej kurtynie, stosuje się socjotechnikę wciągania do elity "wtajemniczonych". Gdy to nie skutkuje, wymachuje się straszakiem politycznym: przypisuje się sympatie anarcho-syndykalistyczne, przykleja etykietkę "opozycji".

Bezpośrednio stosowane zabiegi zmierzające do wyciszenia informacji samorządowej są dość prozaiczne. Część dyrektorów osobiście cenzuruje komunikaty i uchwały rady, usuwając z nich te fragmenty, które, ich zdaniem, nie powinny dotrzeć do załogi. Tego typu sytuacja miała miejsce w Naukowo-Produkcyjnym Centrum Półprzewodników CEMI w Warszawie, Dyrektor zrezygnował z praktyk cenzorskich dopiero po prawomocnym wyroku Sądu Najwyższego w tej sprawie.

Omówione działania stanowią dla samorządu dość skuteczną blokadę informacyjną. W większości przedsiębiorstw rady kontaktują się z załogą jedynie za pośrednictwem kilku gablot, w których są wywieszane uchwały. Dyrektorzy odmawiają zgody na powielanie uchwał w liczbie wystarczającej do poinformowania wszystkich członków organów samorządu oraz całej kadry kierowniczej, która przecież ma te uchwały wykonywać. Publikacja jakichkolwiek materiałów szkoleniowych czy instruktażowych, przybliżających załodze pracę rady, należy do rzadkości.

Osobne zagadnienie stanowi obieg informacji wewnątrz rady. Podstawowym jego ograniczeniem jest nieterminowe przekazywanie przez dyrektora właściwych materiałów i dokumentów. Ankietowani przez CBOS przewodniczący rady¹¹ stwierdzili, że sytuacje takie zdarzają się w 39% przedsiębiorstw, co znacznie ogranicza możliwość całościowej oceny stanowiska dyrektora przez członków rady. Monopol informacyjny dyrektora utrudnia konsultację z załogą oraz korzystanie z pomocy ekspertów, zwiększa natomiast szansę przeforsowania wygodnych dla administracji decyzji.

5.3 Taktyka działań biurokratycznych

Obok omówionych strategii, które polegają na tworzeniu mechanizmów przekształcających samorząd w ogniwo administracyjno-biurokratycznego systemu zarządzania, warto wskazać na powszechnie stosowane przez dyrektorów posunięcia taktyczne ograniczające kompetencje rad w konkretnych sprawach.

Taktyka faktów dokonanych wiąże się z podejmowaniem decyzji bez zgody lub wiedzy rady. Rada jest pomijana najczęściej w następujących sprawach: powoływanie zastępców dyrektora, opiniowanie kandydatów na stanowiska kierownicze, umowy kooperacyjne, umowy eksportowe.

Z taktyką powstrzymania się od działania mamy do czynienia wtedy, gdy dyrektor traktuje radę, jak urzędnik natrętnego petenta. Uchwały, wnioski czy inicjatywy rady są ze spokojem przyjmowane i ... nierealizowane. Jeśli rada upiera się przy swoim, to zwykle po kilku miesiącach milczenia otrzymuje odpowiedź wymijającą lub całkiem nie na temat. Trzeba dużej wytrwałości i determinacji członków rad, aby w takiej sytuacji sprostać roli współgospodarza zakładu.

Taktyka sporów formalnych polega na zawieszaniu przez dyrektora tych wszystkich uchwał rady, które odbiegają od koncepcji administracji przedsiębiorstwa. Działaniom tego rodzaju sprzyjała regulacja prawna obowiązująca do końca 1985 r., w myśl której dyrektor mógł zawiesić uchwałę rady niezgodną, według niego, z prawem lub naruszającą interes ogólnospołeczny. Z kolei sprzeciw rady wobec decyzji dyrektora nie wstrzymywał jej wykonania. Zasady te były

¹¹ Tamże.

niejednokrotnie przez dyrektorów nadużywane. Istotnym bowiem celem dyrektorów jest nie tyle obrona praworządności, ile faktyczne blokowanie działań rady sprzecznych z interesami administracji. Procedura rozstrzygania sporów trwa z reguły kilka miesięcy. W konsekwencji nawet korzystne dla rady orzeczenie komisji rozjemczej czy sądu często jest przysłowiową "musztardą po obiedzie".

Negatywna postawa administracji przedsiębiorstwa nie tylko obniża efektywność działania rady, lecz również wpływa destrukcyjnie na poziom aktywności działaczy samorządowych. Mnożenie trudności organizacyjnych, przeciąganie w nieskończoność sporów, tworzenie absurdalnych wykładni obowiązujących przepisów powoduje zniechęcenie członków rad, brak wiary w możliwość zmiany istniejącej sytuacji.

6. Na rozdrożu

Opisane mechanizmy pozwalają lepiej zrozumieć, dlaczego poszczególne rady pracownicze różnią się w znacznym stopniu poziomem aktywności, zakresem wpływów, ilością nagromadzonych doświadczeń. Imponująca statystyka, zgodnie z którą w ponad 11 tys. rad różnych szczebli działa około 130 tys. osób, jest wizją czysto utopijną. W zgodzie z literą i duchem ustawy o samorządzie załogi funkcjonuje nie więcej niż kilkadziesiąt rad pracowniczych, usytuowanych w dużych przedsiębiorstwach, posiadających autentyczne poparcie załogi, wykazujących dużą samodzielność działania.

Charakterystyczne jest, że samorzady te koncentrują swe wysiłki na wprowadzaniu rzeczywistych zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Oto kilka przykładów, dotyczących inicjatyw rad zrealizowanych w roku 1985:

Fabryka Samochodów Ciężarowych w Lublinie - z inicjatywy rady dokonano zmian w strukturze produkcji, stworzono zakładowe systemy rozrachunkowo-motywacyjne, podjęto decyzję o przesunięciu 200 pracowników ze strefy pozaprodukcyjnej do bezpośredniego wykonywania zadań w produkcji.

Huta Miedzi "Głogów" - opracowano nowy schemat organizacyjny huty, zlikwidowano te stanowiska kierownicze, których funkcją było pośredniczenie pomiędzy kierownikiem wydziału a dyrektorem.

Naukowo-Produkcyjne Centrum Półprzewodników CEMI w Warszawie - wprowadzono nowe zasady podziału funduszu płac na wydziały, rezygnując z metody uznaniowo-przetargowej na rzecz systemu miernikowego /przyrost produkcji netto dla wydziałów produkcyjnych, obniżka kosztów materiałowych dla służb pomocniczych/; ustalono tryb przyznawania odznaczeń państwowych, dając prawo typowania kandydatów bezpośrednio załodze; zagwarantowano wszystkim pracownikom prawo uczestnictwa w wymiennych wczasach zagranicznych.

Huta "Warszawa" - rada uchwaliła osiem regulaminów, wprowadzając własne, oryginalne rozwiązanie prawno-organizacyjne: zasady podziału funduszu wynagrodzeń na wydziały, regulamin pracy przedsiębiorstwa, regulamin Klubu Techniki i Racjonalizacji, regulamin korzystania z zakładowego funduszu socjalnego, zasady kwalifikacji osób do korzystania ze świadczeń przedsiębiorstwa, regulamin podziału nagród za produkcję eksportową, regulamin obrad ogólnego zebrania delegatów, regulamin wynagradzania lekarzy.

Fabryka Samochodów Osobowych w Warszawie - uregulowany został tryb uchwalania rocznych planów przedsiębiorstwa; sformalizowano wewnątrzzakładowe mechanizmy rozwoju wynalazczości pracowniczej; uchwalono regulaminy wykorzystywania funduszy socjalnego i mieszkaniowego oraz przyznawania premii za produkcję eksportową.

Dokonania te świadczą o dużej dojrzałości społeczno-organizacyjnej niektórych samorządów. Są przejawem perspektywicznego, systemowego podejścia do problematyki współzarządzania przedsiębiorstwem. Wydaje się zatem celowe rozważenie koncepcji uznającej, że właśnie tego typu samorzady powinny stać się ośrodkami dynamizującymi działalność rad słabszych, mniej doświadczonych, nie posiadających odpowiedniego przygotowania do wypełniania swych zadań.

Należałoby np. stworzyć warunki do szerokiego upowszechniania zdobytych doświadczeń, do prowadzenia działalności szkoleniowo-konsultacyjnej dla działaczy samorządów przedsiębiorstw, których rady wykazują mniejszą dynamikę działania.

Jest to ostatnia, jak sądzę, szansa na zahamowanie stale pogłębiającej się stagnacji ruchu samorządowego w Polsce.

dr Paweł Ruszkowski