

*Jolanta Kulpińska **

UCZESTNICTWO ROBOTNIKÓW W ZARZĄDZANIU
— UWARUNKOWANIA SUKCESU

I

Od 1956 r. uczestnictwo robotników w zarządzaniu przyjęto w Polsce określać mianem samorządu robotniczego. O samorządzie, zgodnie z tradycją, mówi się wówczas gdy podstawowe funkcje kierownicze są realizowane przez daną zbiorowość bez uciekania się do zewnętrznych instancji. Samorząd robotniczy w Polsce ma jednak ograniczony charakter, jest to bowiem określenie używane dla instytucji współudziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Załoga w sposób pośredni, poprzez swoich przedstawicieli uczestniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem w określonym zakresie, dzieląc uprawnienia z administracją (dyrekcją) zakładu, jak i z administracją wyższych szczebli. Ograniczenie samorządu polega więc na charakterze uprawnień, które są pozostawione samorządnej załodze lub organom, którym załoga przekazuje swe uprawnienia całkowicie lub częściowo. W węższym znaczeniu, przyjętym w Polsce, miano samorządu robotniczego przysługuje specjalnie powołanej instytucji dla uczestnictwa załogi w zarządzaniu. Instytucja ta składa się z różnych organizacji i organów, jak np. Polska Zjednoczona Partia Robotnicza, związek zawodowy, narady wytwórcze, komisje czy wreszcie Konferencja Samorządu Robotniczego (KSR). Samorząd robotniczy stanowi zbiorczą nazwę dla różnych form uczestnictwa załogi w rozwiązywaniu problemów zakładowych, w szczególności z zakresu zarządzania sprawami produkcyjno-ekonomicznymi. Zakres uprawnień i formy organizacyjne zostały wprowadzone w grudniu 1958 r. przez Ustawę o samorządzie robotniczym. Dla jego funkcjonowania bardzo ważne są zarządzenia wykonawcze CRZZ. W maju 1978 r. Biuro Polityczne PZPR oceniło krytycznie funkcjonowanie samorządu robotniczego i zaproponowało pewne zmia-

* Prof. dr habil. dyrektor Instytutu Socjologii UE, kierownik Zakładu Socjologii Przemysłu.

ny i usprawnienia. Uwzględnimy je, opisując formy działania samorządu.

Problem uczestnictwa robotników w zarządzaniu wynika z podziału władzy w przedsiębiorstwie, z tego mianowicie, że większości przypadają wyłącznie funkcje wykonawcze, części zaś funkcje kierownicze, polegające na planowaniu i organizowaniu działalności, kontrolowaniu wykonania oraz motywowaniu podwładnych do działania. Podział na kierujących i podwładnych wynika z podziału pracy, towarzyszą mu też inne zjawiska różnicowania społecznego: korzyści ekonomiczne, polityczne i prestiżowe jednych zaś deprywacja drugich. Uczestnictwo robotnicze polega na przełamaniu bariery między kierowanymi i kierującymi procesami produkcji, na przełamaniu samej zasady wyłączności uprawnień kierowniczych przez udział pracowników wykonawczych — zwłaszcza robotników — w ich realizowaniu. Proces wywierania wpływu na zwierzchników przez podwładnych wymaga specjalnych ram instytucjonalnych, wmontowanych w układ władzy, nastawionych na reprezentowanie dążeń pracowniczych, a następnie na ich pobudzanie do pracy. Samorząd robotniczy jest (lub powinien być) integralną zasadą socjalistycznej organizacji procesu pracy. Wynika to z podstawowych założeń socjalizmu, który łączy w jednolitym społecznym procesie pracy wykonawców i organizatorów jako kolektywnych współwłaścicieli środków produkcji. Mówi się niekiedy, że problem udziału wytwórców w zarządzaniu został rozwiązany skoro wprowadzono własność społeczną oraz centralne planowanie i organizowanie produkcji przez państwo socjalistyczne. Taka interpretacja socjalistycznej ekonomii nie bierze pod uwagę znaczenia przedsiębiorstwa i jego załogi ani też znaczenia bezpośrednich form władzy. Nie uwzględnia się tu też faktu, że uspołecznienie środków pracy i dezalienacja pracy są procesem długotrwałym i złożonym. Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu jest sposobem rozwiązywania sprzeczności między przodującą rolą klasy robotniczej w produkcji i jej organizacją (tj. we władzy) w skali kraju i środowiska, sprzeczności między rolą robotnika-wykonawcy i współgospodarza. Podział pracy i specjalizacja (a nawet profesjonalizacja) zarządzania powodują napięcia między wyodrębnioną grupą kierowników a załogą. W warunkach społecznej własności środków pracy jest niezbędne kontrolowanie czy realizowane są interesy ogólnospołeczne i grupowe przedsiębiorstwa. Płaszczyzną tej kontroli i integracji celów jest samorząd robotniczy. Partycypacja pozwala też na artykułowanie i reprezentowanie interesów i dążeń robotniczych. Te potencjalne zmiany statusu robotniczego w szczególny sposób dotyczą części załogi — działaczy samorządu, aktywistów zakładowych.

Oczywiście najlepsze nawet formalne rozwiązania nie zapewniają powodzenia instytucji samorządu, tj. realizacji jego celów wyrażonych po-

wyżej. Niezbędne jest wystąpienie wielu warunków społeczno-organizacyjnych i odpowiedniej motywacji wśród aktywistów, kierowników i załogi. Doświadczenia ponad dwudziestoletniego funkcjonowania samorządu oraz badania socjologiczne prowadzone na ten temat pozwalają na sformułowanie pewnych wniosków odnośnie do uwarunkowania sukcesu tej instytucji¹.

II

Jak już powiedziano, samorząd robotniczy jest instytucją o złożonym charakterze i formach działania. Jednak jego organem podstawowym jest KSR. Zbiera się ona co najmniej raz na kwartał, aby przedyskutować podstawowe problemy zakładu i podjąć statutowe decyzje co do planu techniczno-ekonomicznego oraz jego wykonania, planu rozwoju przedsiębiorstwa, podziału premii i funduszu socjalnego, realizacji planu poprawy warunków pracy itp. W skład KSR wchodzi następujące grupy reprezentantów załogi: komitet zakładowy (lub egzekutywa) PZPR, rada zakładowa związku zawodowego działającego w danej gałęzi, zakładowy zarząd SZMP, przedstawiciele odpowiedniego stowarzyszenia inżynierów i techników, a niekiedy również ekonomistów. Ponadto (właśnie w wyniku wspomnianych postanowień Biura Politycznego), w celu zwiększenia udziału robotników bezpośrednio produkcyjnych, przeprowadza się na naradach produkcyjnych w oddziałach wybory pewnej liczby robotników. W okresie między posiedzeniami KSR realizuje uprawnienia samorządowe prezydium złożone z sekretarza organizacji partyjnej (który zwyczajowo pełni obowiązki przewodniczącego KSR), przewodniczących rady zakładowej i zarządu organizacji młodzieżowej oraz kilku wybranych członków KSR. Przygotowanie materiałów na obrady KSR należy do stałych lub powoływanych ad hoc komisji problemowych. W bezpośrednim związku z funkcjonowaniem KSR pozostaje instytucja narad produkcyjnych organizowanych przez aktyw i kierownictwo oddziału w celu poinformowania załogi o sprawach oddziału i postanowieniach KSR, jak również uzyskania opinii załogi na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Ustawa o samorządzie robotniczym przewidywała jego działalność jedynie w przemyśle i budownictwie. Zdaniem Biura Politycznego KSR powinny być wprowadzane również w instytucjach usługowych.

¹ W artykule wykorzystano publikacje socjologiczne poświęcone samorządowi robotniczemu oraz wyniki badań własnych, prowadzonych w latach 1956—1958, 1967, 1978—1979. Opracowanie dotyczy stanu do 1979 r.

III

Ponad dwudziestoletnia działalność KSR dostarcza możliwości oceny różnorodnych aspektów sukcesów i porażek tej instytucji. Wyniki badań socjologicznych i wiedzy potocznej są na ogół zbieżne. Na ich podstawie można wskazać jakie są najważniejsze czynniki sprzyjające rozwojowi uczestnictwa robotników w zarządzaniu. Omówimy je pokrótce.

1. Warunki ustrojowe, tj.:

- uspołeczniona własność środków produkcji i socjalistyczna władza;
- określona autonomia przedsiębiorstwa i odpowiedzialność załogi za powierzone jej środki;
- sposób zarządzania gospodarką, m. in. relacje między centralnym planowaniem, samodzielnością przedsiębiorstwa a system bodźców i zachęt dla pracowników oraz kadry kierowniczej;
- realizacja założenia o demokracji socjalistycznej w odniesieniu do każdej zbiorowości (m. in. wyrażonego w Konstytucji PRL), polegająca na ujmowaniu potrzeb i interesów różnych grup społecznych.

Doświadczenie pokazuje, że samorząd robotniczy może pomyślnie się rozwijać w warunkach pełnej samodzielności przedsiębiorstwa i załogi (przykład jugosłowiański). Może również rozwijać się w warunkach centralnego planowania i funkcjonowania przedsiębiorstwa na zasadach zarządzania parametrycznego (tzw. reforma WOG w Polsce w latach 70). Niewątpliwie na plan pierwszy wysuną się wówczas zadania kontrolne samorządu w przedsiębiorstwie i mechanizm negocjacji z planifikatorem. Sprzeczne z możliwością rozwijania samorządu jest zarządzanie całkowicie scentralizowane i dyrektywne. Oczywisty wydaje się warunek pierwszy, tj. uspołecznienie środków produkcji. Potwierdzają to zresztą doświadczenia realizacji różnych form uczestnictwa robotników w zarządzaniu wprowadzonych w krajach kapitalistycznych.

2. Warunki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Jak się wydaje — na podstawie niewielu badań tego problemu — sukcesy ekonomiczne raczej sprzyjają rozwojowi uczestnictwa. Badania M. Hirszowicz i W. Morawskiego np. wykazały, że przedsiębiorstwa, które wykonywały dobrze plany techniczno-ekonomiczne odznaczały się w związku z tym ogólnym ładem organizacyjnym, miały również lepiej działający samorząd. W warunkach napięć z tytułu realizacji zadań występowało silne dążenie kierownictwa do rozwiązań dyrektywnych i autorytatywnych, osłabiające aspiracje i możliwości partycypacji. Stan taki może utrudniać wyjście z kryzysu, bowiem wymaga on inicjatywy i zaangażowania pracowników.

3. Warunki techniczno-organizacyjne przedsiębiorstwa. Wysoki poziom techniczny niekiedy ogranicza uczestnictwo robotników, ponieważ

ich funkcje produkcyjne są minimalizowane. Jednocześnie jednak wysoki poziom techniczno-organizacyjny zakładu pociąga za sobą wysoki poziom wykształcenia i kwalifikacji, a to zwiększa aspiracje pracowników do uczestnictwa. Dotyczy to również niekierowniczego personelu inżyniersko-technicznego. Wiele badań podkreśla pozytywną zależność między poziomem wykształcenia i kwalifikacji a aktywnością. W szczególności sposób znalazło to wyraz w badaniach A. Preiss nad robotnikami ze średnim wykształceniem technicznym z wielkiego zautomatyzowanego przedsiębiorstwa. Uczestnictwo i aspiracje w tym zakresie kompensowały tym robotnikom obniżenie pozycji społecznej wykonawców w porównaniu do ich kolegów o tym samym wykształceniu, ale należących do personelu kierowniczego. Zwraca się też uwagę, że wysoki poziom techniczny wpływa na większe uelastycznienie struktur organizacyjnych i zwiększa w ten sposób szanse na inicjatywy pracowników. Wydaje się, że należy uwzględnić obok poziomu techniki charakter technologii. Produkcja ciągła zdaje się sprzyjać centralizacji, ale zarazem zmniejszeniu władzy pośrednich ogniw zarządzania nad robotnikami. Z kolei w warunkach wyspecjalizowanej pracy o mniej rutynowym i masowym charakterze mamy do czynienia z decentralizacją, ale i większą władzą ogniw niższych, co nie zawsze łączy się ze sprawowaniem władzy w stylu demokratycznym. Niewątpliwie więc wpływ omawianych czynników jest wyraźny, choć niejednoznaczny.

4. Wzrost poziomu wykształcenia pracowników prowadzi do rozwoju aspiracji w zakresie uczestnictwa i samorealizacji. Jest zrozumiałe, że obecnie tylko mniejszość pracowników przejawia aspiracje do uczestnictwa. Jest to jednak ta mniejszość, która reprezentuje najpełniej socjalistyczny wzór osobowy pracownika, i ze względu na rozwój kształcenia będzie w przyszłości wzrastać. Chodzi tu zresztą nie tylko o aspiracje, ale też o kompetencje. Dodajmy, że realizacja wzoru osobowego pracownika, który uwzględniałby uczestnictwo nie jest łatwa, m. in. dlatego, że kierownicy nie lansują tego wzoru w sposób zadowalający. Znamienny przykład odnajdujemy w artykule J. Kulpińskiej — sformułowanie wzoru pracownika wg opinii kierowników wysuwało na plan pierwszy kwalifikacje i posłuszeństwo (samodzielność i aktywność umieszczając na końcu listy cech)². Również nagrody i sankcje, którymi operują kierownicy nie są wystarczająco ukierunkowane na aktywizację udziału robotników w zarządzaniu. Występuje tu zatem pewna sprzeczność między propagowanymi werbalnie wzorami, przede wszystkim w toku działalności ideo-

² J. Kulpińska, *Zróżnicowanie wzoru osobowego pracownika ze względu na pozycję i rolę w społeczności zakładowej*, [w:] *Socjalistyczny wzór osobowy pracownika*, red. M. Michalik, Warszawa 1977.

wo-wychowawczej oraz wzorami realizowanymi w codziennej praktyce.

5. Zróżnicowanie załogi wpływa na kształtowanie różnych grup interesów, a także różnych wizji samorządu. Wyniki badań (M. Jarosz, J. Kulpińska, R. Dyoniziak) pokazały, że robotnicy wysoko wykwalifikowani oraz personel inżynieryjno-techniczny-niekierowniczy — stanowią tę grupę w załodze, która najsilniej wyraża potrzeby uczestnictwa i której wizja samorządu jest najbardziej zgodna z założeniami³. Inne kategorie i grupy społeczno-zawodowe wyrażają niekiedy interesy partycularne. Ich konkurencja może aktywizować organy samorządu, częściej jednak może wpływać na blokowanie niektórych jego funkcji. W każdym razie trudno nie uwzględnić różnic w składzie społecznym załogi, szczególnie w dużym nowoczesnym zakładzie, w którym podział na robotników i nierobotników nie oznacza podziału na kierowanych i kierujących. W związku z tym, jak również dla podkreślenia jedności interesów i dążeń załogi oraz kierownictwa przedsiębiorstwa mówi się niekiedy o zmianie nazwy na samorząd pracowniczy (a nie robotniczy). Sądzymy, że zmiany w strukturze zatrudnienia uzasadniają rzeczywiście ten postulat, jednak zmiana nazwy mogłaby osłabić niezmiernie ważny wątek idei uczestnictwa — że jest to udział bezpośrednich wytwórców, że do nich przede wszystkim należy kontrola funkcjonowania kierownictwa i funkcjonowania zakładu.

6. Rozmiary przedsiębiorstwa. Uwarunkowania w tym zakresie są ambiwalentne. Z jednej strony w małym zakładzie sieć więzi społecznych jest gęstsza, bardziej bezpośrednia i personalna. Może to ułatwić uczestnictwo w zarządzaniu. Z drugiej jednak strony, w dużych zakładach silniejsze są organizacje robotnicze i większe zespoły aktywistów, a także ostrzej występują postawy antybiurokratyczne skłaniające do rozwijania form partycypacji. W każdym razie kształt rzeczywisty instytucji samorządowych będzie różny w zależności od wielkości zakładu i charakteru jego hierarchii organizacyjnej, inne bowiem będą dystanse między kierownikami i podwładnymi — a także dystanse między ogniwami samorządu oraz różne będą interesy poszczególnych segmentów przedsiębiorstwa.

7. Rozwiązania formalno-prawne w oczywisty sposób kształtują funkcjonowanie samorządu. Warto podkreślić, że realizacja wielu zadań organów samorządowych jest wynikiem sformułowań przepisów ogólnych i wykonawczych. Utrwalanie się postępowania podyktowanego tymi

³ M. Jarosz, *Samorząd robotniczy w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1967; J. Kulpińska, *Spoleczna aktywność pracowników przedsiębiorstwa*, Wrocław 1969; R. Dyoniziak, *Spoleczne uwarunkowania wydajności pracy*, Warszawa 1967.

przepisami stanowi ważny czynnik organizacji społecznej. Jednym wszakże z podstawowych i immanentnych dylematów samorządu jest zasadnicza trudność ścisłego określenia kompetencji i uprawnień organu przedstawicielskiego. Z konieczności są więc one zawsze dość ogólne i wymagają konkretyzacji i interpretacji. Innym dylematem funkcjonowania samorządu jest formalizacja, polegająca na petryfikacji form działania, przekształceniu działania w pozorne, byle było ono zgodne z regulaminami i wymogami sprawozdawczości. Paradoksalnie, choć są to niebezpieczeństwa zagrażające uczestnictwu, tylko poprzez rzeczywiste uczestnictwo można im przeciwdziałać.

8. Stosunek do samorządu ze strony autorytatywnych czynników społecznych — partii, związków zawodowych, administracji gospodarczej i środków masowego przekazu — oraz ogólna atmosfera polityczna w społeczeństwie i funkcjonowanie demokracji politycznej. Każdy z wymienionych elementów zasługuje na oddzielne omówienie. Jednak wnioski i doświadczenia są tu zbieżne i wskazują na to, że sukcesy samorządu nie pojawiają się bez pomocy i udziału organizacji społeczno-politycznych. Pewnym dowodem może być wspomniana na początku ubiegłoroczna interwencja Biura Politycznego PZPR, kiedy to poddano krytycznej analizie główne niedociągnięcia w funkcjonowaniu samorządu. Należało do nich lekceważenie organów samorządowych przez zjednoczenia i dyrekcje przedsiębiorstw przejawiające się zwłaszcza w związku z ustalaniem planów produkcyjnych, formalizacją działania, zbyt małym udziałem robotników „szeregowych”. Interwencja Biura Politycznego wywarła pewien wpływ na poprawę działalności KSR, ale także zachęciła prasę do szerszego przedstawiania tej problematyki.

9. Ogólna atmosfera i styl kierowania w przedsiębiorstwie. W badaniach poświęconych stosunkom międzyludzkim w polskim przemyśle zwrócono uwagę, że rozbudowa instytucji uczestnictwa na szczeblu przedsiębiorstwa nie zawsze idzie w parze z kierowaniem zespołami roboczymi w stylu demokratycznym. Ten dysonans odbija się na inicjatywie oddolnej i osłabieniu woli współdziałania w organach samorządowych. „Dobre” stosunki i umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespołach roboczych sprzyjają ogólnej aktywności załogi. Umiejętność dyskusowania i współdziałania z najbliższymi współpracownikami, umiejętność przyjmowania krytyki są bardzo cennymi cechami kierownika i łatwo przenoszą się na jego stosunki wobec zwierzchników i wobec załogi.

10. Ukształtowanie się licznej grupy aktywistów robotniczych. Mogą oni reprezentować załogę w organach samorządowych i wpływać na ich funkcjonowanie, a także na utrwalanie się form działania i kontaktów

z załogą i zarazem sami rozwijają swoje kompetencje do współdecydowania i kontroli. Uczestnictwo stanowi jeden z podstawowych elementów wzoru aktywisty i chyba właśnie aktywiści stanowią tę grupę załogi, która realizuje wzór robotnika — współgospodarza. Jednocześnie jednym z dylematów jest ustalanie się pewnej ograniczonej grupy aktywu — najwyżej wymieniającej się funkcjami w organizacjach i niedość ściśle związanej z załogą.

11. „Wychowanie dla samorządu” zarówno kadry kierowniczej jak też aktywistów i pracowników. Owo wychowanie obejmuje znajomość uprawnień i sposobów działania, umiejętność dyskusji i współdecydowania, znajomość dążeń i interesów różnych grup pracowników, utrzymywanie ścisłej więzi informacyjnej o problemach zakładu i załogi.

IV

Przegląd empirycznie stwierdzonych uwarunkowań efektywnego funkcjonowania samorządu robotniczego został dokonany bez uwzględnienia hierarchii ważności, decydujące są jednak uwarunkowania sformułowane w I cz. artykułu. Wyniki badań pokazują występowanie wielu trudności w działaniu KSR, jej formalizowanie się i „odrywanie” od załogi. Aby sprostać dążeniom pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu i kontroli swego środowiska pracy niezbędna jest przebudowa systemu zarządzania i samej instytucji samorządu. Od tego zależy rozwój socjalistycznych stosunków społecznych i kształtowanie osobowości człowieka pracy.

Jolanta Kulpińska

PARTICIPATION OF WORKERS IN MANAGEMENT — DETERMINANTS OF SUCCESS

The workers' self-management in Poland is a term describing an institution the aim of which is participation in management. The article provides information about principles of operation of the workers' self-management and its organizational forms. On the basis of sociological studies devoted to functioning of the workers' self-management the author discusses factors determining expansion of workers' participation in management, and namely:

1. Socio-political conditions, i.e. socialization of ownership of production means and socialist administration, way of management of the economy, company's autonomy, socialist democracy;

2. Economic conditions, i.e. achieving indexes of plan implementation and economic effectiveness;
3. Technical and organizational conditions, i.e. technological level and organization of jobs and working groups;
4. Educational background and level of professional qualifications;
5. Character of social diversification of a working team and type of group interests;
6. Size of the company and multiplant (multi-department) organization;
7. Formal and legal solutions;
8. Attitude to the self-management of authoritative social bodies including the political party, trade unions, administration, mass media;
9. Atmosphere and style of management in the company;
10. Active participation in activities of the self-management of a numerous group of committed workers;
11. „Education for self-management” of managerial staff, actively involved members, and employees.