

Wiesław J. Otta

Kto rządzi w przedsiębiorstwie?

Artykuł przedstawia wyniki badań przeprowadzonych w II i IV kwartale 1993 roku w ramach projektu ACE „*Economic Adjustment Policy at the Sectoral and Subnational Level. A Comparative Study of Poland, Eastern Germany, Portugal and Britain*” (EC grant Nr ERB 4012PL910356). Prezentowane wyniki dotyczą podziału władzy i poziomu konfliktu w średnich i dużych (w lipcu 1993 roku zatrudniających ponad 100 pracowników) przedsiębiorstwach przemysłów: przetwórczych i budownictwa, zlokalizowanych na terenie województwa poznańskiego*.

Opis próby i charakterystyka kwestionariusza

Odpowiedzi na ankietę uzyskano w 66 przedsiębiorstwach. Ankieta była adresowana do trzech kategorii respondentów:

- przedstawicieli kierownictwa naczelnego — dyrektorów/prezesów przedsiębiorstw i ich zastępców,
- przedstawicieli kierownictwa średniego szczebla — kierowników działów, wydziałów, itp.;
- reprezentantów pracowników — przywódców związkowych, przedstawicieli pracowników w radach pracowniczych i radach nadzorczych, nieformalnych liderów.

Poproszono, by ankietę wypełniło w każdym przedsiębiorstwie 3–4 reprezentantów wymienionych w kategorii. Uzyskano 541 odpowiedzi, w tym: ▲ 98 od przedstawicieli naczelnego kierownictwa (18,1% odpowiedzi otrzymanych), ▲ 215 od członków średniego kierownictwa (39,7% odpowiedzi), ▲ 215 od reprezentantów pracowników (39,7% odpowiedzi).

W 13 przypadkach (2,4% odpowiedzi) nie udało się zidentyfikować respondentów.

Najwięcej odpowiedzi — 358 (66,2% odpowiedzi) — pochodziło z przedsiębiorstw średnich, zatrudniających 100 — 500 pracowników. Z przedsiębiorstw dużych, zatrudniających 501 — 2000 pracowników otrzymano 149 odpowiedzi (27,5% odpowiedzi). Z przedsiębiorstw bardzo dużych, zatrudniających ponad 2000 pracowników, otrzymano 25 odpowiedzi (4,6% odpowiedzi), w tym 8 odpowiedzi z przedsiębiorstw wielkich, zatrudniających ponad 5000 osób. W 9 przypadkach nie udało się ustalić wielkości zatrudnienia.

Odpowiedzi uzyskano z przedsiębiorstw o różnym statusie własnościowym, a mianowicie:

- z przedsiębiorstw państwowych: 213 odpowiedzi (39,4%),
- ze spółdzielni: 117 odpowiedzi (21,6%),
- z przedsiębiorstw skomercjalizowanych: 28 odpowiedzi (5,2%),

- ze spółek pracowniczych (leasing): 45 odpowiedzi (8,3%),
- z przedsiębiorstw prywatnych: 27 odpowiedzi (5,0%),
- nie podano statusu przedsiębiorstwa w 2 przypadkach (0,2%).

Właściciele pełniący funkcje kierownicze byli kwalifikowani do kategorii kierowników naczelnych (dyrektor — prezes). Właściciele nie pełniący funkcji kierowniczych byli zaliczani do kategorii: organ założycielski — właściciel.

Pytania o wpływ wywierany na decyzje strategiczne i operatywne zawierały skalę ocen:

- 0 — brak wpływu,
- 1 — bardzo mały wpływ,
- 2 — mały wpływ,
- 3 — średni wpływ,
- 4 — duży wpływ,
- 5 — bardzo duży (decydujący) wpływ.

Poziom konfliktu oceniano posługując się następującą skalą:

- 0 — brak konfliktu,
- 1 — bardzo mały konflikt,
- 2 — mały konflikt,
- 3 — średni konflikt,
- 4 — duży konflikt,
- 5 — bardzo duży konflikt.

Zmiany wpływu na decyzje i zmiany poziomu konfliktu podzielono na cztery kategorie:

- + — wzrost,
- — spadek,
- 0 — bez zmian,
- P — pojawienie się ośrodka władzy lub linii konfliktu po 1990 roku.

Cel badania

Przedmiotem badania było ustalenie opinii respondentów co do:

- wpływu poszczególnych ośrodków władzy na decyzje strategiczne, dotyczące kierunków produkcji i sprzedaży,



- zmian, jakie zaszły w poziomie wpływu na te decyzje w stosunku do okresu przed reformą rynkową,
- wpływu poszczególnych ośrodków władzy na decyzje operatywne, dotyczące organizacji pracy, wyznaczania zadań bieżących, zatrudnienia,
- zmian, jakie zaszły w poziomie wpływu na te decyzje w stosunku do okresu przed reformą rynkową,
- poziomu konfliktu między ośrodkami władzy oraz między nimi a niektórymi grupami społecznymi w przedsiębiorstwach,
- zmian, jakie zaszły w poziomie konfliktu w stosunku do okresu przed reformą rynkową.

Uzyskane wyniki

Wyniki badań nad strukturą władzy w przedsiębiorstwach przedstawiają tabele 1 do 4. **W odniesieniu do wpływu na decyzje strategiczne można stwierdzić, że:**

- Dominujący wpływ na te decyzje ma naczelne kierownictwo (dyrektor — prezes i zastępcy) — niezależnie od pozycji hierarchicznej respondenta, wielkości przedsiębiorstwa i statusu prawnowłasnościowego przedsiębiorstwa.
- Bardzo nisko oceniany jest wpływ związków zawodowych. Nieco wyżej w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 5000 osób i zdecydowanie nisko (prawie zupełny brak wpływu) w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych.
- Nisko oceniany jest wpływ rad pracowniczych (w przedsiębiorstwach państwowych, średnia ocena wpływu wynosi 1,69). Wpływ ten jest większy w dużych przedsiębiorstwach, ale i tam średnia ocena wpływu nie przekracza 2. punktów (mały wpływ).
- Wpływ rad nadzorczych występuje w przedsiębiorstwach spółdzielczych, spółkach pracowniczych i spółkach mieszanych — lecz nawet tam mieści się w przedziale między małym a średnim.
- Wpływ organu założycielskiego oceniany jest jako znikomy.
- Znacząca część respondentów wskazuje, że w porównaniu do okresu sprzed reformy wzrósł wpływ dyrektorów (34,4% odpowiedzi) i ich zastępców (30,1%) na decyzje strategiczne.
- W opinii dużej liczby respondentów w tym okresie nie zmieniła się w istotny sposób rola związków zawodowych (48,2% odpowiedzi: „bez zmian”) i rad pracowniczych (49,7% „bez zmian”). Niewielka liczba respondentów wskazuje na wzrost lub zmniejszenie wpływu tych organizacji.

Opinie dotyczące wpływu na decyzje operatywne przedstawiały się następująco:

- Zdecydowanie dominujący wpływ wywiera kierownictwo naczelne — niezależnie od poziomu hierarchicznego respondenta, wielkości firmy i jej statusu prawnowłasnościowego.
- Rola kierowników średniego szczebla oceniana

jest przeciętnie jako średnia (średnia ocena dla całej próby: $M=2,81$ pkt). Rolę tę wyżej oceniają kierownicy naczelni ($M=3,81$). Jest też ona oceniana wyżej w przedsiębiorstwach bardzo dużych i wielkich ($M=3,65$ oraz $M=3,25$).

■ Niska jest ocena wpływu nadzoru bezpośredniego — około 2 pkt w większości kategorii odpowiedzi. Szczególnie niska jest ocena w przedsiębiorstwach skomercjalizowanych ($M=1,43$) i prywatnych ($M=1,37$). Większa jest w przedsiębiorstwach bardzo dużych ($M=2,59$) oraz wielkich ($M=2,50$).

■ Stosunkowo niska jest ocena wpływu związków zawodowych. Nieco wyższa jest ona w przedsiębiorstwach bardzo dużych ($M=3,00$) i wielkich ($M=3,13$).

■ Pewien wpływ na decyzje operatywne wywierają rady nadzorcze — przede wszystkim w spółdzielniach ($M=2,43$).

■ Rola rad pracowniczych w decyzjach operacyjnych jest znikoma.

■ W opinii wielu respondentów nastąpił wzrost wpływu kierowników wyższego szczebla na decyzje operacyjne — w przypadku dyrektorów w opinii 52,7% respondentów, w przypadku zastępców — 44,9%, w przypadku kierowników średniego szczebla — 38,8%, w przypadku nadzoru bezpośredniego — 23,1%.

Opinie dotyczące poziomu konfliktu w przedsiębiorstwie przedstawiają tabele 5 oraz 6. Można je podsumować następująco:

- Ogólnie poziom konfliktu oceniany jest jako bardzo niski lub nieistotny.
- Nieco wyższy, ale i tak tylko dochodzący do niskiego, jest poziom konfliktu między kierownictwem naczelnym a związkami zawodowymi w przedsiębiorstwach dużych ($M=1,81$), przedsiębiorstwach państwowych ($M=1,59$) oraz przedsiębiorstwach skomercjalizowanych ($M=1,80$).
- Nietypowy jest obraz poziomu konfliktu w przedsiębiorstwach wielkich, gdzie oceny są zdecydowanie wyższe odnośnie konfliktu między kierownictwem naczelnym a organem założycielskim, kierownikami średniego szczebla, załogą, związkami zawodowymi.
- Znaczna liczba respondentów oceniała, że poziom konfliktu wzrósł na następujących liniach:
 - kierownictwo naczelne — kierownicy średniego szczebla — 26,1%,
 - kierownictwo naczelne — załoga — 25%,
 - kierownictwo średniego szczebla — nadzór — 31,1%,
 - kierownictwo średniego szczebla — załoga — 33,1%,
 - nadzór — pracownicy — 36,2%,
- Duża część respondentów dostrzega spadek poziomu konfliktu na następujących liniach:
 - kierownictwo naczelne — załoga — 24,4%,
 - kierownictwo średniego szczebla — załoga — 25,5%,
 - nadzór — pracownicy — 20,7%.

Wyniki badań nie potwierdzają występowania w przedsiębiorstwach państwowych zjawiska „trójkąta bermudzkiego”. Władza rad pracowniczych i związków zawodowych oceniana jest jako mała. Dominującą rolę w decyzjach strategicznych odgrywa kierownictwo naczelne. Niska jest też, na ogół, poziom konfliktu między kierownictwem naczelnym a radami pracowniczymi i związkami zawodowymi. Może to świadczyć o znacznej zbieżności interesów kierownictwa naczelnego i pracowników. Z drugiej strony można jednak przyjąć, że odpowiedzi uzyskiwano przede wszystkim z przedsiębiorstw, które nie były sparaliżowane konfliktem wewnętrznym. Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa o wysokim poziomie konfliktu odmówiły odpowiedzi na ankietę.

Nie znajduje też potwierdzenia hipoteza o koncentracji władzy głównie w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych (z wyjątkiem spółek pracowniczych). Niezależnie od statusu prawno-własnościowego, decydujący wpływ na strategię wywiera kierownictwo naczelne.

Powszechną cechą przedsiębiorstwa jest natomiast centralizacja zarządzania operatywnego. Dominujący wpływ na decyzje operatywne wywiera kierownictwo naczelne — niezależnie od statusu prawno-własnościowego przedsiębiorstwa. Rola kierowników średniego szczebla jest oceniana jako średnia, choć jest nieco większa w przedsiębior-

stwach bardzo dużych i wielkich. Niska jest, na ogół, ocena roli nadzoru bezpośredniego.

Oceny respondentów potwierdzają obserwacje o zdecydowanie biernej roli organów założycielskich. Ich wpływ na decyzje przedsiębiorstw powszechnie oceniany jest jako znikomy. Ciekawym zjawiskiem jest relatywnie wysoki poziom konfliktu na linii organ założycielski — kierownictwo naczelne w wielkich przedsiębiorstwach.

Wstępnie podsumowując można stwierdzić, że zjawiskami w dziedzinie struktury władzy w przedsiębiorstwach, mogącymi stanowić istotną przeszkodę w przystosowaniu się do warunków gospodarki rynkowej, są:

■ Zbyt wysoki stopień centralizacji zarządzania operatywnego.

■ Zarysowująca się zbieżność interesów kierownictwa i pracowników, zwłaszcza wobec braku poparcia ze strony właściciela (organu założycielskiego).

Wiesław Otta

* Szersze wyniki badań nad przystosowaniem się przedsiębiorstw postsocjalistycznych do warunków gospodarki rynkowej przedstawione są w książce pod red. W. J. Otty, *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, AE, Poznań 1994.

Autor jest profesorem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Tabela 1. Wpływ na decyzje strategiczne — wielkość zatrudnienia

Ośrodek władzy	Cała próba		Do 500 osób		501–2000 osób		2001–5000 osób		Powyżej 5000 osób	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Dyrektor	4,54	0,89	4,53	0,84	4,57	0,98	4,82	0,39	3,88	0,99
2. Zastępcy dyr.	3,75	1,25	3,71	1,28	3,86	1,13	4,06	0,90	3,50	1,93
3. Kierownicy	2,57	1,31	2,63	1,22	2,47	1,43	2,82	1,47	2,63	1,69
4. Nadzór	1,10	1,26	1,80	1,27	0,91	1,23	0,94	1,03	1,13	1,46
5. Związki zawodowe	0,52	0,99	0,47	0,87	0,64	1,19	0,53	0,80	1,38	1,77
6. Rada Pracownicza	0,77	1,32	0,72	1,23	0,85	1,50	0,35	0,61	2,00	1,69
7. Rada Nadzorcza	1,32	1,74	1,51	1,77	1,05	1,66	0,06	0,24	0,00	0,00
8. Organ Założ./Włas.	0,74	1,54	0,75	1,48	0,81	1,73	0,00	0,00	0,63	1,77

Tabela 2. Wpływ na decyzje strategiczne — status prawny przedsiębiorstwa

Ośrodek władzy	Cała próba		Przeds. państwowe		Spółdzielnie		Przeds. skomercjal.		Leasing pracowniczy		Spółka mieszana		Przeds. prywatne	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Dyrektor	4,54	0,89	4,36	1,03	4,70	0,59	4,54	0,79	4,80	0,55	4,49	1,02	4,93	0,27
2. Zastępcy dyr.	3,75	1,25	3,60	1,45	3,88	1,12	3,86	0,97	3,89	1,21	3,72	1,16	4,11	0,58
3. Kierownicy	2,57	1,31	2,71	1,37	2,70	1,21	2,46	1,26	2,76	1,26	2,24	1,34	2,15	1,10
4. Nadzór	1,10	1,26	1,25	1,39	1,25	1,16	0,29	0,53	1,42	1,29	0,89	1,14	0,52	0,98
5. Związki zawodowe	0,52	0,99	0,79	1,21	0,59	0,94	0,04	0,19	0,11	0,44	0,36	0,76	0,04	0,19
6. Rada Pracownicza	0,77	1,32	1,69	1,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Rada Nadzorcza	1,32	1,74	0,00	0,00	2,55	1,53	1,04	1,43	1,89	1,68	1,91	1,80	0,48	1,40
8. Organ Założ./Włas.	0,74	1,54	0,77	1,52	0,00	0,00	0,64	1,45	0,24	0,86	1,19	1,82	2,00	2,31

Tabela 3. Wpływ na decyzje operatywne — wielkość zatrudnienia

Ośrodek władzy	Cała próba		Do 500 osób		501–2000 osób		2001–5000 osób		Powyżej 5000 osób	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Dyrektor	4,53	0,96	4,58	0,84	4,48	1,18	4,35	0,70	4,00	1,07
2. Zastępcy dyr.	3,68	1,30	3,65	1,32	3,66	1,29	4,35	0,49	4,13	0,64
3. Kierownicy	2,81	1,33	2,75	1,30	2,84	1,40	3,65	0,70	3,25	1,16
4. Nadzór	1,85	1,34	1,75	1,31	1,99	1,35	2,59	1,23	2,50	1,51
5. Związki zawodowe	1,68	1,56	1,38	1,44	2,23	1,65	3,00	1,06	3,13	1,96
6. Rada Pracownicza	0,80	1,32	0,78	1,27	0,81	1,41	0,82	1,19	1,75	1,28
7. Rada Nadzorcza	1,23	1,65	1,44	1,72	0,88	1,43	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Organ Załóż./Włas.	0,43	1,20	0,41	1,13	0,52	1,42	0,12	0,33	0,13	0,13

Tabela 4. Wpływ na decyzje operatywne — status prawny przedsiębiorstwa

Ośrodek władzy	Cała próba		Przeds. państwowe		Spółdzielnie		Przeds. skomercjal.		Leasing pracowniczy		Spółka mieszana		Przeds. prywatne	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Dyrektor	4,53	0,96	4,36	1,17	4,63	0,79	4,75	0,59	4,62	0,86	4,55	0,87	4,96	0,19
2. Zastępcy dyr.	3,68	1,30	3,49	1,44	3,69	1,24	3,96	1,17	3,89	1,21	3,77	1,21	4,07	0,62
3. Kierownicy	2,81	1,33	2,91	1,35	2,68	1,33	2,89	0,99	3,11	1,21	2,65	1,34	2,63	1,55
4. Nadzór	1,85	1,34	2,02	1,43	1,77	1,26	1,43	1,10	2,11	1,23	1,72	1,28	1,37	1,31
5. Związki zawodowe	1,68	1,56	2,09	1,61	1,54	1,42	1,75	1,46	0,87	1,14	1,44	1,51	1,33	1,94
6. Rada Pracownicza	0,80	1,32	1,76	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Rada Nadzorcza	1,23	1,65	0,00	0,00	2,43	1,58	0,79	1,17	1,44	1,50	1,90	1,76	0,44	1,19
8. Organ Załóż./Włas.	0,43	1,20	0,32	1,01	0,00	0,00	0,39	1,17	0,13	0,63	1,03	1,83	0,93	1,44

Tabela 5. Poziom konfliktu — wielkość zatrudnienia

Ośrodek władzy	Cała próba		Do 500 osób		501–2000 osób		2001–5000 osób		Powyżej 5000 osób	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Org. Zał.-Kier. Nacz.	0,72	1,32	0,65	1,22	0,74	1,39	1,29	1,93	2,38	2,07
2. Kier. Nacz.— Kier. Śr.	1,10	1,21	0,97	1,12	1,38	1,41	0,94	0,56	1,87	1,36
3. Kier. Nacz.— Załoga	1,41	1,32	1,25	1,24	1,67	1,47	1,88	0,86	2,25	1,16
4. Kier. Nacz.— Zw. Zaw.	1,22	1,38	0,86	1,23	1,81	1,46	2,53	0,94	2,63	1,30
5. Kier. Nacz.— Rada Pr.	0,64	1,24	0,55	1,11	0,81	1,54	0,59	0,94	1,25	1,04
6. Kier. Śr.— Nadzór	0,98	1,09	0,88	0,99	1,17	1,29	1,53	1,01	1,13	1,25
7. Kier. Śr.— Załoga	1,11	1,07	1,01	0,97	1,34	1,27	1,65	0,93	0,63	0,52
8. Nadzór Pracowniczy	1,04	1,04	0,94	0,97	1,23	1,18	1,76	0,75	0,25	0,46

Tabela 6. Poziom konfliktu — status prawny przedsiębiorstwa

Ośrodek władzy	Cała próba		Przeds. państwowe		Spółdzielnie		Przeds. skomercjal.		Leasing pracowniczy		Spółka mieszana		Przeds. prywatne	
	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.	Średnia	Odch. stand.
1. Org. Zał.-Kier. Nacz.	0,72	1,32	0,86	1,50	0,54	1,10	0,32	0,61	0,36	1,13	0,94	1,42	0,48	0,75
2. Kier. Nacz.-Kier. Śr.	1,10	1,21	1,25	1,28	0,96	1,11	1,18	1,25	0,69	1,08	1,18	1,21	0,89	1,01
3. Kier. Nacz.-Załoga	1,41	1,32	1,59	1,45	1,03	1,08	1,64	1,19	0,89	0,98	1,67	1,40	1,26	0,90
4. Kier. Nacz.-Zw. Zaw.	1,22	1,38	1,59	1,46	0,85	1,30	1,82	1,06	0,56	0,78	1,12	1,37	0,81	1,30
5. Kier. Nacz.— Rada Pr.	0,64	1,24	1,09	1,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Kier. Śr.-Nadzór	0,98	1,09	0,99	1,13	0,89	1,05	1,07	1,05	0,67	0,83	1,15	1,19	1,19	0,92
7. Kier. Śr.-Załoga	1,11	1,07	1,14	1,12	1,04	1,05	1,11	1,03	1,00	0,93	1,22	1,13	1,07	0,78
8. Nadzór Pracowniczy	1,04	1,04	1,00	1,10	0,96	1,00	1,11	0,88	0,87	0,81	1,27	1,07	1,00	0,96