Maja Piekut*

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W PRZEDSIĘBIORSTWIE – POLSKA DROGA DO UNII EUROPEJSKIEJ

1. Wprowadzenie

Współzarządzanie w miejscu pracy jest dziś doniosłym problemem we wszystkich krajach europejskich. Powszechnie uważa się, że demokracja nie może dotyczyć tylko działań sensu sticto politycznych, ale musi też być obecna w gospodarce. Paradoksem jest bowiem sytuacja, w której pracownik, posiadający w ustrojach demokratycznych równe prawa z innymi obywatelami, w swoim przedsiębiorstwie nie jest dopuszczany do udziału w przygotowaniu decyzji, które dotyczą go bezpośrednio[1].

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji odnoszących się zarówno do finansowej, jak i do decyzyjnej partycypacji pracowniczej. Sam termin partycypacja ma swój rodowód łaciński i jest synonimem udziału, uczestnictwa[2]. Terminem tym określa się również: współzarządzanie, współdziałanie i współdecydowanie[3].

Na przykład B. Błaszczyk określa terminem partycypacji zarządczej wszystkie „...przejawy wywierania wpływu przez pracowników na działalność przedsiębiorstw, na różnych szczeblach kierowania nimi"[4].

Partycypacja pracownicza prowadzi do upodmiotowienia ludzi w procesie pracy i umożliwia człowiekowi samorealizację przez pracę oraz postrzeganie wysokiej

---

* Mgr M. Piekut – asystentka w Katedrze Makroekonomii i Badań nad Gospodarką Narodową, Akademia Ekonomiczna w Pozaniu.

[1] J. P. Clement, *La participation dans l'enterprise*, Paris 1983, za: M. Seweryński, *Pojęcie i ideologia partycypcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem kapitalistycznym. Zarys problematyki*, Studia Prawno-Ekonomiczne, t. XLII, 1989, s. 41.

[2] Partycypacja pracownicza – zagwarantowany przez prawo udział przedstawicieli pracowników w organach zarządzających przedsiębiorstwem oraz wpływ na podejmowane w tym przedsiębiorstwie decyzje, realizowany za pośrednictwem różnych form samorządu pracowniczego lub innych ciał przedstawicielskich, za: S. Rudolf, *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*, PWN, Warszawa 1986, s. 23–24.

[3] K. Rączka, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami państwowymi w Polsce. Problematyka prawna*, Wydawnictwo UW, Warszawa 1994, s. 12.

[4] B. Błaszczyk, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*, PWE, Warszawa 1988, s. 16.

wartości i sensu pracy. Wówczas pracownik dąży do doskonalenia we wszystkim, co czyni i do czego zmierza[5].

Partycypacja finansowa natomiast to różne formy i elementy udziału pracowników w dochodach przedsiębiorstwa. Ten rodzaj partycypacji realizuje się z kolei przede wszystkim poprzez system wynagradzania za pracę oraz poprzez udział w dochodach z własności.

Należy przy tym zauważyć, iż partycypacja finansowa nie ma na celu zastąpienia właściwego systemu wynagrodzeń, ale uzupełnia go, tworząc dodatkowe więzy natury majątkowej i dochodowej między pracownikami i przedsiębiorstwem.

Jak zauważa W. Jarmołowicz: „...skutecznie motywacyjny i proefektywnościowy mechanizm regulacji płac, obok cech typu: zcentralizowany i negocjacyjny, wyróżniać się powinien równocześnie cechą *partycypacyjności*"[6].

Partycypacyjny system wynagrodzeń różni się, i to zdecydowanie, od tradycyjnego tym, że charakteryzują go przynajmniej trzy nowe cechy.

Po pierwsze, środki na wynagrodzenia są tu ściśle korelowane z rezultatami działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Ich wielkość zależy zatem od efektów pracy przedsiębiorstwa jako całości i pracy indywidualnej pracowników (a więc od ich wydajności oraz sprawności organizacji). Po drugie, pracownicy biorą udział w ustalaniu zasad i kryteriów podziału środków na wynagrodzenia poprzez negocjacje zbiorowe. I po trzecie, pracownicy uczestniczą w poszukiwaniu i wdrażaniu metod zwiększania efektywności i gospodarności w przedsiębiorstwie, co zaspokaja także ich aspiracje zawodowe i społeczne. Partycypacja stanowi tu samoistną wartość. System ten, umożliwiając udział pracowników w efektach ich pracy, stymuluje też postęp techniczny, organizacyjny i ekonomiczny oraz wzrost produktywności, a także tworzy harmonię interesów i wartości. Pracownicy korzystają z rozwoju przedsiębiorstwa. Jeżeli więc funkcjonuje ono dobrze – ich zarobki są wyższe, zatrudnienie pewniejsze, a warunki pracy lepsze[7].

Inną jeszcze formą partycypacji finansowej jest udział w zyskach przedsiębiorstwa. Pracownikom, w zamian za nakłady i efekty pracy, przekazuje się część tych zysków czy to poprzez nagrody i premie, czy też poprzez odstąpienie własnych akcji przedsiębiorstwa. Akcje te zwykle są zamrażane w funduszach inwestycyjnych przedsiębiorstwa i przetrzymywane na wspólnym rachunku przez pewien czas. Pracownicy uzyskują więc także udział w zysku przedsiębiorstwa zależny od wzrostu lub spadku wartości akcji w danym czasie[8].

---

[5] T. Wawak, *Jakość pracy a jakość życia*, w: *Quality Policy of Polish Enterprises at the Time of European Integration*, Austrian Foundation for Quality Management, Vienna 1998, s. 310.

[6] W. Jarmołowicz, *Negocjacyjny mechanizm relacji płac. Konflikt i porozumienie*, „Ethos Kwartalnik Instytutu Jana Pawła II KUL – Lublin i Fundacja Jana Pawła II – Rzym" 1995, nr 32.

[7] M. Kabaj, *Partycypacyjny system wynagrodzeń w perspektywie integracji z Unią Europejską*, w: *Efektywne systemy wynagrodzeń*, red. S. Borkowska, M. Juchnowicz, IPiSS, Warszawa 1999, s. 35.

[8] Z. Jacukowicz, *System wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999, s. 113.

Popularną formą partycypacji finansowej jest również akcjonariat pracowniczy, w którym korzyścią dla pracownika jest bądź to dywidenda, bądź określona wartość akcji kapitałowych, ewentualnie kombinacja ich obu[9]. Część akcji bywa tu więc również rezerwowana dla pracowników i oferowana im na korzystniejszych warunkach niż w sprzedaży ogólnej.

W zależności od perspektywy, z jakiej spojrzymy na pracownicze udziały kapitałowe, ujawniają się nam różne korzyści płynące z ich wprowadzenia.

W przedsiębiorstwie jest to jedna z form partycypacji finansowej pracowników, mająca zmienić na korzyść ich stosunek do swojego zakładu pracy (wzrost dochodów pracowników z tego tytułu zabezpiecza ich nie tylko na starość i wypadki losowe, ale także w wypadku utraty miejsca pracy, co poprawia pozycję pracowników). Również aspekt niematerialny, przejawiający się w zmianie statusu pracownika (posiadającego udziały własnego przedsiębiorstwa) z zależnego i najemnego na współwłaściciela będącego jednocześnie pracownikiem, nie jest obojętny.

Same przedsiębiorstwa również odnoszą korzyści. Zatrudnieni – właściciele mają lepszą motywację do pracy i przejawiają większe zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa. Następuje tu także większe uelastycznienie wydatków związanych z pracą w zależności od koniunktury. Małe i średnie przedsiębiorstwa liczą tu również na poprawę ogólnej struktury kapitału, a co za tym idzie, na wyższą zdolność kredytową oraz płynność finansową firmy, poprzez zwiększenie udziału kapitału własnego. Natomiast większe przedsiębiorstwa, które nie przywiązują tak dużej uwagi do strony finansowej, widzą w systemach pracowniczych udziałów kapitałowych głównie możliwość realizacji celów społecznych, socjalnych i prowadzenia bardziej skutecznej polityki personalnej[10].

2. Formy partycypacji pracowniczej w zarządzaniu

W większości krajów zachodnich udział załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwami jest wysoce znaczący, gdyż menedżerowie są faktycznie zainteresowani wspólnym podejmowaniem decyzji i rozszerzaniem zakresu partycypacji, ponieważ zwiększa to wzajemne zaufanie i zainteresowanie pracowników sprawami firmy. Udział pracowników w zarządzaniu zapewnia też pełniejsze zrozumienie przez nich planów, a także większą chęć ich realizowania. Jak trafnie ujął to M. Crozier „[...] wykorzystuje się teraz nie tylko muskuły, ale i również inteligencję ludzi"[11].

[9] Ibidem, s. 113.

[10] Na podstawie badań przeprowadzonych w RFN w 171 przedsiębiorstwach z rozwiniętymi systemami pracowniczych udziałów kapitałowych, Por. H. Guski, H. Schneider, *Betriebliche Verm genc-beteiligung in der Bundesrepublik Deutschland Teil II*, Kuln 1983, s. 112.

[11] M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 78.

Z udziału załóg w zarządzaniu płyną wielorakie korzyści. Po pierwsze, umożliwia to i warunkuje „uspołecznienie kapitału" oraz zapobiega alienacji pracowników. Po drugie, stanowi wszechstronny instrument motywowania ludzi do lepszej pracy poprzez integrację interesów osobistych, zespołowych i społecznych. Jest pełnym instrumentem motywacji związanej z własnym ego, potrzebą samorealizacji, wykonywania bardziej złożonych zadań. Po trzecie, stanowi ważny element demokratyzacji całości życia społeczno-politycznego. I po czwarte, zwiększa trafność podejmowania decyzji i przyczynia się do lepszej ich realizacji[12].

Udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem może przybierać różne formy – od pełnego zarządzania po całkowity brak wpływu zatrudnionych na procesy decyzyjne, jak też mieć różny charakter – indywidualny lub zespołowy. Ten pierwszy – indywidualny – wiąże się między innymi z doborem stylu zarządzania przez kierownika, restrukturyzacją zadań, stosowaniem elastycznego czasu pracy oraz kafeteryjnymi formami płac. Udział zespołowy natomiast realizowany jest poprzez zebrania ogólne załóg, grupowe i zespołowe formy organizacji pracy i wynagrodzenia, koła jakości, etc. Udział zespołowy z zasady też obejmuje większą liczbę pracowników i szerszy krąg spraw, ale w sposób mniej bezpośredni. Członkowie zespołów z reguły mają tu opiniotwórczy i konsultacyjny wpływ na kształtowanie zadań i mierników oceny ich pracy i zachowań. Najszersza skala uczestnictwa występuje w sytuacji, gdy ogół pracowników przedsiębiorstwa, za pośrednictwem zebrań ogólnych lub referendum, bierze udział w zarządzaniu. Natomiast gdy przedstawiciele załogi biorą udział w pracy organów zarządzających, mamy już do czynienia z bardzo ograniczoną firmą udziału[13].

Innym jeszcze podejściem do form partycypacji może być wyróżnienie różnych poziomów uczestnictwa pracowników w zarządzaniu. Na przykład B. Błaszczyk wyróżnia osiem poziomów uczestnictwa[14]:

- zarządzanie autokratyczne – brak partycypacji;
- informacja dla pracowników po podjęciu decyzji;
- informowanie pracowników przez podjęciem decyzji;
- konsultacje;
- kontrola pracowników nad działalnością firmy – w wybranych dziedzinach;
- negocjacje – zobligowanie kierownictwa do ich prowadzenia;
- wspólne decyzje z kierownictwem;
- wyłączność podejmowania decyzji przez załogi – samorząd.

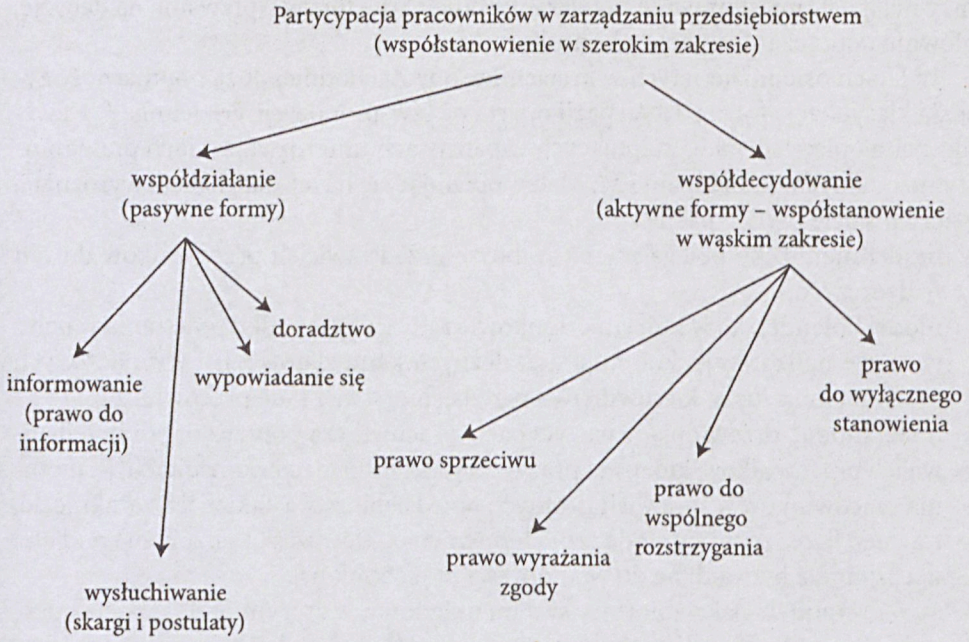
Typologię form partycypacji pracowniczej ze względu na jej intensywność przedstawiono na rys. 1.

---

[12] S. Borkowska, *Formy udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1990, nr 7, s. 4.

[13] S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 120.

[14] B. Błaszczyk, *Uczestnictwo...*, op.cit, s. 24–25.



Rys. 1. Typologia form partycypacji ze względu na jej intensywność
Źródło: B. Błaszczyk, *Uczestnictwo*..., op.cit., s. 27

S. Borkowska z kolei zwraca uwagę na fakt pojawiania się tzw. paradoksu partycypacji, który polega na tym, iż im szerszy jest zakres partycypacji pracowniczej, tym niższy jest stopień rzeczywistego wpływu na procesy współzarządzania[15]. Skala udziału wiąże się przy tym ściśle z charakterem uczestnictwa pracowników, który może być bezpośredni (osobisty) lub pośredni (przedstawicielski).

B. Błaszczyk wyróżnia ponadto trzy podstawowe formy oddziaływania pracowników na funkcjonowanie przedsiębiorstw[16]:

a) współzarządzanie w wąskim sensie – udział reprezentacji pracowników w głównych organach zarządzania przedsiębiorstwem;
b) udział przedstawicieli pracowników w radach i komitetach przedsiębiorstwa, istniejących obok tradycyjnych struktur zarządzania przedsiębiorstwem;
c) udział organów i przedstawicieli organizacji związkowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem lub grupą przedsiębiorstw.

Obecnie w Europie systemy prawne najszerzej uwzględniają uczestnictwo odległe, gdzie decyzje podejmuje i odpowiada za nie zarząd przedsiębiorstwa. Pracow-

[15] S. Borkowska, *Partycypacja pracownicza i jaj perspektywy*, „Polityka Społeczna" 1992, nr 7, s. 8.

[16] B. Błaszczyk, *Uczestnictwo*..., op.cit, s. 24–25.

nicy mają natomiast prawnie zagwarantowane różne formy wpływania na decyzje, głównie poprzez informacje i konsultacje"[17].

W latach osiemdziesiątych w krajach Europy Zachodniej dużą popularność zyskała klasyfikacja form partycypacji oparta na tzw. propozycji Vredelinga[18]. Klasyfikacja ta opiera się na występujących w państwach unii rozwiązaniach prawnoinstytucjonalnych. R. Blanpain i M. Matey, opierając się na tej klasyfikacji, wyróżniają cztery modele partycypacji[19]:

- model niemiecki, polegający na wyborze przedstawicieli pracowników do rad nadzorczych;
- model holenderski, w którym członkowie rady (w przypadku powstania wakatu w radzie nadzorczej) kooptują niezależnych kandydatów z list wyznaczonych przez akcjonariuszy, kierownictwo przedsiębiorstwa i radę pracowniczą;
- trzeci model, przewidujący partycypację pracowniczą poprzez organ przedstawicieli pracowników, który ma prawo do stałej informacji i konsultacji; jeśli opinia pracowników w sprawach istotnych przedsiębiorstwa, takich jak zamknięcie, transfer, fuzja, różni się od decyzji kierownictwa, wówczas uzasadnienie podjętej decyzji musi być podane do wiadomości pracowników;
- czwarty model – jako zbiorowy system układowy, w którym partycypacja oparta jest na układzie zbiorowym zawartym między przedsiębiorstwem (spółką) a reprezentacją pracowników. Układ musi zapewniać pracownikom co najmniej prawo do informacjii konsultacji.

W dwóch pierwszych modelach funkcjonują ponadto stałe organy przedstawicielstwa pracowniczego w zakładzie, w formie rad zakładowych lub rad pracowniczych, o różnych uprawnieniach w zakresie współdziałania.

3. Udział pracowników w partycypacji w przedsiębiorstwach krajów Unii Europejskiej i Polski

Regulacje prawne występujące w państwach unii w zakresie udziału pracowników w zarządzaniu można podzielić – przyjmując jako kryterium podstawowe stopień zaangażowania państwa w tę problematykę – na trzy zasadnicze grupy, które zostały przedstawione w tabeli 1.

W większości krajów unii uprawnienia partycypacyjne są uregulowane ustawami, w znacznie mniejszym stopniu spotykana jest regulacja układami zbiorowymi

[17] H. Kisilowska, *Partycypacja pracownicza w polskich przedsiębiorstwach w aspekcie integracji europejskiej. Zagadnienia prawne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998, s. 15.

[18] Projekt dyrektywy został przyjęty przez komisję WE 13 lipca 1983 r.

[19] R. Blanpain, M. Matey, *Europejskie prawo pracy w polskiej perspektywie*, Agencja Scholar, Warszawa 1993, s. 197–207.

Tab. 1. Zaangażowanie państwa w zapewnienie pracownikom udziału w zarządzaniu

Stopień interwencjonizmu państwowego	Właściwości systemu	Państwo
Wysoki	Przepisy prawa przewidują funkcjonowanie obligatoryjnych, słabych organów przedstawicielstwa pracowniczego o ustalonych kryteriach i formach działania	Niemcy, Austria, Holandia
Średni	Występują unormowania dotyczące partycypacji, zwłaszcza w formie udziału przedstawicieli pracowników w radach nadzorczych przedsiębiorstw. Przewiduje się ponadto rozbudowaną instytucję układów zbiorowych sięgających aż do szczebla zakładu pracy	Francja, Hiszpania, Portugalia, Dania, Belgia, Grecja, Szwecja, Finlandia, Luksemburg
Minimalny	Współdziałanie między pracodawcami a pracownikami opiera się na instytucji układów zbiorowych pracy. Decydująca rola związków zawodowych w procesie współdziałania	Wielka Brytania, Włochy, Irlandia

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Kisilowska, *Partycypacja pracownicza...*, op.cit., s. 72–73.

pracy[20]. Trzeba zauważyć, iż regulacja ustawowa partycypacji pracowniczej nie wyklucza możliwości zawierania porozumień zbiorowych, a z kolei system układowy jest uzupełniany niejednokrotnie częściowymi relacjami ustawowymi. Ustawy najczęściej przewidują dwuszczeblową strukturę partycypacji, polegającą na funkcjonowaniu stałych organów przedstawicielstwa pracowniczego w przedsiębiorstwie oraz uczestnictwie przedstawicieli pracowników w organach nadzorczych i zarządzających.

Najbardziej wpływowymi i najaktywniejszymi są organy zakładowego przedstawicielstwa pracowników, które w zależności od kraju przybierają różne nazwy oraz różny jest ich sposób wyłaniania, a więc są to: rady pracownicze, rady zakładowe, rady fabryczne[21]. Mogą one być wybierane w powszechnych wyborach przez wszystkich zatrudnionych i składać się wyłącznie z przedstawicieli pracowników. Występują także systemy mieszane, w których rady składają się częściowo z przedstawicieli pracowników i kierownictwa przedsiębiorstwa.

Kompetencje rad różnią się znacznie w obrębie unii. Najpowszechniej występuje prawo do konsultacji, informacji wniosków, rzadziej współdecydowania – głównie w kwestiach socjalnych.

Obok rad pracowniczych funkcjonuje często instytucja przedstawicieli pracowników jako „zaufanych" delegatów personelu reprezentujących ich interesy również

[20] M. Jarosz, *Spółki pracownicze. Realia i perspektywy*, w: *Partycypacja i akcjonariat pracowniczy w Polsce. Stan i perspektywy*, red. L. Gilejko, SGH i SSP PAN, Warszawa 1995, s. 51.

[21] J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie europejskim. Rozwój wśród przeciwieństw*, Studia i Materiały IPiSS 1994, nr 1, s. 5.

w procesie zarządzania (czyli tzw. mężów zaufania). Ich zadaniem jest zwłaszcza prowadzenie konsultacji i rokowań z pracodawcą w imieniu załogi. Są oni też partnerami przy tworzeniu systemów wynagradzania pracowników.

Jedną z najistotniejszych form partycypacji pracowniczej powszechnie występującą w państwach unii jest udział przedstawicieli pracowników w organach zarządzania przedsiębiorstwem, najczęściej w radach nadzorczych, rzadziej w zarządach dużych spółek.

Prawodawstwo poszczególnych państw Unii Europejskiej różni się bardzo w kwestiach dotyczących partycypacji pracowniczej. Niewątpliwie duże znaczenie w tej kwestii mają takie czynniki, jak kultura i tradycja oraz zakres interwencjonizmu państwowego. Poważnym problemem wpływającym na stosowane rozwiązania są również przeciwstawne stanowiska pracodawców i pracowników. Pracownicy dążą do zwiększenia swych praw dotyczących kontroli nad decyzjami mającymi istotny wpływ na najważniejsze aspekty ich życia. Pracodawcy z kolei obawiają się negatywnych efektów współdecydowania, straty czasu i kosztów negocjacji oraz naruszenia ich praw własności. Trudno zatem jest również mówić o jednolitym „europejskim modelu partycypacji", niemniej należy jednak podkreślić, iż organy unii starają się wypracować pewne wspólne rozwiązania, będące przynajmniej niezbędnym minimum, eliminującym konkurencję i zróżnicowanie pozycji pracowników w poszczególnych krajach[22].

Próbą osiągnięcia istotnego porozumienia jest między innymi Europejska Karta Socjalna. Ma ona bowiem na celu zwrócenie uwagi krajów członkowskich na potrzeby integracji na płaszczyźnie społecznej, bez której integracja na płaszczyźnie gospodarczej stałaby się wręcz niemożliwa. Karta stanowi ogólny zarys pożądanego modelu prawa pracy i polityki socjalnej w krajach wspólnoty[23]. Zaleca się tu model neokorporacyjny w regulowaniu stosunków przemysłowych. Jest próbą pogodzenia dwóch modeli reprezentujących interesy pracownicze funkcjonujące w Europie, tzn. modelu opartego na informacji, konsultacji i partycypacji pracowniczej oraz na układach zbiorowych – z dominującą pozycją związków zawodowych w zakładach pracy. W karcie tej podkreślono swobodę zrzeszania się pracowników i pracodawców oraz prawo do zawierania układów zbiorowych zgodnie z ustawowym uregulowaniem w poszczególnych krajach. Poza tym wyodrębniono cztery grupy zagadnień, w których zarządy przedsiębiorstw funkcjonujących w Unii Europejskiej powinny poszerzać uprawnienia pracownicze. Należą do nich[24]:

---

[22] H. Kisilowska, *Partycypacja pracownicza w polskich przedsiębiorstwach w aspekcie integracji europejskiej. Zagadnienia prawne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998, s. 84.

[23] A. Anioł, *Bariery europejskiej polityki społecznej*, „Polityka Społeczna" 1992, nr 207.

[24] *Community Charter of Fundamental Social Rights for Workers* – przyjęta w grudniu 1989 roku w Sztrazburgu, tekst polski: wkładka do „Polityki Społecznej" 1992, nr 1.

- wprowadzenie zmian technologicznych mogących mieć istotny wpływ na warunki i organizację pracy,
- procedury zwolnień grupowych,
- restrukturyzacja i łączenie przedsiębiorstw
- wspólna polityka zatrudnienia w stosunku do pracowników zatrudnionych w zakładach pracy położonych w różnych państwach unii.

Kolejnym bardzo ważnym krokiem w stronę ujednolicenia zasad partycypacji było podpisanie w lutym 1992 roku traktatu z Maastricht, a wraz z nim protokołów dodatkowych, dotyczących polityki socjalnej, takich jak Protokoły w sprawie polityki socjalnej oraz Porozumienie w sprawie polityki socjalnej[25]. W dokumentach tych podkreśla się między innymi potrzebę zwiększenia roli partnerów społecznych zarówno w poszczególnych krajach, jak i na poziomie wspólnoty oraz potrzebę dialogu społecznego między pracownikami i pracodawcami w skali europejskiej. Utrzymano w nich zasadę jednomyślności w sprawach dotyczących wszelkich form partycypacji pracowniczej, a w szczególności przedstawicielstw pracowniczych i zbiorowej ochrony interesów pracowniczych, uznano jednak za obowiązujące układy zbiorowe zawierane na poziomie wspólnoty[26].

22 września 1994 roku została przyjęta przez Komisję Europejską dyrektywa o powołaniu europejskich rad zakładowych w przedsiębiorstwach i koncernach transeuropejskich[27]. Dyrektywa ta, będąca zwieńczeniem ponad dwudziestoletnich dyskusji nad rolą rad zakładowych na poziomie międzynarodowym, zobowiązuje firmy zatrudniające przynajmniej 1000 pracowników w krajach UE, z czego minimum po 150 pracowników w przynajmniej dwóch z tych krajów, do powołania Europejskiej Rady Zakładowej (ERZ) bądź ustanowienia innych procedur służących informacji i konsultacji pracowników.

Zasady i procedury powoływania ERZ są sprecyzowane w dyrektywie. Określa ona również ramowy zakres problemów będących przedmiotem posiedzeń rady, które jednocześnie mają podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstwa. Raport kierownictwa z działalności przedsiębiorstwa przedstawiany na radzie powinien zawierać informacje dotyczące:

- planowanych zmian w strukturze przedsiębiorstwa,
- sytuacji ekonomicznej i finansowej firmy,
- kierunków rozwoju,
- planowanych zmian w rozmiarach i strukturze zatrudnienia,
- poważniejszych zmian w organizacji pracy,
- zmian technologicznych,
- przeniesienia, fuzji i likwidacji zakładu.

[25] Szerzej: R. Blanpain, M. Matey, *Europejskie...*, op.cit.

[26] J. Kulpińska, S. Rudolf, *Ustrój pracy i partycypacja pracownicza. Biała Księga. Polska-Unia Europejska*, „Gospodarka" 1993, nr 31, s. 25.

[27] *Podstawowe akty Wspólnot Europejskich w dziedzinie ochrony społecznej*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 1988.

Członkowie ERZ zobowiązani są do przekazania uzyskanych informacji przedstawicielom pracowników lub bezpośrednio pracownikom.

Dyrektywa odwołuje się w poszczególnych kwestiach i wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, do rozwiązań krajowych, bazując na obowiązującym w poszczególnych krajach ustawodawstwie, nie narzucając jednolitych rozwiązań. Zobowiązuje również partnerów społecznych do prowadzenia działalności w duchu współpracy oraz przestrzegania wzajemnych praw i obowiązków. Wydaje się to niezmiernie ważne, choćby z racji nieuchronności wystąpienia sprzecznych interesów w trakcie pracy rady.

Należy zaznaczyć, iż uchwalenie dyrektywy o powołaniu europejskich rad zakładowych w przedsiębiorstwach i koncernach transeuropejskich stanowi prawdopodobnie największe w ostatnich latach osiągnięcie w Unii Europejskiej w procesach integracji na płaszczyźnie społecznej.

5 kwietnia 2002 roku uchwalona została krajowa Ustawa o europejskich radach zakładowych, przyznająca przedstawicielom pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach i zakładach działających na terytorium Polski, a należących do transwspólnotowych organizacji gospodarczych prawo do aktywnego uczestnictwa w radach tworzonych na terytoriach państw członkowskich Unii Europejskiej. Oczywiście również na terenie Polski, z chwilą przystąpienia do unii mogą powstawać europejskie rady zakładowe o istotnych uprawnieniach informacyjno-konsultacyjnych, o ile centralne kierownictwo koncernu lub przedsiębiorstwa o zasięgu wspólnotowym będzie miało w Polsce swoją siedzibę.

W przeciągu ostatnich dwóch lat unia sformalizowała prace nad dwoma dokumentami regulującymi w sposób zasadniczy uprawnienia partycypacyjne pracowników. Pierwszy – związany z instytucją europejskich rad zakładowych – dotyczy urządzeń partycypacyjnych w tzw. spółce europejskiej[28]. W spółkach o kapitale przynajmniej 120 tys. euro, działających przynajmniej na terytoriach dwóch krajów unii, przewiduje się powołanie reprezentacji pracowniczej o uprawnieniach informacyno-konsultacyjnych, a ponadto tworzenie w radach nadzorczych (administracyjnych) spółek–przedstawicielstw pracowniczych. Standardem ma być dwupiętrowy system partycypacji. Natomiast inne formy włączania pracowników w sprawy spółki mają być uzgadniane na podstawie porozumienia z pracownikami. Okres implementacji dyrektywy w państwach członkowskich dobiegł końca 8 października 2004 roku[29].

Polscy ustawodawcy będą musieli również przyjrzeć się dokładnie dyrektywie nr 2002/14 z dnia 11 marca 2002 roku, dotyczącej stanowienia ogólnych zasad informowania i konsultowania pracowników we Wspólnocie Europejskiej[30]. Zgod-

[28] Ustrój takiej spółki reguluje rozporządzenie wspólnotowe nr 2157/2001 z 8 października 2001 r.

[29] J. Wratny, *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnień w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa 2002, s. 54.

[30] Dyrektywa 2002/14/EC of the European Parlament and the Council Establishing a General Framework for Informing and Consulting Employees in the European Community.

nie z tą dyrektywą należy zapewnić pracownikom prawo do informacji i konsultacji w sprawach firmy. Pracownicy powinni być informowani o:
- aktualnym stanie firmy,
- planowanym jej rozwoju,
- istotnych zmianach w dziedzinie organizacji pracy.

Informowanie i konsultacja może przebiegać na płaszczyźnie porozumień między kierownictwem a przedstawicielem pracowników. Prawo to obowiązuje we wszystkich przedsiębiorstwach[31] zatrudniających przynajmniej 20 lub 50 pracowników (w zależności od kraju).

Dyrektywa ta jest pierwszym instrumentem prawa wspólnotowego w sprawie partycypacji o charakterze generalnym, odnoszącym się nie do wielonarodowych organizacji gospodarczych ale wyznacza standardy krajowe[32].

W Polsce partycypacja pracownicza ma bogate, jeszcze przedwojenne tradycje. A na jej obecny stan zasadniczy wpływ miał okres transformacji wraz z dokonującą się w tym czasie prywatyzacją[33].

Natomiast proces integracji z Unią Europejską zaowocował, między innymi, udziałem polskich przedstawicieli w ERZ, którzy są zapraszani na zasadach dobrowolności jako pełnoprawni członkowie bądź obserwatorzy[34]. Na podstawie swoich doświadczeń wskazali oni wiele korzyści zarówno dla zakładu, jak i dla załogi, wynikających z pracy ERZ. Zarządy firm transnarodowych o wiele bardziej liczą się z zakładami, których załogi reprezentowane są w radzie i których problemy znajdują miejsce w porządku posiedzeń rady. Korzyści dla zakładów wynikają również z uzyskiwanych przez członków rady informacji, dotyczących, między innymi perspektyw rozwoju firmy, kierunków ekspansji, planowanych fuzji lub likwidacji poszczególnych zakładów.

Możliwość bezpośrednich kontaktów z członkami rady w innych krajach daje również sposobność szybkich konsultacji, a więc i skutecznego przeciwstawienia się pracodawcy, w razie zaistnienia takiej potrzeby[35].

Polska powinna podejmować działania mające na celu poszerzenie naszego udziału w ERZ. Zależy to zarówno od aktywności centralnych i branżowych związków zawodowych, jak i od przyspieszenia prac nad adaptacją dyrektywy do polskiego ustawodawstwa prawnego.

---

[31] Rówież non profit.

[32] J. Wratny, *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnień w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa 2002, s. 54.

[33] Szerzej: M. Piekut, A. Owczarzak, *Partycypacja pracownicza – idea w praktyce (z doświadczeń polskiej gospodarki)*, w: *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, red. W. Jarmołowicz, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001.

[34] S. Rudolf, *Europejskie rady zakładowe w opinii ich polskich członków*, w: *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości...*, op.cit., s. 286.

[35] Ibidem, s. 294.

W chwili obecnej polskie uregulowania prawne gwarantują pracownikom prawo do konsultacji i informacji poprzez zarządzanie. Pracodawca na mocy Ustawy o związkach zawodowych zobowiązany jest do udzielania informacji, dotyczących między innymi warunków pracy i zasad wynagradzania, związkom zawodowym na ich żądanie[36]. Również Kodeks pracy określa zobowiązania pracodawców do udzielania związkom zawodowym informacji ekonomicznych niezbędnych w prowadzonych rozmowach objętych rokowaniami układach zbiorowych pracy [37].

Wejście w życie w dniu wstąpienia Polski do unii, Ustawy o europejskich radach zakładowych[38], sprawia, iż polscy pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach lub grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym mogą partycypować w ich zarządzaniu poprzez ERZ, jeśli:

- zarząd centralny firmy ma siedzibę w Polsce,
- zarząd centralny firmy nie ma siedziby w państwie członkowskim, ale wyznacza swojego przedstawiciela z siedzibą w naszym kraju,
- zarząd centralny firmy nie ma siedziby w państwie członkowskim i nie wyznacza swojego przedstawiciela w kraju członkowskim, ale w Polsce znajduje się zakład pracy wchodzący w skład takiego przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstwo wchodzące w skład takiej grupy, w których zatrudnia się największą liczbę pracowników zatrudnionych w państwach członkowskich w danych przedsiębiorstwie lub grupie przedsiębiorstw.

Utworzenie w Polsce ERZ może nastąpić w wyniku negocjacji i porozumienia pomiędzy zarządem centralnym a specjalnym zespołem negocjacyjnym.

Współudział pracowników w zarządzaniu i zysku nie należy w polskich przedsiębiorstwach do rzadkości. Opublikowane w roku 1999 wyniki badań prowadzonych przez M. Kabaja dowodzą, iż wśród 58 przedsiębiorstw (na 110 przebadanych) deklaruje się występowanie partycypacji bezpośredniej[39]. Pracownicy w tych firmach mają wpływ na określenie metod pracy i stanowiska pracy[40]. Przedsiębiorcy, wprowadzając formy partycypacji bezpośredniej, kierowali się głównie motywami ekonomicznymi, a motywy społeczne zostały wręcz zignorowane.

Natomiast jeśli chodzi partycypację finansową: spośród 110 firm 43,6% stosuje formy udziału pracowników i kierowników w zysku, a w co drugim przedsiębiorstwie zarząd (dyrekcja) uczestniczy w podziale zysku. Zdecydowana większość przedsiębiorców chce także uzależnić w jeszcze większym stopniu wzrost wynagrodzeń od poprawy efektów ekonomicznych, przy czym sam poziom i wzrost wynagrodzeń in-

---

[36] Ustawa z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, o organizacjach pracodawców i rozwiązywaniu sporów zbiorowych, DzU nr 55, poz. 234–236.

[37] Ustawa z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn. DzU 1998, nr 21, poz. 94), artykuł 241.

[38] Ustawa z 5 kwietnia 2002 r. o europejskich radach zakładowych, DzU nr 62, poz. 556.

[39] M. Kabaj, *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*, Warszawa 1984.

[40] Podobne badania w krajach Unii Europejskiej sugerowały, że 82% przedsiębiorstw stosuje różne formy partycypacji bezpośredniej.

dywidualnych uzależnić jeszcze bardziej od efektów uzyskiwanych przez pracownika nie tylko na zajmowanym stanowisku, ale także od efektów pracy zespołowej.

Idea partycypacji pracowniczej została dostrzeżona w polskiej gospodarce, choć jeszcze nie w pełni doceniona przez przedsiębiorców. Większość z nich widzi w niej szansę dla poprawy jakości produktów lub usług, obniżenia kosztów produkcji czy zwiększenia wydajności pracy. Natomiast społeczny aspekt partycypacji umyka ich uwadze. A przecież ważna jest również poprawa współpracy menedżerów z pracownikami, poprawa jakości życia zawodowego oraz poprawa stosunków międzyludzkich.

4. Zakończenie

Partycypacja pracownicza jest nie tylko problemem prawnym, ale i również, a może przede wszystkim, społecznym i ekonomicznym. Nie ma zatem możliwości ustalenia gotowych recept – schematów, które mogłyby się stać rozwiązaniami uniwersalnymi i jedynymi. Prawo jako instrument będzie zawsze w jakimś stopniu niedoskonałe, ponieważ hierarchie wartości zmieniają się szybciej niż możliwości nowelizacji ustawodawstwa. Niezbędne jest niewątpliwie stałe monitorowanie społeczno-gospodarczego oddziaływania prawa.

Polska powinna wykorzystać doświadczenia innych państw w tworzeniu jak najlepszego sytemu prawnego, który ułatwi budowanie w naszym kraju demokratycznego społeczeństwa o efektywnej gospodarce.

Literatura

Anioł A., *Bariery europejskiej polityki społecznej*, „Polityka Społeczna" 1992 nr 207.

Blanpain R. Matey M., *Europejskie prawo pracy w polskiej perspektywie*, Agencja Scholar, Warszawa 1993.

Błaszczyk B., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*, PWE, Warszawa 1988.

Borkowska S., *Formy udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1990, nr 7.

Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.

Clement J. P., *La participation dans l'enterprise*, Paris 1983, za: M. Seweryński, *Pojęcie i ideologia partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem kapitalistycznym. Zarys problematyki*, Studia Prawno-Ekonomiczne, t. XLII, 1989.

Community Charter of Fundamental Social Rights for Workers – przyjęta w grudniu 1989 roku w Sztrazburgu, tekst polski: wkładka do Polityki Społecznej 1992, nr 1.

Council Direktive 2002/14/EC of the European Parlament and the Council Establishing a General Framework for Informing and Consulting Employees in the European Community.

Council Regulation No. 2157/2001 on the Statute for a European Company (SE), O.J. L294.

Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.

Danecki W., *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998.

Partycypacja i akcjonariat pracowniczy w Polsce. Stan i perspektywy, red. L. Gilejko, SGH i ISP PAN, Warszawa 1995.

Guski H., Schneider H., *Betriebliche Verm gencbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland Teil II*, Küln 1983.

Jacukowicz Z., *System wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999.

Jarmołowicz W., *Negocjacyjny mechanizm relacji płac. Konflikt i porozumienie*, „Ethos. Kwartalnik Instytutu Jana Pawła II KUL – Lublin i Fundacja Jana Pawła II – Rzym" 1995, nr 32.

Jarosz M., *Spółki pracownicze. Realia i perspektywy*, w: *Partycypacja i akcjonariat pracowniczy w Polsce. Stan i perspektywy*, red. L. Gilejko, SGH i SSP PAN, Warszawa 1995.

Kabaj M., *Partycypacyjny system wynagrodzeń w perspektywie integracji z Unią Europejską*, w: *Efektywne systemy wynagrodzeń*, red. S. Borkowska, M. Juchnowicz, IPiSS, Warszawa 1999.

Kabaj M., *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*, Warszawa 1984.

Kisilowska H., *Partycypacja pracownicza w polskich przedsiębiorstwach w aspekcie integracji europejskiej. Zagadnienia prawne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998.

Krawczyk R., *Powszechna i demokratyczna prywatyzacja, czyli program zasadniczych przemian gospodarczych*, w: *Własność pracownicza w Polsce*, red. L. Gilejko, SGH, Warszawa 1998.

Kulpińska J., Rudolf S., *Ustrój pracy i partycypacja pracownicza. Biała Księga. Polska-Unia Europejska*, „Gospodarka" 1993, nr 31.

Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

Piekut M., Owczarzak A., *Partycypacja pracownicza – idea w praktyce (z doświadczeń polskiej gospodarki)*, w: *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, red. W. Jarmołowicza, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001.

Podstawowe akty Wspólnot Europejskich w dziedzinie ochrony społecznej, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 1988.

Rączka K., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami państwowymi w Polsce. Problematyka prawna*, Wydawnictwo UW, Warszawa 1994.

Rozporzadzenie Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1981 w sprawie zawieszenia działalności samorządu załóg przedsiębiorstw państwowych na czas stanu wojennego, DzU z 1981 r., nr 32, poz. 185.

Rudolf S., *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*, PWN, Warszawa 1986.

Seweryński M., *Pojęcie i ideologia partycypcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem kapitalistycznym. Zarys problematyki*, Studia Prawno-Ekonomiczne, t. XLII, 1989.

Ustawa z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn. DzU 1998, nr 21, poz. 94), art. 241.

Ustawa z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, o organizacjach pracodawców i rozwiązywaniu sporów zbiorowych, DzU nr 55, poz. 234–236.

Ustawa z 5 kwietnia 2002 r. o europejskich radach zakładowych. DzU nr 62, poz. 556.

Wawak T., *Jakość pracy a jakość życia*, w: *Quality Policy of Polish Enterprises at the Time of European Integration*, Austrian Foundation for Quality Management, Vienna 1998.

Wratny J., *Partycypacja pracownicza w prawie europejskim. Rozwój wśród przeciwieństw*, Studia i materiały IPiSS 1994, nr 1.

Wratny J., *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnień w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa 2002.

Maja Piekut

THE EMPLOYEE'S PARTICIPATION – POLISH ROED TO THE EUROPEAN UNION'S STRUKTURES

(Summary)

Manual partnerships relationships between the employer and employees are the basis of the success of the enterprise.

The paper presents changes concerning legislation in Western European countries in sphere of employee's participation in management. The problem is crowned in the context of the future evoluation of Polish enterprises which will join the European Union's structures.