Andrzej OWCZARZAK
Maja PIEKUT

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA – IDEA W PRAKTYCE z doświadczeń polskiej gospodarki

Uwagi wstępne

Zagadnienie partycypacji pracowniczej ponownie wzbudza zwiększone zainteresowanie zarówno pracodawców, jak i pracowników. Wynika to zwłaszcza z dążenia do osiągania różnorodnych korzyści płynących z racji zastosowania idei uczestnictwa pracowników w zarządzaniu i dochodach przedsiębiorstwa.

Idea partycypacji nie jest jednolita w swej treści i występuje w różnych wariantach. Pojęcie partycypacji – w języku polskim – wywodzi się z naukowej literatury anglosaskiej (*participation*). Jednak sam rodowód tego terminu jest łaciński i w języku tym oznacza tyle co: przypuścić do uczestnictwa, dzielić się z kimś lub mieć udział w czymś[1]. T. Pszczółkowski wprowadza zresztą i polskie określenie – uczestnictwo, sprowadzając to pojęcie do „relacji między sprawcą będącym elementem jakiejś organizacji a tą organizacją wskazującą na wykonywanie w niej określonej funkcji"[2]. Często w literaturze naukowej i publicystycznej można również spotkać funkcjonujące równolegle do terminu „partycypacja" określenia: współdecydowanie, współzarządzanie lub po prostu udział w zarządzaniu. Są to w istocie zwroty przyjęte z języka niemieckiego od słowa *Mitbestimmung*.

Idea współczesnej partycypacji pracowniczej zrodziła się wraz z powstaniem w XIX wieku ruchu reformistycznego, którego celem było rozszerzenie dostępu do udziału we własności, poprzez przekazanie praw majątkowych zgromadzonych

---

[1] Bobrowski F., *Słownik łacińsko-polski*, Druk J. Zawadzki, Wilno 1903, s. 39.

[2] T. Pszczółkowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji,* Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 128.

w rękach niewielkiej grupy posiadaczy kapitału. Była to wówczas swego rodzaju „kontra" wobec rozwijających się poglądów i ruchów komunistycznych[3].

Lewicowe ugrupowania traktowały przy tym partycypację pracowniczą wysoce instrumentalnie. W robotniczym dostępie do kontroli nad przedsiębiorstwem widziały one m.in. etap przejściowy do całkowitego uspołecznienia gospodarki oraz zmiany ustroju społeczno-gospodarczego. Partycypacja pracownicza miała być zatem również swoistą „szkołą zarządzania" dla mas i jedną z metod walki klasowej[4].

Przywołując tu genezę rozwijających się poglądów na partycypację, można zauważyć stopniowe ukształtowanie się trzech koncepcji partycypacji pracowniczej.

Pierwsza koncepcja – radykalna – jest przykładem tzw. podejścia klasowego. Z zasady wyklucza partnerską współpracę między robotnikami a kapitalistami. Według tego ujęcia powinno dążyć się do maksymalnej kontroli „robotniczej" nad poszczególnymi przedsiębiorstwami i całą gospodarką.

„Solidarystyczna" zaś koncepcja partycypacji pracowniczej postuluje współdziałanie kapitału i pracy poprzez wprowadzenie do istniejącego w danym kraju systemu społeczno-gospodarczego elementu uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji. Ma to m.in. na celu działanie na rzecz zapewnienia pokoju społecznego i stabilizacji tegoż systemu. Wdrożenie tej koncepcji pozwala zarazem na zreformowanie ustroju poprzez wzbogacenie go nowymi elementami demokracji.

Pomiędzy powyższymi skrajnymi ujęciami partycypacji pracowniczej mieści się kompromisowa koncepcja reformistyczna. Przy jej wdrożeniu miała nastąpić w stosunkowo krótkim okresie poprawa bieżącej sytuacji pracowników najemnych, a w długim – modernizacja ustroju kapitalistycznego.

Najogólniej można by więc zauważyć, że obecny stan idei i praktyki w zakresie partycypacji pracowniczej jest m.in. wynikiem długotrwałych walk i kompromisów pomiędzy pracownikami a pracodawcami. Zmiany politycznego układu sił bądź sytuacji gospodarczej prowadziły przy tym nierzadko także do wycofywania wielu wcześniejszych ustaleń lub też do wprowadzenia całkiem nowych rozwiązań, nie zawsze przystających do poprzednich. Od początku lat siedemdziesiątych mamy do czynienia z renesansem partycypacji pracowniczej w większości rozwiniętych krajów europejskich.

Partycypacja pracownicza stała się nieodłącznym elementem demokracji przemysłowej, która – według S. Rudolfa[5] – oznacza zagwarantowany przez prawo udział przedstawicieli pracowników w organach zarządzających przedsiębiorstwa oraz wpływ na decyzje realizowany za pośrednictwem różnych form samorządu robotniczego lub innych ciał przedstawicielskich.

---

[3] A. Suwalski, *Problemy polskiej prywatyzacji*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 82.

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

[5] S. Rudolf, *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*, PWN, Warszawa 1986, s. 23-24.

1. Podstawowe formy partycypacji

Analizując rozwój teorii i praktyki związanej z partycypacją, można skonstatować, że z biegiem lat wykształciły się dwie podstawowe formy partycypacji pracowniczej: finansowa i zarządcza. Nie funkcjonują one przy tym odrębnie, ale wzajemnie zazębiają się i uzupełniają.

Partycypacja zarządcza jest formą aktywnego udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, polegającą na zapewnieniu wpływu pracowników na decyzje dotyczące ich pracy i wcielenia w życie tych decyzji w miejscu pracy[6]. Udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem może mieć przy tym charakter indywidualny lub zespołowy. Indywidualny wiąże się m.in. z doborem stylu zarządzania przez kierownika, restrukturyzacją zadań, stosowaniem elastycznego czasu pracy czy też kafeteryjnymi formami płac[7]. Natomiast udział zespołowy 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 konsultacyjny wpływ na kształtowanie zadań i mierników oceny ich pracy oraz zachowań. Najszersza skala uczestnictwa jest wtedy, 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 do czynienia z małą skalą udziału[8].

Skala udziału wiąże się też ściśle z charakterem uczestnictwa pracowników, który może być bezpośredni lub pośredni. Pierwszy, mający duże znaczenie motywacyjne, polega na bezpośrednim udziale zatrudnionych w procesie podejmowania decyzji, w kontroli ich realizacji, w opiniowaniu zamierzeń. Pracownicy czują się tu dowartościowani, podnosi się ich poczucie odpowiedzialności nie tylko za własny los, ale i za realizację określonego zadania czy planów. Jednak udział bezpośredni znacznie zarazem ogranicza szybkość podejmowania decyzji i elastyczność uzgadniania stanowisk.

---

[6] T. Mills, *Leadership from Abroad: European Developmens in Industrial Democracy,* w: J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 246.

[7] Kafeteryjne formy płac polegają na stworzeniu specjalnego zbioru bodźców zwanych kafeteriami, które dostosowane są do potrzeb i zainteresowań pracowników, a jednocześnie możliwe są do uzyskania. Pracownik ma do wyboru rodzaj nagrody w ramach pewnego zestawu równoważnych nagród rzeczowych i materialnych. Swoboda sprawia, że jest to elastyczna forma płac. Forma ta jest możliwa w przedsiębiorstwach stosujących szeroko rozbudowany pakiet nagród. Szerzej: Z. Sekuła, *Motywowanie ekonomiczne w przedsiębiorstwie w warunkach gospodarki rynkowej,* Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1991, s. 142-144.

[8] S. Borkowska, *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie,* PWN, Warszawa 1985, s. 120.

Udział pośredni (nazywany często przedstawicielskim) niewątpliwie ułatwia podejmowanie decyzji, ich konsultowanie oraz kontrolowanie – ale jego rola motywacyjna jest znacznie mniejsza.

Ze względu na różnorodność i wielość form uczestnictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwami i w organizowaniu pracy zespołów, występują także inne liczne dodatkowe kryteria, umożliwiające ich identyfikację, odróżnianie i klasyfikację. Ważne jest na przykład wprowadzone przez S. Verbę w 1961 roku – rozróżnienie na pseudopartycypację i partycypację rzeczywistą[9]. Pseudopartycypacja występuje wtedy, gdy pracownicy są wciągani do dyskusji nad decyzją jedynie po to, by zwiększyć ich zaangażowanie w pracę lub by dać im złudzenie sprawowania kontroli.

Innym rozróżnieniem, przydatnym szczególnie z punktu widzenia warunków polskich, jest podział, używany m.in. przez S. Rudolfa[10], na partycypację pośrednią i bezpośrednią. Pośrednia partycypacja pracownicza dotyczy takich form organizacyjnych, w których udział pracowników w decyzjach odbywa się za pośrednictwem ich przedstawicieli. Można tu rozróżnić trzy podstawowe formy oddziaływania pracowników na funkcjonowanie przedsiębiorstw[11]:

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

Mianem partycypacji bezpośredniej określa się osobisty udział wszystkich pracowników w zebraniach i zgromadzeniach na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem. W praktyce ten rodzaj partycypacji dotyczy jedynie wpływu pracownika na jego środowisko pracy. Zasadniczym celem bezpośredniej partycypacji jest związanie pracownika z jego miejscem pracy, stworzenie proefektywnościowych postaw pracowniczych oraz kreowanie zakładowego patriotyzmu.

Ponadto warto również zwrócić uwagę na ścisłe powiązanie pomiędzy partycypacją pracowniczą w zarządzaniu, a szeroko w ostatnich latach dyskutowanymi, partycypacyjnymi czy integratywnymi stylami kierowania. Tego rodzaju sposoby kierowania wprowadzane są przez postępowych przedsiębiorców i menedżerów w ramach przedsięwzięć humanizacji pracy. Punktem wyjścia jest uznanie, iż człowiek to specyficzny „czynnik produkcji", który wymaga specjalnego traktowania, aby jego wkład na rzecz przedsiębiorstwa był maksymalny. Dlatego dąży się do

---

[9] J. French, J. Israel, D. Aas, *AN experiment in participation in Norvegian factory*, Human Relations 1960, za: W. Daniecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998, s. 40.

[10] S. Rudolf, J. Kulpińska, *Ustrój pracy i partycypacja pracownicza,* Real Press, Warszawa 1993, s. 7.

[11] B. Błaszczyk, op.cit., s. 24-25.

upodmiotowienia człowieka. Efekt taki uzyskuje się w wyniku eliminacji alienacji pracy, co następuje poprzez zapewnienie ludziom możliwości wywierania znaczącego wpływu na proces, stosunki i wytwory pracy, nieroztaczanie nad nimi ścisłego nadzoru, tworzenie warunków do samorealizacji[12].

Partycypacja finansowa, czyli różne formy i elementy udziału pracowników w dochodach przedsiębiorstwa, realizuje się przede wszystkim poprzez system wynagradzania za pracę oraz poprzez udział w dochodach z własności.

Jak zauważa W. Jarmołowicz: „[...] skutecznie motywacyjny i proefektywnościowy mechanizm regulacji płac, obok cech typu: zcentralizowany i negocjacyjny, wyróżniać się powinien równocześnie cechą *partycypacyjności*"[13].

Partycypacyjny system wynagrodzeń różni się zaś 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[14]. 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.

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 w zamian udział w zysku przedsiębiorstwa zależny od wzrostu lub spadku wartości akcji w danym czasie[15].

Popularną formą partycypacji finansowej jest również akcjonariat pracowniczy, w którym korzyścią dla pracownika jest bądź to dywidenda bądź określona war-

---

[12] W. Daniecki, op.cit., s. 68-69.

[13] 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.

[14] 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.

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

tość akcji kapitałowych, ewentualnie kombinacja ich obu[16]. 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, ujawnią 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 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[17].

Wskazywane wyżej aspekty to ogólnie podejście mikroekonomiczne[18]. Natomiast „patrząc" na własność pracowniczą z perspektywy całego kraju, makroekonomicznie, widzi się w niej zwłaszcza narzędzie polityki antyinflacyjnej. Ale i nie tylko. Strategia bowiem upowszechniania własności wśród szerokich mas ludności niesie za sobą wiele wysoce pożądanych korzyści systemowych i polityczno-gospodarczych. Wzrasta skłonność społeczeństwa do inwestowania i w konsekwencji następuje zamiana oszczędności pieniężnych na kapitał produktywny. Zwiększa się także w skali ogólnogospodarczej wolumen tzw. kapitału ryzykującego, czyli kapitału własnego przedsiębiorstwa.

Ważnym celem jest również popularyzacja wiedzy o gospodarce rynkowej wśród społeczeństwa. Wprowadzenie pracowniczych udziałów kapitałowych wciąga co-

---

[16] Ibidem.

[17] Na podstawie badań przeprowadzonych w RFN w 171 przedsiębiorstwach z rozwiniętymi systemami pracowniczych udziałów kapitałowych, Por. H. Guski, H. Schneider, *Betriebliche verm gencbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland*, T. II, Kuln 1983, s. 112.

[18] B. Błaszczyk, *Własność pracownicza i pracownicze udziały kapitałowe w krajach gospodarki rynkowej,* Fundacja im. F. Eberta w Polsce, Warszawa 1992, s. 5.

raz większy krąg ludzi w problematykę kosztów i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, zasad działania rynku kapitałowego etc[19].

W praktyce udziały kapitałowe mogą przyjmować bardzo zróżnicowane formy, wśród których najbardziej istotnym kryterium różnicującym jest ponoszone ryzyko i realne uprawnienie materialne i niematerialne. Z tego też punktu widzenia można wyróżnić[20]:

a) udziały w kapitale powierzonym – pracownicy udzielają pożyczki przedsiębiorstwom, w których pracują, z gwarancją zwrotu, na określony procent i czas (zazwyczaj na 5-15 lat); nie wiążą się przy tym z nimi żadne uprawnienia do współzarządzania i współwłasności,
b) udziały w kapitale własnym przedsiębiorstw – tzw. rzeczywisty udział kapitałowy, który upoważnia do partycypacji w zyskach i współzarządzaniu,
c) udziały w kapitale quasi-ryzykującym, które stanowią formę mieszaną oraz przybierają różne postaci, w tym:
   - „ciche udziały" – wkład do kapitału własnego przedsiębiorstwa, traktowany, z punktu systemu podatkowego, jako pożyczka, co zapewnia ochronę przed opodatkowaniem i zmniejsza ryzyko inwestowania;
   - „cicha spółka" – wewnętrzna umowa między przedsiębiorcą a pracownikiem, na mocy której pracownik wnoszący udział odpowiada za długi spółki jedynie do wysokości udziału, partycypuje w zyskach, ale nie w stratach i nie ma prawa do współzarządzania;
   - prawa i zaświadczenia użytkowe – papiery wartościowe dające prawo do udziału w zysku, ale nie do współzarządzania; pierwsze z nich emitowane są przez spółki akcyjne na giełdzie, drugie przez pozostałe podmioty gospodarcze.

2. Partycypacja wczoraj i co z tego wynika

Partycypacja w Polsce ma długą i burzliwą historię. Bywały także i takie momenty, gdy wydawało się, iż cały praktyczny dorobek w tej dziedzinie zostanie zaprzepaszczony, a i sama idea partycypacji zostanie odrzucona.

Pierwszą nowoczesną polską spółką z udziałem kapitałowym pracowników była założona w 1912 roku we Lwowie spółka „Gazolina", której pracownicy rozporządzali 30% udziałem akcji imiennych, reprezentujących 48% głosów. Było to wyso-

[19] B. Błaszczyk, *Pierwsze lata prywatyzacji w Polsce (1989-1991). Dylematy koncepcji i realizacji,* Studia ekonomiczne 30, Poltext, Warszawa 1993, s. 30.

[20] A. Omelczuk-Szlachta, *Finansowa partycypacja pracowników,* w: *Jakość zarządzania przedsiębiorstwem,* red. A. Sajkiewicz, SGH, Warszawa 1999, s. 129.

ce dochodowe przedsiębiorstwo, zatrudniające pod koniec lat trzydziestych prawie 1000 pracowników[21].

Pierwsze rady nadzorcze powstały już w 1918 roku na terenie zaboru pruskiego, równocześnie zresztą z radami delegatów robotniczych w byłej Kongresówce. Tworzone przez pracowników rady miały stanowić narzędzie walki o ich interesy oraz zapewnić im uczestnictwo w kierowaniu przedsiębiorstwami.

W okresie okupacji, koncepcje partycypacji pracowniczej nie zamierają – pojawiają się w programach różnych ruchów społecznych i partii politycznych[22].

Po wojnie, rady robotnicze „odżywają" ponownie, wszędzie tam gdzie przejmowano zakłady opuszczone przez Niemców. Ale nie była to też jedyna forma samorządności pracowniczej. W tamtym okresie, tworzono również w wielu miastach dyrekcje robotnicze, rady zakładowe, komitety fabryczne oraz rady załogowe. Organy te, mające pewne uprawnienia partycypacyjne, postrzegane były również jako jedna z pierwszych instytucji wprowadzających porządek do procesów produkcyjnych, inicjujących określone działania oraz nadzorujących pracę przedsiębiorstwa. Kompetencje tego typu rad nie ograniczały się do spraw bytowych załogi, lecz obejmowały także uruchamianie zakładu, obsadzenie stanowisk kierowniczych oraz nawiązywanie kontaktów z dawnymi dostawcami.

W lutym 1945 roku dekretem Rządu Tymczasowego[23], wszystkie formy samorządu zostały ujednolicone i przekształcone w rady zakładowe, które mogły decydować o wielu istotnych sprawach dotyczących przedsiębiorstw – zarówno w zakresie administracji, jak i kontroli oraz nadzoru nad ich działalnością. Miały również prawo współdecydowania o wielu sprawach ekonomicznych i socjalnych. Dekret ten nie tylko zresztą usankcjonował prawnie wpływ załóg na zarządzanie. Zintegrował on również dwie instytucje: związki zawodowe i samorząd pracowniczy. Krok ten okazał się niekorzystny dla obu. Samorządy zostały obarczone głównie funkcją obrony interesów pracowniczych, natomiast związki zawodowe obciążone bardziej odpowiedzialnością za efektywność produkcji zakładu. Nie było to rozwiązanie poprawne ani społecznie, ani ekonomicznie. Wydanie dekretu właściwie też zakończyło okres wcześniejszej „pełnej" władzy załogi i rozpoczęło okres współuczestnictwa równorzędnego[24].

---

[21] K. S. Ludwiniak w rozmowie z W. Gadomskim w artykule: *Stworzyć partnera,* Tygodnik Solidarność 20 (57) z dnia 20 X 1989.

[22] *Własność pracownicza w Polsce*, red. L. Gilejko, SGH, Warszawa 1998, s. 5.

[23] Dekret z dnia 6 lutego 1945 roku o utworzeniu rad zakładowych, Dz.U. z 1945 r. nr 8, poz. 36, art. 1.

[24] Współuczestnictwo równorzędne polega na równoczesnym funkcjonowaniu w przedsiębiorstwie dwóch równorzędnych organów decyzyjnych, które negocjując, uzgadniają określone stanowisko. Szerzej: W. Jermakowicz, *Samorząd pracowniczy. Nadzieje i niespełnienia,* Warszawa 1993, s. 22-28.

Wpływ załóg stopniowo ulegał coraz większemu zmniejszeniu, skupiając się głównie na sprawach socjalno-bytowych oraz sprawach związanych z mobilizacją załóg do realizacji zadań gospodarczych.

Silne tendencje centralistyczne w zarządzeniu gospodarką na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych stanowczo nie sprzyjały radom zakładowym. Lata 1950--1955 charakteryzowały się intensywną industrializacją połączoną z dominacją nakazowego systemu zarządzania. Szeroko rozbudowywał się państwowy aparat administracyjny. Została wprowadzona silna centralizacja zarządzania, w której splatały się funkcje zarządzania z funkcjami planowania z jednoczesnym stosowaniem administracyjnych nakazów. Ograniczyło to drastycznie wszelkie uprawnienia załóg w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, a ich głównym zadaniem stało się współzawodnictwo w wykonywaniu i przekraczaniu planów produkcyjnych[25]. Wyeliminowano wszelkie formy partycypacji.

Stopniowo jednak na fali tzw. odnowy i pod hasłem odebrania „władzy biurokratom", latem i jesienią 1956 roku zaczynają powstawać pierwsze i w miarę autentyczne samorządy robotnicze. Choć brakuje podstaw prawnych[26], pracownicy pragną jednak rzeczywiście zmienić swą rolę z „przedmiotu" na „podmiot" w zarządzaniu, opowiadają się za autonomią przedsiębiorstw oraz za prawem załogi do udziału w zyskach[27]. W warunkach zachodzących zmian społecznych w Polsce zaczęto tworzyć rady robotnicze, popierane aktywnością kadry inżynieryjno-technicznej. Miały one na celu także praktyczne działanie na rzecz zmian usprawniających pracę zakładów, likwidujących marnotrawstwo etc. Następuje okres intensywnej działalności rad robotniczych i to przy pełnym poparciu związków zawodowych. Podstawy prawne działań rad nadzorczych wyznaczała przy tym ustawa z 19 listopada 1956 roku o radach robotniczych. W myśl jej ustaleń mogły powstać rady (w drodze demokratycznych wyborów), które miały zarządzać w imieniu załóg przedsiębiorstwami państwowymi w przemyśle, budownictwie i rolnictwie[28]. Rada robotnicza mogła więc na przykład występować z wnioskami w sprawie powołania lub odwołania dyrektora i jego zastępców. Dyrektor był przy tym wykonawcą uchwał rady. Te i inne uprawnienia rady, choć duże, były jednak niewykorzystywane zarówno z powodu braku precyzji w sformułowaniu przepisów ustawy, jak i dlatego, że wskazana ustawa nie uchyliła mocy innych aktów prawnych określających uprawnienia nadrzędnych nad przedsiębiorstwami organów admini-

---

[25] T. Żukowski, *Krótka historia rad robotniczych,* Polityka 1981, nr 19.

[26] Dekret z dnia 26 października 1950 roku o przedsiębiorstwach państwowych, Dz.U. z 1950 r. nr 49, poz. 439, (pominięto tu radę nadzoru społecznego oraz fakt udziału załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem).

[27] K. Babula, *Polskie tradycje samorządności,* Polityka Społeczna 1983, nr 1.

[28] Ustawa z dnia 19 listopada 1956 roku o radach pracowniczych, Dz.U. z 1956 r. nr 33/56, poz. 238.

stracji gospodarczej. W rezultacie powstawało wiele nieporozumień i konfliktów pomiędzy organami partyjnymi, związkowymi i pracowniczymi. Pojawiła się również koncepcja włączenia organizacji partyjnej i związkowej do samorządu zakładowego. Rady robotnicze znalazły się w zaistniałej sytuacji „na pierwszej linii" walki politycznej. Faktycznie, bardziej traktowano je jako element rozgrywki politycznej niż jako organ reprezentujący załogę i gospodarujący w zakładach[29].

Warunki pracy rad uległy – i to stosunkowo szybko – wyraźnemu ich pogorszeniu na skutek coraz większego podporządkowywania organom administracji gospodarczej. Pracownicy tracili przekonanie, że ich udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem może mieć jakiekolwiek znaczenie. Powodowało to ogólną apatię i zniechęcenie. Stan ten pogłębiło oficjalne przesunięcie pozycji samorządów z roli partnerskiej w ciało opiniodawczo-doradcze na mocy ustawy z 1958 roku[30]. Zgodnie też z tą ustawą, rada robotnicza wraz z radą zakładową oraz komitetem zakładowym PZPR, tworzyły tzw. Konferencje Samorządu Robotniczego (KSR). Organ ten przejął też wcześniejsze uprawnienia rady robotniczej, otrzymując zarazem zwierzchnictwo Centralnej Rady Związków Zawodowych. Był to „gwóźdź do trumny" dla suwerenności rad robotniczych. Związki zawodowe wraz z zakładowymi organizacjami partyjnymi „krok po kroku" przejmowały dominację w zakładzie pracy. Tak na przykład związki zawodowe miały „czuwać" nad prawidłowym funkcjonowaniem samorządu robotniczego oraz koordynować jego działalność już nie tylko w zakładzie pracy, ale i w skali całego kraju i poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej[31]. Rady robotnicze ponownie zostały zatem zepchnięte do całkowicie podrzędnej roli, a za ich główne zadanie uznano „mobilizowanie" załogi do dobrej i efektywnej pracy[32].

Rada pracownicza w wydaniu KSR stała się ograniczonym w swych uprawnieniach „pomocnikiem" dyrekcji. Mimo formalnego prawa kontroli dyrektora nie pozostawiono jej do dyspozycji żadnych sankcji, by mogła swe żądania wyegzekwować. Jeśli też zaistniał konflikt pomiędzy załogą przedsiębiorstwa a dyrekcją, to fakt ten z zasady nie był ujawniany na KSR lub też – po ujawnieniu – był bagatelizowany i rozwiązywany pobieżnie, nie gwarantując zaspokojenia potrzeb i realizacji aspiracji i interesów załóg pracowniczych[33].

Rady pracownicze zaczęły tracić swój związek z załogami przedsiębiorstw i instytucji. Przykładowo w badaniach z początku lat sześćdziesiątych, prowadzonych

---

[29] W. Jermakowicz, op.cit., s. 30.

[30] Ustawa z dnia 20 grudnia 1958 roku o samorządzie pracowniczym, Dz.U. nr 77/58, poz. 397.

[31] T. Żukowski, *Chylenie się ku upadkowi*, Polityka 1981, nr 29

[32] Ibidem, Uchwała III Zjazdu PZPR stwierdza, że „rady mają odwoływać się do aktywności załóg, do ich inicjatywy i gospodarności".

[33] Z. Kubot, *Spory pomiędzy organizacjami samorządu pracowniczego a dyrektorem*, Trybuna Samorządu Robotniczego 1981, nr 19.

przez W. Wesołowskiego[34], na pytanie: czyje interesy reprezentuje samorząd, pracownicy przemysłu maszynowego odpowiadali, że:

- interesy dyrekcji – 46,5%,
- interesy robotników – 4,7%,
- interesy przedsiębiorstwa jako całości – 15,8%.

Efektem rozwoju powyższej sytuacji była również zmniejszająca się liczba wybieranych i funkcjonujących rad. W latach siedemdziesiątych z 6 tys. istniejących rad na początku tej dekady pozostało około 600 rad w drugiej jej połowie. W styczniu 1980 roku było ich tylko sześć. Ostatnia zaś rada przestała istnieć w czerwcu 1980 roku[35].

Zmiana klimatu społecznego i politycznego wokół samorządu pracowniczego (po podpisaniu porozumień w Gdańsku, Szczecinie i Jastrzębiu w ostatnich dniach sierpnia 1980 roku) spowodowała zmianę nastawienia załóg pracowniczych do uczestnictwa w zarządzaniu. Do końca lipca 1981 roku powstało ponownie około tysiąca samorządów, działających na podstawie przejściowych i tymczasowych statutów. Ich działalność została jednak przerwana dekretem z dnia 12 grudnia 1981 roku, wprowadzającym stan wojenny[36].

Niemniej to właśnie na mocy ustawy o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego[37] w 1981 roku rady pracownicze uzyskały bardzo szerokie uprawnienia decyzyjne, kontrolne i opiniotwórcze. Co prawda, były one skutecznie ograniczane przez nadal funkcjonujące w przedsiębiorstwach organizacje partyjne, które traktowały często samorządy pracownicze wybitnie instrumentalnie, w tym także jako swoiste zabezpieczenie przed zapędami centralistycznymi. Z badań przeprowadzonych przez Centrum Badań Opinii Społecznej, Centrum Studiów Samorządowych, Instytutu Organizacji i Zarządzania itp. wynika, że jedynie tylko 15% rad pracowniczych można było uznać za aktywne.

Partycypacja w obrębie przedsiębiorstw miała zatem również charakter koniunkturalny i polityczny. Jej rozwojem były przy tym – choć z różnych względów – zainteresowane zarówno władze, jak i opozycja. Dla władz państwowych zunifikowane, fasadowe rady pracownicze stanowiły niejako substytut brakującego głównego członu demokracji przemysłowej, tj. negocjacyjnego systemu kształtowania stosunków pracy, a także braku demokracji ustrojowej. Natomiast dla opozycji tzw. samorządy były drogą do demokratyzacji ustroju, stanowiły również legalną formę grupowania jej zwolenników[38].

---

[34] T. Żukowski, *Chylenie.*

[35] W. Jermakowicz, op.cit., s. 35.

[36] Zakaz działalności organów samorządowych został potwierdzony rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1981 roku w sprawie zawieszenia działalności samorządu załóg przedsiębiorstw państwowych na czas stanu wojennego, Dz.U. z 1981 r. nr 32, poz. 185.

[37] Ustawa z dnia 25 września 1981 roku o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, Dz.U. nr 24, poz. 123.

[38] S. Borkowska, *Partycypacja pracownicza i jej perspektywy,* Polityka Społeczna 1992, nr 7.

Samorządy po przywróceniu ich działalności zawieszonej w stanie wojennym odegrały w złożonej sytuacji tego okresu niewątpliwie też pozytywną rolę i to zarówno polityczną (będąc czynnikiem sprzyjającym demokratycznym przeobrażeniom w państwie), jak i ekonomiczną (będąc siłą proreformatorską w obrębie gospodarki państwowej). We wrześniu 1988 roku utworzono na ogólnopolskim spotkaniu Przedstawicieli Rad Pracowniczych – Krajowe Forum Samorządu Załogi, na którym dyskutowano nad wieloma problemami dotyczącymi m.in. przekształceń własnościowych, samorządności i partycypacji pracowniczej. Podejmowano tu uchwały wspierające dążenia do stworzenia podstaw prawnych dla działalności spółek pracowniczych. Domagano się przywrócenia wszystkich praw samorządu przewidzianych w ustawach z 1981 roku oraz formułowano koncepcje zmian stosunków własnościowych, zmierzających do umocnienia partycypacji i utworzenia nowego sektora gospodarczego – sektora samorządowego. Ten ostatni obejmowałby przy tym cztery typy przedsiębiorstw: przedsiębiorstwa państwowe, przedsiębiorstwa samorządowe – w tzw. czystej postaci[39]; przedsiębiorstwa samorządowe, których właścicielem byłby samorząd terytorialny i lokalny oraz akcyjne przedsiębiorstwa pracownicze.

W przeciągu całego okresu powojennego zakres współuczestnictwa w zarządzaniu wahał się pomiędzy dwiema skrajnościami, jakimi były: całkowity brak uczestnictwa oraz pełne uczestnictwo. Relacje zachodzące pomiędzy załogą a administracją można by – uogólniając – uporządkować następująco[40]:

a) pełne zarządzanie – gdy załoga podejmuje wszystkie uchwały dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa, rada pracownicza pełni funkcję wykonawczo-administracyjną,
b) uczestnictwo dominujące – samorząd podejmuje kluczowe decyzje dla przedsiębiorstwa, dyrektor natomiast realizuje je, dysponując określonymi kompetencjami wykonawczymi,
c) uczestnictwo partnerskie, równorzędne – rada pracownicza i dyrekcja wzajemnie negocjując i uzgadniając stanowiska, podejmują decyzje, które dyrekcja ponadto realizuje,
d) uczestnictwo zdominowane, podległe – tu decyzje podejmuje dyrekcja przedsiębiorstwa, konsultując tylko niektóre z nich z przedstawicielami załogi,
e) brak uczestnictwa – załoga nie ma żadnych praw podmiotowych, wszystkie decyzje podejmowane są przez administrację przedsiębiorstwa, mającą uprawnienia uchwałodawcze i wykonawcze.

---

[39] Przedsiębiorstwo samorządowe byłoby samodzielną, samofinansującą się jednostką „gospodarującą wydzieloną częścią mienia ogólnonarodowego". Reprezentantem właściciela byłby samorząd. *Własność pracownicza*, s. 6.

[40] W. Jermakowicz, op.cit., s. 13-14.

3. Partycypacja dziś oraz wnioski na przyszłość

Prywatyzacja w Polsce opiera się zasadniczo na dwóch filarach: tzw. prywatyzacji założycielskiej oraz prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych[41]. Formy te wywarły zasadniczy wpływ na przemiany dokonujące się w partycypacji pracowniczej.

Pod koniec lat osiemdziesiątych, zliberalizowano m.in. przepisy dotyczące działalności gospodarczej, tzn. zasady zakładania i prowadzenia firm. Prawie natychmiast wywołało to błyskawiczny wzrost prywatnej przedsiębiorczości, czego wyrazem stała się liczba spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Nowo powstające firmy prywatne charakteryzowały się przy tym specyficzną strukturą własności i zarządzania, a mianowicie 96% z nich stanowiły własność jednoosobową. Ponadto wykształciły się spółki, gdzie dwóch właścicieli dzieliło się udziałami[42]. Tak dużej koncentracji własności musiała również towarzyszyć duża koncentracja decyzji. W tej sytuacji zabrakło właściwie jakichkolwiek form partycypacji pośredniej, natomiast znacznie okazalej rozwinęły się formy partycypacji bezpośredniej, a także różne formy udziału pracowników w efektach finansowych firmy.

W roku 1990 rozpoczęła się istotna debata nad prywatyzacją własności państwowej. Od samego początku kształtowały się m.in. dwie alternatywne koncepcje – wariant prywatyzacji pracowniczej – R. Krawczyka, oraz zorientowany na prywatyzację kapitałową – program L. Balcerowicza. Pierwszy z nich przewidywał, że „przedsiębiorstwa sektora uspołecznionego ulegną szybkiej prywatyzacji [...], a głównym jej narzędziem będzie akcjonariat pracowniczy, akcjonariat rolników indywidualnych w odniesieniu do dotychczasowych Państwowych Gospodarstw Rolnych oraz akcjonariat depozytariuszy, dotychczasowych banków państwowych i spółdzielczych"[43]. Autor programu uważał, iż podstawową formą demokracji własności powinien być większościowy akcjonariat pracowniczy. Proponował również, by w przedsiębiorstwach nabywanych przez kapitał zagraniczny tworzyć na podstawie negocjacji z nowym właścicielem – akcjonariat pracowniczy typu ESOP[44].

Wariant alternatywny natomiast był traktowany jako przeciwstawny idei partycypacji pracowniczej. Podstawowym instrumentem uzyskania poparcia społecznego był tu bowiem akcjonariat obywatelski, rozumiany jako powszechne uwłaszczenie. Aktywną radę pracowniczą zaczęto zresztą obwiniać o obniżanie

---

[41] J. Mujżel, *Przekształcenia własnościowe w Polsce,* Studia ekonomiczne 31, Poltex, Warszawa 1993, s. 88-89.

[42] M. Belka, *Przedsiębiorstwo w procesie przekształceń,* w: *Polska transformacja w perspektywie integracji europejskiej,* red. M. Belka, „EU - monitoring", Fundacja im. F. Ebergta, Warszawa 1996, s. 81-84.

[43] R. Krawczyk, *Powszechna i demokratyczna prywatyzacja, czyli program zasadniczych przemian gospodarczych,* w: *Własność pracownicza*, s. 21.

[44] Ibidem.

BIBLIOTEKA AE W POZNANIU

efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie, o eliminację zdolnych menedżerów oraz uznawać za przeciwnika reformowania gospodarki, w tym i za utrudnianie oraz hamowanie procesów prywatyzacji[45]. Program Balcerowicza przewidywał zaś m.in. prawo załogi do nabycia po preferencyjnych cenach 20% akcji prywatyzowanego przedsiębiorstwa, ale podkreślano tu istotność utworzenia w nich grup strategicznych inwestorów, posiadających odpowiedni pakiet akcji (przynajmniej 30%). Wariant ten zakładał również faktyczne ograniczenie wpływu załogi na zarządzanie i wraz z prywatyzacją, likwidację władzy samorządowej. W zamian załoga otrzymywała udział w radzie nadzorczej na poziomie jednej trzeciej składu rady.

O ile też wcześniej samorządy pracownicze postrzegane były jako czynnik przeciwstawiający się centralistycznemu modelowi gospodarki, o tyle na początku lat dziewięćdziesiątych, zaczęły być oceniane jako czynnik konserwatywny, dążący do utrzymania zastanych „socjalistycznych" struktur w gospodarce[46].

Ostatecznie przyjęta 13 lipca 1990 roku ustawa prywatyzacyjna[47] była kompromisem pomiędzy wariantem liberalnym a samorządowo-pracowniczym. Na mocy tej ustawy, w spółkach powstałych w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego, jedna trzecia rady nadzorczej była powoływana przez pracowników. Trzeba jednak zaznaczyć, że dotyczyło to tylko wąskiej grupy spółek, będących na tzw. kapitałowej ścieżce prywatyzacji. Stan ten obowiązywał tylko w okresie, gdy Skarb Państwa miał ponad połowę akcji przedsiębiorstwa. W sytuacji natomiast zmniejszenia liczby akcji Skarbu Państwa do połowy, statut spółki nie musiał przewidywać obecności przedstawicieli w radzie[48].

W miarę postępów prywatyzacji następowało zmniejszenie liczby przedsiębiorstw państwowych, w których działały organy samorządowe.

Istotnym krokiem w sprawie prywatyzacji i w nadaniu partycypacji pracowniczej nowej, bardziej systemowej a zarazem i sformalizowanej formy, stało się podpisanie (po długich negocjacjach między przedstawicielami rządu, związków zawodowych i pracodawców) tzw. Paktu o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania[49]. Uznano w nim m.in., że rada pracownicza, dyrekcja i załoga mają prawo wybo-

---

[45] J. Wratny, *Polityczno-prawne aspekty partycypacji pracowniczej,* Polityka Społeczna 1992, nr 7.

[46] Ibidem.

[47] Ustawa z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1990 r. nr 51, poz. 298.

[48] Zgodnie z artykułem 7 ustawy prywatyzacyjnej spółka powstała z przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego podlega kodeksowi handlowemu z 1934 roku. Z jego postanowień zaś wynika, że w takiej spółce samorząd pracowniczy ulega likwidacji, a zamiast rady pracowniczej nie powołuje się innego organu partycypacji pracowniczej szczebla zakładowego. Dz.U. z 1990 r. nr 51, poz. 298.

[49] Zob. *Pakt o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania,* Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Warszawa 1993.

ru ścieżki prywatyzacyjnej. Przyjęto również, że udział pracowników w radzie nadzorczej (jedna trzecia składu) będzie utrzymywany do czasu udostępnienia akcji, czyli aż do momentu zakończenia procesu prywatyzacji przedsiębiorstwa. Natomiast po zbyciu przez państwo akcji poniżej 50%, pracownicy zachowali prawo wyboru członków rady odpowiednio do jej liczebności. I tak w zależności od liczebności rady – w radach liczących do 5 do 10 członków – mógł być wybierany jeden przedstawiciel pracowników, w radach 11-15 członków, dwóch przedstawicieli, a powyżej 16 członków rady – trzech przedstawicieli. W spółkach zatrudniających powyżej 2500 pracowników zatwierdzono prawo pracowników do wyboru członka zarządu.

Pakt był próbą przaciwdziałania zagrożeniu załamania się procesu transformacji, jakie zaczęło się rysować w 1992 roku. Z jednej strony, na skutek recesji zaczęło narastać zadłużenie gospodarki i rosła liczba przedsiębiorstw tracących zdolność finansową, czego efektem był szybki wzrost przypadków likwidacji z powodów ekonomicznych i coraz kosztowniejszy problem zagospodarowania mienia upadłych przedsiębiorstw. Problemem drugim było niesprawdzanie się w praktyce wprowadzonych w maju 1991 roku uregulowań zbiorowych stosunków pracy[50]. Wbrew ich założeniom, dla protestujących nadal adresatem postulatów i roszczeń była administracja państwowa.

Dlatego też rząd H. Suchockiej wysunął propozycję zawarcia w drodze negocjacji, umowy społecznej pomiędzy rządem a wszystkimi znaczącymi siłami politycznymi i społecznymi. Podpisane porozumienie pomiędzy rządem, organizacją pracodawców i centralnymi związkami zawierało ustalenia dotyczące trzech głównych obszarów[51]:

a) zasad oddłużania przedsiębiorstw,
b) polityki dochodowej i socjalnej,
c) poszerzenia zakresu współuczesnictwa załóg w prywatyzacji przedsiębiorstw.

Zdaniem rządu, sedno Paktu stanowiła „propozycja, aby załogi i kadra przedsiębiorstw wzięły aktywny udział w decydowaniu o ich losach, a tym samym o jak najkorzystniejszym przekształceniu przedsiębiorstwa i racjonalnym zreformowaniu gospodarki"[52]. W związku z szerokim poparciem politycznym, postanowiono nie rezygnować z kontynuowania przekształceń własnościowych, natomiast zdecydowano się na ustępstwa, polegające na poszerzeniu zakresu oferowanych rozwiązań partycypacyjnych, m.in. zdecydowano się na przekazanie nieodpłatnych 10% akcji lub udziałów pracownikom oraz następnych 10% za częściową odpłat-

[50] Ustawa z dnia 23 maja 1991 roku o związkach zawodowych, o organizacjach pracodawców i rozwiązaniu sporów zbiorowych, Dz.U. nr 55, poz. 234-236.

[51] A. Suwalski, *Partycypacja pracownicza w procesie przekształceń własnościowych w Polsce,* Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 105.

[52] Rządowe założenia *Paktu o przedsiębiorstwie państwowym,* Prywatyzacja 1992, nr 9.

nością, które miały być udostępniane z chwilą zapadnięcia decyzji o przekształceniu przedsiębiorstwa.

Istotnym krokiem w kierunku rozszerzenia akcjonariatu pracowniczego stała się także realizacja programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych oraz wprowadzenie w ramach ustawy regulującej Program Powszechnej Prywatyzacji[53] – nowego ujęcia współuczestnictwa pracowniczego. I tak, w ustawie tej przyznano pracownikom 45-dniowy okres na odmowę przystąpienia do funduszy inwestycyjnych poprzez wyrażenie umotywowanego sprzeciwu zarówno przez dyrektora, jak i radę pracowniczą po zasięgnięciu opinii ogólnego zebrania pracowników. Ustawa o NFI stanowiła równocześnie, że początkowo w dziewięcioosobowych radach nadzorczych przekształconych spółek zasiadać będzie dwóch przedstawicieli wybranych przez załogę. Szczególnie istotne było jednak zapewnienie nieodpłatnego przekazania pracownikom aż 15% akcji ich przedsiębiorstwa.

Nowością była również akcja edukacyjna dla załogi spółek, podjęta z okazji wprowadzenia programu NFI. W konsekwencji, tylko niewielki odsetek pracowników wyzbył się swoich udziałów, a zdecydowana większość zatrzymała akcje[54]. Interesującym zjawiskiem stało się też utworzenie przez pracowników „stowarzyszeń akcjonariuszy". Zostało to podyktowane chęcią uczestnictwa pracowników-akcjonariuszy w procesach decyzyjnych w przedsiębiorstwie.

Dodajmy, że regulacje prawne wprowadzone w latach dziewięćdziesiątych były z zasady rozwiązaniami kompromisowymi, wypracowanymi w wyniku ścierania się różnych koncepcji i interesów[55].

Obecnie zasady partycypacyjne określa ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych[56]. Ta ustawa oraz wcześniejsze akty i przepisy prawne, choć nie zapewniają „upodmiotowienia" załóg, to jednak tworzą możliwości działania akcjonariatu pracowniczego. Najpowszechniejszą obecnie jego formą, choć nie jedyną, stały się spółki (powstałe z reguły w drodze likwidacji) nazywane spółkami pracowniczymi.

Oprócz omówionej powyżej kapitałowej drogi prywatyzacji, zwanej również pośrednią, podstawowe znaczenie w kształtowaniu się polskiej partycypacji pracowniczej ma ścieżka prywatyzacji likwidacyjnej (czyli bezpośredniej).

---

[53] Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 roku o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji, Dz.U. z 1993 r. nr 44, poz. 202.

[54] Raport z badań *Społeczne efekty i skutki prywatyzacji. Diagnoza postaw i oczekiwań różnych grup społecznych,* red. L. Gilejko, SGH, Warszawa 1997.

[55] Obecnie obowiązujące rozwiązania w zakresie partycypacji pracowniczej wprowadzone zostały na mocy ustawy z 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1996 r. nr 118, poz. 561.

[56] Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1996 r. nr 118, poz. 561.

Ustawa prywatyzacyjna z 1990 roku[57] nadała załodze i radzie pracowniczej prawo współdecydowania o sposobie prywatyzacji firmy. Oprócz metody kapitałowej, stworzono możliwość ścieżki likwidacyjnej, w myśl której zawiązana na ustalonych warunkach spółka z udziałem pracowników może przyjąć w leasing majątek firmy. Metoda ta pomyślana była najpierw jako marginalna, nie oferowała – w przeciwieństwie do prywatyzacji kapitałowej – żadnych preferencji przy zakupie akcji pracowniczych[58]. Stała się jednak główną metodą prywatyzacji firm małych i średnich, znajdujących się w dobrej kondycji. Ideologiczną przesłanką „ścieżki leasingowej" miało być stworzenie szansy uspołecznienia własności państwowej, znoszenia przeciwieństwa między kapitałem a pracą oraz upodmiotowienia systemu pracy najemnej. Zakładano, że powstające spółki leasingowe będą przybierać postać autentycznej własności pracowniczej, w której podmiotem kontroli będzie cała załoga przedsiębiorstwa lub większość pracowników[59].

W rzeczywistości w strukturze własności tych spółek dokonały się istotne zmiany. Badania dowodzą[60], że w spółkach leasingowych następuje koncentracja udziałów własnościowych w rękach elity właścicieli, zwiększenie warstwy średnich udziałowców oraz zmniejszanie się grupy udziałowców najdrobniejszych. Nieliczni z nich przechodzą do „warstwy średniej", większość pozbywa się akcji. Ponadto spółki przyciągają inwestorów zewnętrznych.

Należy zwrócić uwagę na to, że formuła spółki pracowniczej otworzyła pewną drogę do „warstwy wyższej" również przed tymi członkami załogi, którzy nie zaliczali się do władz dawnych firm państwowych. Tworzą one nową sytuację społeczną, stając się instytucją strukturotwórczą, miejscem kształtowania się jednego z segmentów nowej polskiej klasy średniej, do której weszli nie tylko dawni dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych, ale i wielu kierowników, pracowników niższego nadzoru, a nawet wykwalifikowanych robotników. To sprawia, że spółki leasingowe doprowadzają w pewnym stopniu do uspołecznienia własności[61].

Niejednokrotnie jednak partycypacji pracowniczej nadaje się jeszcze szerszy zakres, zaliczając do spółek pracowniczych także spółki z udziałem pracowników przedsiębiorstwa, czyli takie, w których pracownicy-udziałowcy mogą nie mieć przewagi ilościowej lub kapitałowej. Można zgodzić się w tej kwestii z Z. Kubotem, który uważa, że to nie ilościowa przewaga pracowników, ale sama ich władza

---

[57] Ustawa z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1990 r. nr 51, poz. 298.

[58] A. Mikołajczyk, *Przebieg prywatyzacji pracowniczej w Polsce,* Zeszyty Naukowe SGH 436, Warszawa 1998.

[59] J. Gardawski, *Leasingowe spółki pracownicze i ich prezesi,* w: *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce: obraz zmian*, red. W. Kozek, Scholar, Warszawa 1998, s. 149.

[60] Por. A. Mikołajczyk, R. Towalski, *Analiza wyników badań dotyczących własności pracowniczej w Polsce,* SGH, Warszawa 1997.

[61] J. Gajdawski, op.cit., s. 159.

i/lub własność są wyróżnikiem spółek pracowniczych[62]. Wydaje się też, że jest to dość rozsądne podejście, choćby z uwagi na fakt, że przyjęcie jedynie ilościowego kryterium w postaci przewagi pracowników wśród udziałowców, prowadzi do uznania za spółki pracownicze nawet takich spółek, w których pracownicy–udziałowcy są zdominowani przez aktywnego inwestora.

Udział pracowników w spółkach pracowniczych to przecież nie tylko lokata kapitału. Wielu pracowników nabycie określonych udziałów czy akcji traktuje jako sposób na zabezpieczenie zatrudnienia, uzależnienie od siebie zarządu, przeciwdziałanie kumulowaniu dochodów w grupie kierowniczej oraz podporządkowanie sobie strategicznych spraw spółki. Łączenie w osobie pracownika dwóch ról: najemnej siły roboczej i współwłaściciela ma również i inne istotne zalety, a między innymi chroni spółkę przed poważnymi, destruktywnymi zbiorowymi konfliktami pracy.

To współuczestniczenie w zarządzaniu firmą na pewno wyjdzie przedsiębiorstwom na dobre. Korzyści będzie wiele, między innymi polepszy się atmosfera pracy, ustaną konflikty, prężniej zaczną funkcjonować poszczególne komórki przedsiębiorstwa, co wpłynie na podniesienie wydajności i jakości pracy. Kierownictwo wzmocni swój prestiż i autorytet w oczach podwładnych, zwiększy się zaufanie do podejmowanych decyzji. Natomiast sami pracownicy, mając szansę wykazać się inicjatywą i być wysłuchanym, będą bardziej zadowoleni z pracy, poczują się dowartościowani, wzrośnie u nich świadomość zajmowania odpowiedniej pozycji społecznej[63].

A jak partycypacja pracownicza postrzegana jest w oczach polskich przedsiębiorców i jaki jest jej zakres wprowadzania w życie? Otóż na przykład opublikowane w 1999 roku wyniki badań prowadzonych przez M. Kabaja dowodzą, iż wśród 58 przedsiębiorstw (na 110 przebadanych) deklaruje występowanie partycypacji bezpośredniej[64]. Pracownicy w tych firmach mają wpływ na określenie metod pracy i stanowiska pracy[65]. Przedsiębiorcy, wprowadzając formy partycypacji bezpośredniej, kierowali się głównie motywami ekonomicznymi, a motywy społeczne zostały wręcz zignorowane.

Współudział pracowników w zysku nie należy także już w polskich przedsiębiorstwach do rzadkości: 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 tak-

---

[62] Z. Kubot, *Spółki pracownicze i menadżerskie,* Agencja Rozwoju Regionalnego, Zielona Góra, 1993, s. 20.

[63] H. Januszek, J. Sikora, *Wybrane problemy socjologii organizacji i kierowania w zakładzie pracy,* Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1993, s. 41.

[64] M. Kabaj, op.cit.

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

że uzależnić w jeszcze większym stopniu wzrost wynagrodzeń od poprawy efektów ekonomicznych, przy czym sam poziom i wzrost wynagrodzeń indywidualnych 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. Ale to przecież nie wszystko – ważna jest również poprawa współpracy menedżerów z pracownikami, poprawa jakości życia zawodowego oraz poprawa stosunków międzyludzkich.

Trzeba podkreślić, że przed przystąpieniem do Unii Europejskiej Polska i w tej dziedzinie ma wiele do zrobienia.

Charakterystyczną cechą „urządzeń partycypacyjnych" we wszystkich krajach Europy Zachodniej jest występowanie struktury dwupiętrowej, złożonej z przedstawicielstwa pracowniczego lub związkowego na szczeblu zakładu pracy oraz na szczeblu organów zarządzających przedsiębiorstwem[66].

Charakterystyczne dla krajów unijnych jest też występowanie scentralizowanego, negocjacyjnego modelu stosunków przemysłowych w dwóch głównych odmianach: skandynawskiej i holendersko-niemieckiej[67].

Pierwszy cechuje się wysokim stopniem centralizacji negocjacji oraz występowaniem ogólnokrajowych (branżowych) i lokalnych umów społecznych.

Drugi natomiast jest mniej scentralizowany, albowiem nie występują w nim formalne umowy branżowe, jednak negocjacje obejmują znacznie szerszy zakres spraw niż problemy pracy i płacy.

Ciekawy jest też charakter działalności związków zawodowych, które dążąc do współpracy z pracodawcą, ponoszą współodpowiedzialność za przetrwanie i rozwój firmy. Wszyscy partnerzy społeczni aktywnie uczestniczą w walce z bezrobociem, a postawy roszczeniowe mają charakter drugoplanowy i ostrożny. Wzajemna współpraca występuje również między samymi związkami zawodowymi i przedstawicielską partycypacją w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W krajach Europy Zachodniej rozwiązanie partycypacyjne stanowią normę. W programach Unii szczególny nacisk kładzie się na rozwój partycypacji bezpośredniej, czyli i na konsultowanie z indywidualnym pracownikiem bądź z grupą sposobu wykonywania zadań pracy.

---

[66] *Scenariusz dojścia do standardów EWG stosowanych w polityce społecznej z punktu widzenia niezbędnych rozwiązań instytucjonalno-prawnych i finansowych. Partycypacja pracownicza w przedsiębiorstwie*, cz. 4, IPiSS, Warszawa 1993, s. 23.

[67] S. Borkowska, op.cit., s. 9.

Literatura

Babula K., *Polskie tradycje samorządności*, Polityka Społeczna 1983, nr 1.

Błaszczyk B., *Pierwsze lata prywatyzacji w Polsce (1989-1991). Dylematy koncepcji i realizacji*, Studia Ekonomiczne 30, Poltext, Warszawa 1993.

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

Błaszczyk B, *Własność pracownicza i pracownicze udziały kapitałowe w krajach gospodarki rynkowej*, Fundacja im. F. Eberta w Polsce, Warszawa 1992.

Bobrowski F., *Słownik łacińsko-polski*, t. 2, Druk J. Zawadzki, Wilno 1903.

Borkowska S., *Partycypacja pracownicza i jej perspektywy,* Polityka Społeczna 1992, nr 7.

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

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

Efektywne systemy wynagrodzeń, red. S. Borkowska, M. Juchnowicz, IPiSS, Warszawa 1999.

Gadomski W., *Stworzyć partnera,* Tygodnik Solidarność 20 (57) 1989.

Guski H., Schneider H., *Betriebliche verm gencbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland*, T. 2, Küln 1983.

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

Jakość zarządzania przedsiębiorstwem, red. A. Sajkiewicz, SGH, Warszawa 1999.

Januszek H., Sikora J., *Wybrane problemy socjologii organizacji i kierowania w zakładzie pracy,* Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1993.

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.

Jermakowicz W., *Samorząd pracowniczy. Nadzieje i niespełnienia,* Warszawa 1993.

Kubot Z., *Spory pomiędzy organizacjami samorządu pracowniczego a dyrektorem,* Trybuna Samorządu Robotniczego 1981, nr 19.

Kubot Z., *Spółki pracownicze i menedżerskie*, Agencja Rozwoju Regionalnego, Zielona Góra 1993.

Mikołajczyk A., *Przebieg prywatyzacji pracowniczej w Polsce,* Zeszyty Naukowe SGH 436, Warszawa 1998.

Mikołajczyk A., Towalski R., *Analiza wyników badań dotyczących własności pracowniczej w Polsce,* SGH, Warszawa 1997.

Mujżel J. , *Przekształcenia własnościowe w Polsce*, Studia Ekonomiczne 31, Poltext, Warszawa 1993.

Pakt o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Warszawa 1993.

Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu,* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

Polska transformacja w perspektywie integracji europejskiej, red. M. Belka, „EU-monitoring", Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1996.

Pszczółkowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.

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

Rudolf S., Kulpińska J., *Ustrój pracy i partycypacja pracownicza,* Real Press, Warszawa 1993.

Scenariusz dojścia do standardów EWG stosowanych w polityce społecznej z punktu widzenia niezbędnych rozwiązań instytucjonalno-prawnych i finansowych. Partycypacja pracownicza w przedsiębiorstwie, cz. 4, IPiSS, Warszawa 1993.

Sekuła Z., *Motywowanie ekonomiczne w przedsiębiorstwie w warunkach gospodarki rynkowej,* Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1991.

Społeczne efekty i skutki prywatyzacji. Diagnoza postaw i oczekiwań różnych grup społecznych, red. L. Gilejko, SGH, Warszawa 1997.

Suwalski A., *Problemy polskiej prywatyzacji,* Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.

Suwalski A., *Partycypacja pracownicza w procesie przekształceń własnościowych w Polsce*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.

Własność pracownicza w Polsce, red. L. Gilejko, SGH, Warszawa 1998.

Wratny J., *Polityczno-prawne aspekty partycypacji pracowniczej,* Polityka Społeczna 1992, nr 7.

Zbiorowe stosunki pracy w Polsce, red. W. Kozek, Scholar, Warszawa 1998.

Żukowski *T., Krótka historia rad robotniczych*, Polityka 1981, nr 19.

Żukowski *T., Chylenie się ku upadkowi,* Polityka 1981, nr 29.

Akty normatywne

Dekret z dnia 6 lutego 1945 roku o utworzeniu rad zakładowych, Dz.U. z 1945 r. nr 8, poz. 36, art. 1.

Dekret z dnia 26 października 1950 roku o przedsiębiorstwach państwowych, Dz.U. z 1950 r. nr 49, poz. 439.

Ustawa z dnia 19 listopada 1956 roku o radach pracowniczych, Dz.U. z 1956 r. nr 33, poz. 238.

Ustawa z dnia 20 grudnia 1958 roku o samorządzie pracowniczym, Dz.U. z 1958 r. nr 77, poz. 397.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1981 roku w sprawie zawieszenia działalności samorządu załóg przedsiębiorstw państwowych na czas obowiązywania stanu wojennego, Dz.U. z 1981 r. nr 32, poz. 185.

Ustawa z dnia 25 września 1981 roku o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, Dz.U. z 1981 r. nr 24, poz. 123.

Ustawa z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1990 r. nr 51, poz. 298.

Ustawa z dnia 23 maja 1991 roku o związkach zawodowych, Dz.U. z 1991 r. nr 55, poz. 234.

Ustawa z dnia 23 maja 1991 roku o organizacjach pracodawców Dz.U. z 1991 r. nr 55, poz. 235.

Ustawa z dnia 23 maja 1991 roku o rozwiązaniu sporów zbiorowych, Dz.U. z 1991 r. nr 55, poz. 236.

Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 roku o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji, Dz.U. z 1993 r. nr 44, poz. 202.

Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1996 r. nr 118, poz. 561.

THE LABOUR PARTICIPATION – THE IDEA IN PRACTICE

SUMMARY

This elaboration is bearing on the questions of participation. It handles basic sorts of managing and financial participation. There forms are shown with special stress periods of State-controlled economy and structural transformation process in Poland. The considerations are crowned by suggestions, which would be taken for the future evolution of Polish participation.