

**Uniwersytet Wrocławski
Wydział Prawa i Administracji
Instytut Nauk Ekonomicznych**

Gabriela Przesławska

**SAMORZĄD PRACOWNICZY
W PRZEMIANACH SYSTEMOWYCH W POLSCE**

**Rozprawa doktorska napisana
pod kierownictwem
Prof. dra hab. Leona Olszewskiego**

Wrocław 1999

**Panu
prof. dr. hab. Leonowi Olszewskiemu
za okazaną pomoc dziękuję**

Gabriela Przesławska

SPIS TREŚCI

Wstęp	6
-------------	---

Rozdział I

Samodzielność przedsiębiorstwa państwowego i samorządność robotnicza w modelu gospodarczym 1956-1958	12
1. Strona koncepcyjna reformy	13
1.1. Samodzielność przedsiębiorstwa państwowego w modelu zdecentralizowanej (urynkowanej) gospodarki Oskara Langego	13
1.2. Koncepcja samorządności w ujęciu O. Langego	16
1.3. Stosunek Edwarda Lipińskiego do zmian modelowych	20
1.4. Poglądy Michała Kaleckiego w kwestii reformowania systemu gospodarczego	25
2. Tezy modelowe Rady Ekonomicznej	29
3. Prawno-ekonomiczne uwarunkowania działalności rad robotniczych w modelu gospodarczym 1956-1958	34
4. Upadek rad	50

Rozdział II

Założenia reformy gospodarczej z 1981 r. w zakresie samorządności pracowniczej i samodzielności przedsiębiorstw	54
1. Pozycja samorządu pracowniczego w ustawie o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego	55
2. Samodzielność przedsiębiorstwa państwowego	60
3. Zasada samofinansowania	66
4. Zawieszenie działalności samorządów pracowniczych	68
5. Reguły funkcjonowania gospodarki narodowej w latach 1987-1989	71
6. Ograniczenia funkcjonowania samorządu	73

Rozdział III

Spór o formy udziału pracowników we własności i w zarządzaniu przedsiębiorstwem w okresie transformacji systemu gospodarczego	77
1. Koncepcje udziału pracowników we własności przedsiębiorstwa	78
2. Własność pracownicza w USA	90
3. Propozycje rozwiązań w kwestii pracowniczego współzarządzania	95
4. Stosunek pracodawców do partycypacji pracowniczej	103
5. Partycypacja pracownicza w nauce społecznej Kościoła	105

Rozdział IV

Interes pracowniczy a interes firmy w prywatyzowanej gospodarce	110
1. Cele funkcjonowania przedsiębiorstwa kapitalistycznego o wysokim poziomie partycypacji pracowniczej	111
2. Zachowania ekonomiczne państwowego przedsiębiorstwa samorządowego w warunkach transformacji systemowej	117
3. Stosunek reprezentacji pracowniczych do procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw	122
3.1. Postawa przedstawicielstw pracowniczych wobec zmian dostosowawczych w tradycyjnych przedsiębiorstwach państwowych ...	122
3.2. Pozycja organów załogi w procesie prywatyzacji	128
3.3. Zachowania reprezentacji pracowników w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa	133
3.4. Interesy przedstawicieli pracowników w spółkach pracowniczych	136
3.5. Procesy restrukturyzacji a przyszłość partycypacji pracowniczej	143
4. Nowoczesne stosunki przemysłowe warunkiem międzynarodowej konkurencyjności gospodarki	145

Rozdział V

Partycypacja pracownicza w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską	149
1. Partycypacja pracownicza w prawie międzynarodowym	149
2. Standardy europejskie w zakresie partycypacji pracowniczej	150
2.1. Uprawnienia partycypacyjne pracowników w dokumentach socjalnych Rady Europy	151
2.2. Standardy partycypacyjne Wspólnoty Europejskiej	153

2.3. Model partycypacji pracowniczej w krajach Wspólnoty.....	156
3. Partycypacja przedstawicielska w Polsce	161
4. Partycypacja finansowa w krajach Unii Europejskiej	164
5. Partycypacja kapitałowa w Polsce	169
6. Partycypacja pracownicza we Wspólnocie Europejskiej w związku z restrukturyzacją przedsiębiorstw	172
Zakończenie	177
Bibliografia	182
Akty prawne	200

Wstęp

Inspiracją do napisania tej rozprawy było przeświadczenie, że na samorządność pracowniczą należy patrzeć z perspektywy określonego etapu rozwoju historycznego. Losy i doświadczenia samorządności załóg w gospodarce socjalistycznej oraz praktyka zarządzania przedsiębiorstwem w krajach o gospodarce rynkowej ponadto dowodzą, że model udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem określony jest przez stan gospodarki. W systemie dyrektywnym opartym na wszechwładzy państwa w zarządzaniu gospodarką samorząd traktowany był jako przeciwwaga totalitarnej władzy, forma zanegowania paternalistycznego modelu socjalizmu. W latach 80-tych pełnił pozytywną rolę zarówno polityczną, sprzyjając demokratycznym przeobrażeniom w państwie, jak i ekonomiczną, tworząc siłę proreformatorską w obrębie gospodarki narodowej. Odwrót od socjalistycznych idei, upadek systemów socjalistyczno-etatystycznych, renesans idei liberalnych spowodowały spadek wpływów lewicy i odwrót od samorządności. W warunkach gospodarki rynkowej samorząd stał się archaizmem. Nie jest przystawalny do ustroju spółki kapitałowej jako nowej formy prawnej dla prywatyzujących się przedsiębiorstw. W okresie niedokończonej jeszcze transformacji ustrojowej w dotychczasowej postaci nie sprzyja przyspieszeniu procesów prywatyzacji gospodarki.

Jednocześnie rozwiązania partycypacyjne, prawo pracowników do uzyskiwania informacji i konsultowania decyzji pracodawców stanowią uznany standard prawa europejskiego. Dialog społeczny wiąże się bowiem ze stymulowaniem stabilizacji i konsensusu społecznego w przedsiębiorstwie. Problematyka kształtowania się nowoczesnych stosunków przemysłowych, tj. złożonych relacji między pracodawcami a pracownikami nabiera szczególnego znaczenia nie tylko w związku z procesami integracji gospodarczej, ale i szerzej pojmowanymi strategiami globalizacyjnymi. M.E. Porter wśród determinantów uzyskania przez kraj międzynarodowej przewagi konkurencyjnej wymienia również warunki organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem¹.

Celem rozprawy jest przedstawienie miejsca samorządności pracowniczej w historii reformowania polskiej gospodarki. Funkcjonowanie samorządu załogi

¹ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, London 1991.

w Polsce związane było bowiem nie tylko z całokształtem działalności przedsiębiorstwa ale z całością systemu gospodarczego i politycznego. Wynikało to stąd, że mechanizmy uzależniające sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa miały charakter nie tylko wewnętrzny ale przede wszystkim charakter zewnętrzny, ogólniejszy (głównie istniejący system planowania i zarządzania). Stąd znacząca część pracy dotyczyć będzie istoty pierwszych prób reform gospodarczych, tj. reformy decentralizacyjnej z lat 1956-1958 i reformy uspołecznieniowej zwanej także samorządową² z początku lat 80-tych, w których istotnym elementem był samorząd pracowniczy. Omówione zostanie także funkcjonowanie samorządu w realizowanej obecnie, a zasadniczo różniącej się od poprzednich reformie rynkowo-prywatyzacyjnej, związanej z transformacją systemu gospodarczego.

Okres badawczy obejmuje lata 1956-1998. Wybór takiej cezurę czasowej pozwoli ukazać ewolucję form współzarządzania pracowniczego w przedsiębiorstwie: od samorządności do partycypacji zależną od zmian w systemie gospodarczym i politycznym. W tym miejscu autorka chciałaby podkreślić, że analiza rozwiązań reformatorskich z lat 1956-1958 oraz lat 80-tych i 90-tych prowadzona będzie jedynie pod kątem tych propozycji zmian, które związane były z umacnianiem samodzielności przedsiębiorstw i określonym stosunkiem do samorządności. Rozprawa ta nie pretenduje do roli wyczerpującej, kompleksowej i krytycznej analizy reform systemowych w Polsce.

Zainteresowanie problematyką samorządności pracowniczej w Polsce było szerokie. Część badaczy skupiła uwagę na historii idei samorządności, jej tradycjach w myśli kolektywistycznej oraz socjalistycznej, inni zmięrzali do ustalenia relacji między formalno-prawnymi zasadami funkcjonowania organów samorządowych a ich faktyczną realizacją. Przeważały prace prawnicze i socjologiczne, ponadto dyskutowane były polityczne i społeczne aspekty samorządności pracowniczej. W światowej myśli ekonomicznej pod koniec lat 50-tych analizowano ekonomiczne zachowania przedsiębiorstw samorządowych w nawiązaniu do teorii neoklasycznej. Natomiast tzw. szkoła praw własności (*property rights school*) w połowie lat 60-tych i 70-tych zajmowała się zachowaniami przedsiębiorstw samorządowych w procesie podziału nadwyżki ekonomicznej oraz zachowaniami innowacyjnymi i rozwojowymi.

² W. Morawski, *Trzy reformy*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 41, s. 5.

Najdalszy krok w zbadaniu ekonomicznej problematyki samorządności w Polsce uczynił M. Dąbrowski. Jego prace stanowią krytyczne podejście do całości podejścia neoklasycznego B. Warda z 1958 r., B. Horvata, E.D. Domara, S. Parinello, J.E. Meada i J. Vanka. Na uwagę zasługują również prace B. Błaszczyk dotyczące współzarządzania pracowniczego w wysokorozwiniętych krajach kapitalistycznych.

Autorka niniejszej pracy będzie analizowała problematykę samorządności z punktu widzenia ekonomisty. Ma to określone konsekwencje w doborze zagadnień, stawianiu pytań i szukaniu na nie odpowiedzi. Oprócz prac ekonomicznych wykorzystane zostaną także prace prawnicze. Integralnym składnikiem rozprawy jest bowiem charakterystyka rozwiązań prawnych określających poszczególne etapy reformowania polskiej gospodarki. Autorka będzie starała się zbadać, na ile prawo okazało się skutecznym elementem w realizacji reformy gospodarczej. Analiza regulacji prawnych dotyczących problematyki partycypacji pracowniczego nabiera również szczególnego znaczenia w aspekcie integracji naszej gospodarki z Unią Europejską. Artykuł 68 Układu Stowarzyszeniowego za istotny warunek wstępnej integracji gospodarczej Polski ze Wspólnotą uznaje zbliżanie istniejącego i przyszłego ustawodawstwa Polski do prawa obowiązującego w Unii Europejskiej.

Zamierzeniem pracy jest ukazanie wpływu rozwiązań systemowych na możliwości pełnienia przez samorzady właściwych im funkcji. W tym celu przedstawione są prawne i ekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania samorządu pracowniczego w kontekście przemian systemowych w Polsce. Większą uwagę poświęca się przy tym założeniom i oczekiwaniom teoretycznym dotyczącym samorządności, niż jej aspektom praktycznym. Objęcie analizą ponad 40-letniego okresu istnienia samorządów pracowniczych w Polsce na tle procesów reformowania gospodarki nadaje pracy znaczenie głównie historyczne. Taki charakter pracy przesądził o oparciu jej na materiale teoretycznym, choć jednocześnie w dużym stopniu wykorzystane są i uogólnione wyniki badań empirycznych innych autorów.

Praca składa się z pięciu rozdziałów.

Rozdział "Samodzielność przedsiębiorstwa państwowego i samorządność robotnicza w modelu gospodarczym 1956-1958" omawia zasadnicze elementy pierwszej reformy systemu planowania i zarządzania, a także zakres jej wdrożenia

w praktyce. W rozdziale tym autorka próbuje odpowiedzieć na pytanie, co było przyczyną fiaska reformy i upadku rad robotniczych, prabłąd tkwiący w teoretycznej koncepcji reformy, czy wina ówczesnych władz. W tym celu przedstawione zostaną zasadnicze nurty dyskusji modelowej oraz poszczególne etapy reformy, ich założenia i realizacja. W rozdziale tym ukazane są również relacje między formalnymi zasadami funkcjonowania rad robotniczych i ich faktycznym urzeczywistnieniem.

Rozdział II "Założenia reformy gospodarczej z 1981 r. w zakresie samorządności pracowniczej i samodzielności przedsiębiorstw" dokonuje ogólnej charakterystyki podstawowych przesłanek warunkujących reformę gospodarczą w 1981 r. i konfrontuje je z przedsięwzięciami, które tę reformę ograniczały. W rozdziale przedstawione również zostanie, w jaki sposób niestabilność systemu prawnego, ustanawianie stale nowych rozwiązań prawnych osłabiły sens rozwiązań pierwotnych a misja przekształcenia przedsiębiorstwa scentralizowanego w przedsiębiorstwo zdecentralizowane nie powiodła się. Brak woli politycznej zmian ze strony najwyższych władz oraz przepisy stanu wojennego sprawiły, że samorządność uznana za filar nośny ówczesnej reformy gospodarczej została na długi okres ubezwłasnowolniona.

Rozdział III "Spór o formy udziału pracowników we własności i w zarządzaniu przedsiębiorstwem w okresie transformacji systemu gospodarczego" przedstawia główne wątki dyskusji, jaka u progu zmian systemowych toczyła się na temat uczestnictwa załóg w prywatyzowanym majątku i przyszłości pracowniczego współzarządzania. Nowe rozwiązania społeczno-ekonomiczne stanowiące fundamenty gospodarki rynkowej, w tym prywatyzacja, stworzyły bowiem alternatywę dla samorządów. Wybór kierunku przekształceń własnościowych przesądzał więc o podziale władzy w przedsiębiorstwie. Część propozycji dotyczyła użytkowania majątku przedsiębiorstw przez samorządy na gruncie dotychczasowych stosunków własnościowych, inni jako jedną z dróg przekształceń własnościowych wysuwali koncepcję własności pracowniczey, czyli transformację własności państwowej w system akcji pracownicznych. Podobnie zróżnicowane były poglądy w kwestii nowych form reprezentacji załóg w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa w związku ze zmianą własności i w dostosowaniu do sytuacji społeczno-ekonomicznej kraju. W rozdziale przedstawione są argumenty przedstawicieli nauki, racje strony rządowej i strony

pracowniczej, opinie pracodawców i "Solidarności", jak również ujęcie partycypacji pracowniczej w nauce społecznej Kościoła.

Rozdział IV "Interes pracowniczy a interes firmy w prywatyzowanej gospodarce" ukazuje wpływ formy własności przedsiębiorstwa na pozycję i zachowania reprezentacji załóg. W rozdziale analizowane są zwłaszcza reakcje przedstawicielstw pracowniczych z tradycyjnych przedsiębiorstw państwowych, jak i firm przekształconych na problemy wynikające z wymagań otoczenia zewnętrznego oraz stosunek reprezentacji pracowniczych do procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw. Rozważania te poprzedzone będą charakterystyką celów funkcjonowania przedsiębiorstw kapitalistycznych o wysokim poziomie współzarządzania w stabilnej gospodarce rynkowej, która wykaże, iż rzeczywiste cele przedsiębiorstw powstają poprzez integrowanie interesów różnych grup podmiotów stanowiących o przedsiębiorstwie. Natomiast analiza ekonomicznych zachowań przedsiębiorstw państwowo-samorządowych będzie podstawą do porównania ich efektywności z efektywnością firm prywatnych.

Rozdział V "Partycypacja pracownicza w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską" opisuje modele reprezentacji interesów pracowniczych i kierunek zmian w instytucjach partycypacji pracowniczej we Wspólnocie Europejskiej. Omówiona jest tu także istota partycypacji finansowej (wynagradzanie poprzez akcje i obligacje) oraz wzajemne relacje między partycypacją przedstawicielską i partycypacją finansową. Na tym tle przedstawione są rozwiązania polskie. Ukazany jest również stopień wdrożenia do polskiego prawa wspólnotowych regulacji restrukturyzacyjnych, które wykorzystują instytucje partycypacji pracowniczej do rozwiązywania problemów społecznych towarzyszących restrukturyzacji przedsiębiorstw. Jak już wspomniano znajomość regulacji europejskich posiada ważne znaczenie w procesie zbliżania się do Wspólnoty Europejskiej. W ramach dostosowywania prawa do standardów unijnych Polska zobowiązana jest przed końcem 2002 r. przyjąć ustawę o tworzeniu europejskich rad zakładowych i wybierania do nich przedstawicieli pracowników.

Podczas pisania niniejszej pracy napotkano na pewne trudności. Wynikały one z braku w polskim piśmiennictwie ekonomicznym głębszych studiów i analiz w zakresie poruszanych w pracy problemów. W związku z tym korzystano z literatury bardzo ogólnej, często mającej charakter przyczynkowski i artykułów

publicystycznych. Ponadto problematyce samorządności pracowniczej z reguły towarzyszył wysoki poziom emocji i znaczna mobilizacja ideologiczna. Nie sprzyjało to pragmatyzmowi i wiele prac na ten temat proponowało rozwiązania, które nie mogły wytrzymać zetknięcia z logiką funkcjonowania gospodarki.

Rozdział I

Samodzielność przedsiębiorstwa państwowego i samorządność robotnicza w modelu gospodarczym 1956-1958

Celem rozdziału jest przedstawienie prawno-ekonomicznych uwarunkowań działalności rad robotniczych w latach 1956-1958. Rady robotnicze stanowiły pierwszą poważniejszą próbę powołania samorządu pracowniczego w Polsce.

Tytuł rozdziału wskazuje, że rozważania nad radami robotniczymi będą poprzedzone analizą założeń i oceną realizacji tzw. modelu gospodarczego¹ 1956-1958 oznaczającego pierwszą w Polsce reformę systemu planowania i zarządzania w założeniach opartą na zasadach mających zapewnić wyższą efektywność ekonomiczną. Integralnym elementem konstrukcji modelu gospodarczego, obok centralnego planowania, decentralizacji zarządzania, samodzielności przedsiębiorstw, bodźców ekonomicznych, miały być także rady robotnicze. W 1956 r. podobnie jak na przełomie lat 1980-1981 w mechanizmach samorządowych upatrywano wyjścia z kryzysu społeczno-ekonomicznego oraz gwarancję zwiększonej samodzielności przedsiębiorstwa.

Rozpatrywanie zagadnienia samorządności pracowniczej łącznie z problematyką samodzielności przedsiębiorstwa państwowego pozwoli ocenić, w jakim stopniu zakres decyzji, które w latach 1956-1958 były podejmowane w przedsiębiorstwie, ich rozszerzenie się, a następnie kurczenie pozostawał w związku z możliwością urzeczywistnienia podmiotowej roli samorządu.

¹ E.Lipiński pisał: "Zagadnienia umiejscowienia decyzji co do: 1) kierunków i tempa ogólnego rozwoju gospodarczego, 2) rozwoju i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, 3) technik produkcji (asortymentu i techniki produkcji, asortymentu i technologii produktów), 4) polityki cen i płac, 5) decyzji dotyczących zmiany powziętych postanowień - tworzą podstawowe elementy praktycznego modelu", *Model gospodarki socjalistycznej a problematyka przedsiębiorstwa*, Prace z lat 1956-1957 (w:) *Problemy, pytania, wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*, Warszawa 1981, s. 274. Trudno natomiast ocenić intencje Cz.Bobrowskiego, który w ten sposób określał model gospodarczy: "Pojęcie modelu (w domyśle - gospodarczego) nie zostało dotychczas precyzyjnie zdefiniowane (...). Natomiast użyteczność tego pojęcia polega na tym, że wskazuje ono wyraźnie, iż zmiany, o które chodzi, mają stanowić pewien wariant techniczny ustroju socjalistycznego, który sam w swoich podstawowych założeniach nie ulega zmianie", Cz.Bobrowski, *Przed zmianą modelu gospodarczego*, (w:) *Dyskusja o polskim modelu gospodarczym*, Warszawa 1957, s. 207.

Wyrazem dokonującego się w Polsce przełomu społeczno-politycznego był II Zjazd Ekonomistów Polskich (7-10 czerwca 1956). Jednym z zagadnień obrad stała się zmiana modelu gospodarczego².

W dyskusji dotyczącej przeobrażeń systemu gospodarczego brali udział uczeni tej miary jak: Oskar Lange i Michał Kalecki. Ten pierwszy w koncepcji reformy gospodarczej wykorzystał swoją ekonomiczną teorię gospodarki zdecentralizowanej. Poglądy O.Langego w kwestii samodzielności przedsiębiorstwa i samorządności pracowniczej wyrażały stanowisko większości polskich ekonomistów, o czym świadczą zespołowo opracowane publikacje Rady Ekonomicznej przy Radzie Ministrów - organu opracowującego projekt reformy gospodarczej.

1. Strona koncepcyjna reformy

1.1. Samodzielność przedsiębiorstwa państwowego w modelu zdecentralizowanej (urynkowanej) gospodarki Oskara Langego

Oskar Lange uważany jest za twórcę modelu gospodarki planowej opartego na regulowanym mechanizmie rynku. Model ten został przedstawiony w latach 30-tych w artykule "O teorii ekonomicznej gospodarki socjalistycznej"³. W literaturze ekonomicznej model Langego określany jest jako zmodyfikowana - w stosunku do marksistowskiej - koncepcja gospodarki socjalistycznej⁴.

W centrum zainteresowań O.Langego zawsze pozostawał problem warunków określających stan równowagi gospodarki socjalistycznej. W swojej teorii ekonomii socjalizmu podjął więc próbę ukazania modelu równowagi gospodarki opartej na zasadzie planowości. Model ten miał być uzasadnieniem

² Należy przypomnieć, że zainteresowanie ekonomistów problematyką rad robotniczych nastąpiło "z inicjatywy" kierownictwa partii i rządu. W powołanej przez premiera "Komisji dla okazania pomocy we właściwym rozwijaniu inicjatyw załóg w dziedzinie zarządzania zakładami" obok przedstawicieli praktyki (m.in. dyrektorzy wielkich fabryk, sekretarze komitetów fabrycznych partii w tym symbol ruchu rad robotniczych L.Goździk z FSO) znaleźli się również teoretycy (M.Kalecki, W.Brus oraz E.Lipiński). Skład komisji (przewaga aparatu partyjno-państwowego wysokiego szczebla) oraz nazwa wskazywały na chęć skanalizowania ruchu rad i podporządkowania kontroli partii i administracji. Jednocześnie w składzie komisji znajdowały się osoby dążące do decentralizacji zarządzania gospodarką i emocjonalnie związane z ideą samorządności pracowniczej, T.Kowalik, *M.Kalecki a pierwsze reformy gospodarcze w Polsce*, "Ekonomista" 1989 nr 3, s. 438.

³ O.Lange, *Pisma ekonomiczne i społeczne 1930-1960*, Warszawa 1961, s. 89-125.

⁴ L.Balcerowicz, *Z historii sporu o sprawność gospodarczą socjalizmu (w:) Pamięci Edwarda Lipińskiego. Szkice ekonomiczne*, Warszawa 1991, s. 116.

sprawności gospodarczej socjalizmu w warunkach likwidacji prywatnej przedsiębiorczości, w ramach odpowiedniej polityki cen. Istota koncepcji Langego wyrażała się w propozycji imitowania rynku przez centralnego planistę przejmującego funkcję centwórczą w gospodarce. Symulowanie rynku stanowiło dla Langego naturalną konsekwencję uspołecznienia własności i dotyczyć miało środków produkcji. W zakresie dóbr konsumpcyjnych i pracy rynek funkcjonować miał w sposób bezpośredni. Brak lub nadmiar danego towaru przejawiający się w gospodarce wskazywałby na błędność danego układu cen i stanowiłby podstawę dla ustalenia przez CUP nowego układu. Metoda "kolejnych prób" zapożyczona z instrumentarium właściwego dla gospodarki wolnorynkowej miała, w przekonaniu O.Langego, zapewnić równowagę także w gospodarce socjalistycznej⁵.

Model Langego (z 1938 r.) był próbą zdecentralizowania, urynkowienia gospodarki socjalistycznej. Jego logicznym uzupełnieniem była więc wizja usamodzielnionego przedsiębiorstwa państwowego kierowanego przez menedżera podejmującego decyzje produkcyjne z uwzględnieniem maksymalizacji zysku⁶. Decyzje te dotyczyć miały sfery bieżącej alokacji zasobów albo rozwoju. Problem rachunku ekonomicznego prowadzonego w przedsiębiorstwie O.Lange oparł na zasadzie równości kosztu krańcowego z ceną wyrobu analogicznie do tendencji przejawiającej się w warunkach konkurencji doskonałej. Ceny narzucone przez CUP menedżerowie mieli uwzględniać jako zasadę kalkulacji⁷.

Dzisiaj krytycznie ocenia się model zaprojektowany przez O.Langego. Uważa się, że wskazywany przez niego wzorzec gospodarki łączący rozbudowane planowanie centralne jako podstawę regulacji gospodarczej z ograniczonym mechanizmem rynkowym nie stwarzał możliwości funkcjonowania dla samodzielnych, w założeniu Langego, przedsiębiorstw⁸. Jako zasadniczą słabość koncepcji państwowego przedsiębiorstwa menedżerskiego wymienia się fakt, że menedżer w takim przedsiębiorstwie nie mógł być samodzielnym podmiotem decyzyjnym. Na taki stan wpływały: pozbawienie menedżerów własnych celów

⁵ O.Lange, *Pisma...*, op. cit., s. 95.

⁶ M.Dąbrowski, *Podmiot przedsiębiorczości a warianty reformy*, "Ekonomista" 1988, nr 3-4, s. 526.

⁷ O.Lange, *Pisma...*, op. cit., s. 96.

⁸ L.Olszewski, B.Olszewska, *Model gospodarki socjalistycznej O.Langego a praktyka reform systemowych. Plan i rynek*, (w:) *Materiały VIII Szkoły Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego*, pod red. T.Afeltowicza i L.Olszewskiego, Wrocław 1988, s. 89-91.

działania, co wynikało z zalecenia Langego o stosowaniu się przez nich do centralnie wyznaczonych reguł postępowania, oraz brak właściwych mechanizmów odpowiedzialności finansowej w przypadku strat ponoszonych przez przedsiębiorstwa⁹.

Przedstawiciele strony zachodniej już w latach 40-tych jako podstawowe zastrzeżenie wobec propozycji centralnego ustalania cen wskazywali na niewystarczającą zdolność informacyjną władzy planistycznej oraz nierealność założenia o harmonii interesów między centrum i menedżerami¹⁰.

Konieczność przestrzegania przez menedżerów centralnie wyznaczonych reguł postępowania stanowiła dla adwersarzy O.Langego pretekst do wysunięcia zarzutu o nieodzowności wystąpienia zagrożeń biurokratycznych. Wynikałyby z nich negatywne ograniczenia dla problematyki inicjatywy, podejmowania ryzyka oraz innowacji¹¹. Cechy te, określające przedsiębiorczość są siłami dynamizującymi gospodarkę, czynnikami prowadzącymi do ujawniania się efektywności w systemie opartym na konkurencyjnym rynku¹².

Krytycy socjalizmu wskazywali na inne jeszcze mankamenty modelu O.Langego. Zwracali uwagę, że kształtowanie procesów gospodarczych w oparciu o zalecane przez Langego preferencje centralne oznaczać musi podporządkowanie ich motywom pozaekonomicznym z negatywnymi następstwami dla racjonalności ekonomicznej¹³. Wskazywali również na związek, jaki ujawni się między zastępującym rynek planowaniem a występowaniem niedoborów. Charakterystyczny dla tego modelu brak cen kształtowanych przez rynek nie pozwoli bowiem na przejawianie się prawidłowych interakcji popytowo-podażowych¹⁴.

⁹ M.Dąbrowski, *Podmiot przedsiębiorczości...*, op. cit.; J.Lipiński, *Funkcjonowanie rynku jako przedmiot teorii gospodarki socjalistycznej*, "Ekonomista" 1988, nr 3-4, s. 603.

¹⁰ F.A.Hayek, *Socialist Calculation III: The Competitive Solution: Individualism and Economic Order*, 1949, s. 188.

¹¹ L.Balcerowicz, *Z historii sporu...*, op. cit., s. 120.

¹² J.Schumpeter, *History of Economic Analysis*, London 1955, s. 893; por. też: W.Samecki, *Ryzyko i niepewność w działalności przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1967, s. 8-30.

¹³ L.Balcerowicz, op. cit., s. 123; por. też: C.Józefiak, *Warianty mechanizmu rynkowego w różnych modelach gospodarki socjalistycznej*, (w:) *Teoretyczne i praktyczne aspekty reguł gry funkcjonowania gospodarki narodowej w latach 1986-1990*, Materiały VII Szkoły Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, pod red. T.Afeltowicza i L.Olszewskiego, Wrocław 1987, s. 33.

¹⁴ L.Balcerowicz, op. cit., s. 124-125.

Model O.Langego kojarzący doskonały rynek z doskonałym planowaniem uważany był przez wielu ekonomistów zachodnich za model utopijny¹⁵. W polskiej literaturze ekonomicznej przyznaje się, że modelu tego nie można nawet określić jako formułę socjalizmu rynkowego, gdyż nie był on sprzeczny z regulacją państwową (regulowany rynek pozostawał w dalszym ciągu instrumentem państwa)¹⁶.

Propozycja symulowanego rynku nie wpłynęła na późniejsze próby reform w Polsce. W praktyczny sposób zaadaptowana została teza O.Langego o niezbędności centralnego kształtowania inwestycji w gospodarce socjalistycznej¹⁷.

1.2. Koncepcja samorządności w ujęciu O.Langego

Ważnym elementem zainteresowań badawczych O.Langego była samorządność robotnicza. Temat ten Lange rozpatrywał łącznie z innymi wartościami uznanymi dziś za socjalistyczne, tj. z ideą sprawiedliwości społecznej, zniesieniem wyzysku, egalitaryzmem i pełnym zatrudnieniem. I choć wiadomo jest, iż koncepcje O.Langego pozostawały pod silnym wpływem marksizmu, to w podejściu do samorządności niejednokrotnie odwoływał się do idei socjalizmu gildyjnego, prądu społecznego pozostającego w pewnych kwestiach w opozycji do marksizmu. Widoczne to było szczególnie w tych tezach O.Langego, w których postulował on potrzebę istnienia państwa i koordynacji odgórnej w okresie przejściowym¹⁸. Myśli O.Langego prowadzone były w dialogu z K.Marksem, gdy propagował idee socjalizacji gospodarki, przejęcia władzy politycznej przez ruch robotniczy¹⁹.

Obawy O.Langego przed anarchosyndykalizmem zagrażającym wraz z przejęciem bezpośredniego zarządzania w zakładach pracy przez zatrudnionych w nich robotników, to wyraźne echa socjalizmu gildyjnego²⁰.

¹⁵ T.Buck, *Comparative Industrial Systems*, New York 1982, s. 15; por. też: J.Wilkin, *Teoria socjalistycznego systemu gospodarczego - ewolucja i rozpad* (w:) *Pamięci Edwarda Lipińskiego...*, op. cit., s. 128-129.

¹⁶ T.Kowalik, *On crucial reform of real socialism*, Wiener Institut fur internationale wirtschaftsvergleiche, 1988 nr 122.

¹⁷ L.Balcerowicz, op. cit., s. 128-129.

¹⁸ Z listu O.Langego do J.Hochfelda, *Dzieła* 1973, t. 2, przypisy, s. 524.

¹⁹ O.Lange, *O istocie socjalizmu (1938)*, *Dzieła* 1973, t. 2, s. 134.

²⁰ Tamże.

Zręby Rzeczypospolitej Socjalistycznej, systemu opartego na społecznej własności środków produkcji i społecznej organizacji pracy, którego istotą miała być demokracja przemysłowa, Lange przedstawił w artykule "O istocie socjalizmu". Głównymi podmiotami gospodarczymi w tym modelu były Trusty Publiczne - produkcyjne jednostki zdecentralizowanego zarządu oparte na demokratycznym samorządzie robotniczym i Centralny Urząd Planowania, instytucja koordynująca działalność trustów oraz sprawująca centralną kontrolę nad prawami własności. Uzupełniały ten model: uspołeczniony system kontroli bankowej i ceny ustalane przez CUP. Jako zadania samorządu robotniczego O.Lange widział przede wszystkim demokratyczną kontrolę i demokratyczne kierowanie procesami przemysłowymi. Zasadniczym jednak celem istnienia samorządu w modelu O.Langego było pełnienie roli gwaranta zabezpieczającego oddzielenie władzy politycznej od zarządu gospodarką²¹.

Ogólnikowa wizja samorządności robotniczej przedstawiona przez O.Langego w latach 30-tych była, z punktu widzenia późniejszych kryteriów określających samorządność, niespójna wewnątrznie. Choć bowiem O.Lange głosił postulaty "pełnej wolności" i "autonomii zarządu" dla trustów, w których miały funkcjonować samorzady, to jednocześnie kategorycznie podporządkowywał je regułom postępowania wyznaczonym przez CUP. Reguły te miały dotyczyć zasadniczych kwestii związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem, tj. m.in. kalkulacji, inwestycji, podziału zysku²².

W późniejszych pracach Lange podtrzymywał swoje wcześniejsze stanowisko, zgodnie z którym demokratyczny samorząd miał być przede wszystkim instytucją uniemożliwiającą wszechwładzę biurokracji wynikającą z upaństwowienia środków produkcji²³.

W okresie Października Lange aktywnie działał na rzecz reformy gospodarczej i demokratyzacji. Pełnił funkcję przewodniczącego Rady Ekonomicznej powołanej w 1956 r. w celu opracowania założeń reformy gospodarczej. W artykułach z tego okresu stanowczo podkreślał, że realność istnienia samorządu jest silnie uzależniona od wzrostu samodzielności przedsiębiorstw²⁴. Jednocześnie, podobnie jak w okresie przedwojennym, Lange

²¹ J.w.

²² J.w.

²³ O.Lange, *Gospodarcze podstawy demokracji w Polsce*, Dzieła, t. 2, op. cit., s. 469.

²⁴ O.Lange, *Budowa nowego modelu gospodarczego musi opierać się na dynamice klasy robotniczej i socjalistycznej inteligencji*, Dzieła, op. cit., s. 473.

wyznaczył ściśle ramy samorządnemu zarządzaniu. Były nimi: narodowy plan gospodarczy i ogólne dyrektywy polityki gospodarczej²⁵. Różnica polegała jedynie na zmianie instrumentarium. W II połowie lat 50-tych Lange postulował zastąpienie ingerencji bezpośredniej, administracyjnych nakazów, ingerencją pośrednią, tj. umiejętnym wykorzystaniu bodźców ekonomicznych²⁶. Planowaniem centralnym Lange obejmował nadal szeroki zakres spraw m.in. źródła wytwarzania dochodu narodowego i jego podział, podstawowe inwestycje ale i wartość produkcji, wielkość zatrudnienia siły roboczej, fundusz płac²⁷.

Przekonanie Langego o dominującej roli planowania centralnego nie tylko w obszarze alokacji zasobów lecz również w zakresie bieżących procesów dostosowawczych było zgodne ze sformułowaną przez niego teorią racjonalności²⁸. Elementem tej teorii była koncepcja nadrzędności ogólnych celów planu. Teoria ta zakładała, że wyrazicielem racjonalności w sensie makroekonomicznym, na pewnym etapie rozwoju gospodarki socjalistycznej, może być jedynie centrum decyzyjne. Zadania przedsiębiorstw w tym układzie polegać miały na skutecznym realizowaniu z góry przyjętych celów²⁹. Sposobem oddziaływania centrum na indywidualne motywacje pracowników a jednocześnie przekładnią między celami centrum i celami indywidualnych pracowników, realizujący ich zadania wyznaczone dla przedsiębiorstw, miały być, wspomniane wyżej, bodźce materialnego zainteresowania³⁰.

Wiara Langego w zasadniczą rolę centralnego planowania w procesie industrializacji i szybkiej modernizacji Polski były przyczyną jego sceptycznego osądu w stosunku do zbyt zdecentralizowanego, jak uważał, samorządowego modelu jugosłowiańskiego³¹. Przypomnijmy, że w okresie, gdy O.Lange głosił ideę hierarchicznej struktury celów i uzasadniał konieczność rozszerzenia zakresu spraw objętych planowaniem dyrektywnym (w stosunku do modelu zaprezentowanego w dyskusji z L. von Misesem), w Jugosławii, w związku z wprowadzeniem systemu samorządowego upowszechniono planowanie

²⁵ O.Lange, *Jak sobie wyobrażam polski model gospodarczy*, Dzieła, op. cit., s. 485.

²⁶ O.Lange, *Budowa...*, op. cit.

²⁷ O.Lange, j.w., s. 478, 484-485, 506.

²⁸ O.Lange, *Ekonomia polityczna*, t. I Dzieła 1975, t. 3, s. 391.

²⁹ Tamże, s. 395; por. też: Sadowski, *Zasada racjonalności w Ekonomii politycznej O.Langego w świetle aktualnych dyskusji*, "Ekonomista" 1987, nr 4, s. 729-738.

³⁰ B.Klimczak, S.Stadtherr, *Mechanizm ekonomiczny a kryteria wyboru przedsiębiorstw*, Materiały VII Szkoły Ekonomii, op. cit., s. 100.

³¹ O.Lange, *Budowa...*, op. cit., s. 479.

parametryczne oraz zniesiono państwową kontrolę nad wykonaniem planu przedsiębiorstwa³².

Oskar Lange jako aktywny działacz Polskiej Partii Socjalistycznej sądził, że siłą społeczną kształtującą rozwój państwa i gospodarki będzie klasa robotnicza. W jego pracach samorząd jako jedna z organizacji przedstawicielskich tej klasy zajmował więc szczególne miejsce. Nigdy jednak Lange nie uległ zbyt dalekiej fascynacji samorządnością. Nie upatrywał bowiem w ruchu samorządowym (podobnie, jak i spółdzielczym) alternatywy państwowej organizacji społeczeństwa. Takie stanowisko Langego wyraźnie zaznaczyło się poprzez wycofanie się z wcześniej głoszonej idei oddzielenia gospodarki od władzy politycznej. W ten sposób Lange pragnął odciąć się od "syndykalistycznych koncepcji własności grupowej", jak również wcześniej głoszonego poglądu o potrzebie pionowej rozbudowy samorządu, której ukoronowaniem miało być powołanie II Izby parlamentu³³.

Redaktor dzieł O.Langego, T.Kowalik, pisze, że przyczyną takiej postawy była świadomość, iż w połowie lat 50-tych w Polsce nie dojrzały jeszcze warunki dla reform decentralizacyjnych i demokratycznych³⁴.

Przedstawiona przez O.Langego wizja samorządności powiązana jest z systemem centralnego planowania. Koncepcji tej nie można jednak uznać za model samorządowy. W literaturze ekonomicznej opisany jest teoretyczny model samorządowy istniejący w warunkach własności państwowej. Podmiotem władzy w tym modelu jest załoga przedsiębiorstwa państwowego, choć nie jest ona podmiotem własności. Legitymacją uprawniającą załogę do posiadania władzy ekonomicznej jest wydatkowanie własnej pracy (legitymacja laborystyczna). W tym wariantcie własnościowym działania samorządu dotyczą ograniczonego ale

³² Od 1950 r. uprawnienia decyzyjne przedsiębiorstw jugosłowiańskich dotyczyły: wielkości, struktury asortymentowej i jakości produkcji oraz źródeł zaopatrzenia, kierunków zbytu na rynkach wewnętrznych i częściowo zagranicznych. Po 1958 r. autonomia organizacji gospodarczych została poszerzona o decyzje w sprawie podziału wygosparowanego dochodu, struktury organizacyjnej, tworzenia zrzeszeń gospodarczych, nawiązywania współpracy produkcyjno-ekonomicznej z partnerami krajowymi i zagranicznymi.

A.Fomalczyk, *Jugosłowiański system gospodarczy 1950-1976*, Łódź 1979, s. 251. Por. też: T.Wójcik, J.Borkowski, *Czego dowodzą doświadczenia Jugosławii*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 23.

³³ O.Lange, *Dzieła*, t. 2, op. cit., s. 173, 524-533.

³⁴ T.Kowalik, *Trzy postawy, trzy dramaty*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 34, s. 5. Podobne stanowisko w kwestii postawy O.Langego zajmował J.Pajestka, *Plan i rynek w gospodarce socjalistycznej. Koncepcja O.Langego*, "Ekonomista" 1987, nr 4, s. 750; L.Olszewski i B.Olszewska natomiast uważali, że "złożony klimat polityczny" tamtych lat nie może być usprawiedliwieniem dla podtrzymywania przez wielu ekonomistów polskich "tezy o konieczności umocnienia planowania centralnego, głoszonej także w latach 60-tych i 70-tych", L.Olszewski, B.Olszewska, *Model gospodarki...*, op. cit., s. 88.

realnego pola decyzyjnego (decyzje bieżące lub krótkofalowe)³⁵. Wynika stąd, że model ten jest nie do pogodzenia z systemem centralnego planowania typu dyrektywnego występującym w koncepcji O.Langego.

Określony stosunek Langego do idei interesu ogólnego, "nadrzędnego celu ustanowionego w planie gospodarowania społecznego" nie pozostawia wątpliwości co do roli, jaką w gospodarce socjalistycznej opartej na państwowej własności pełnić miał samorząd robotniczy. Brak samodzielności przedsiębiorstw nawet w zakresie decyzji krótkofalowych oznaczał jednocześnie brak jakiegokolwiek pola decyzyjnego dla organów samorządu.

W warunkach gdy przedsiębiorstwa pozbawione były niezbędnego zakresu autonomii podejmowały działania sprzeczne z zasadą racjonalnego gospodarowania. Ich istota sprowadzała się do zachowań asekuracyjno-obronnych na etapie tworzenia planu i dokonywania wyborów opartych na własnych kryteriach racjonalności, wśród których podstawowe znaczenie miała realizacja celów materialnych załogi³⁶. Jednocześnie podkreśla się, że przy obowiązywaniu zasady jednolitej własności ogólnopaństwowej musiał istnieć konflikt między formalnym właścicielem majątku, jakim było państwo, a zarządzającym tym majątkiem samorządem. Połowiczność uprawnień samorządu wyrażała się w tym, że interesy kapitału reprezentowało państwo, a interesy pracowników samorząd. Oznacza to, że w przypadku współdziałania przedstawicieli załóg w decyzjach podejmowanych przez właściciela mieliśmy do czynienia jedynie z rozwiązaniami partycypacyjnymi. Wadą takich rozwiązań był brak odpowiedzialności samorządu za efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa i postawy roszczeniowe³⁷.

1.3. Stosunek Edwarda Lipińskiego do zmian modelowych

Ważną rolę w październikowej dyskusji odegrał Edward Lipiński. W jego pracach podstawowe kategorie społeczno-ekonomiczne przedstawione są

³⁵ L.Balcerowicz, *Adaptacyjność systemów gospodarczych* (w:) *Przedsiębiorstwo w systemie funkcjonowania gospodarki socjalistycznej*, Warszawa 1984, s. 13-18 i 37-42.

³⁶ B.Klimczak, *Przedsiębiorczość a cele i kryteria wyboru w przedsiębiorstwach socjalistycznych*, (w:) *Teoretyczne i praktyczne problemy przedsiębiorczości. Doświadczenia polskiej reformy gospodarczej*, Materiały VI Szkoły Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, pod red. T.Afeltowicza i L.Olszewskiego, Wrocław 1986, s. 71-78.

zgodnie z duchem marksizmu. Marksowską wizję "człowieka uniwersalnego" i "zrzeszonych wytwórców" uważał bowiem E.Lipiński za najbardziej humanistyczną koncepcję rozwoju³⁸. Stąd treść socjalizmu wiązał z wolnością i demokracją i do końca życia głosił tezę o konieczności samoorganizowania się grup społecznych opartych na samorządzie i samopomocy³⁹. Jednocześnie E.Lipiński, w odróżnieniu od O.Langego, M.Kaleckiego i W.Brusa, od początku sceptycznie odnosił się do realizowanej wersji socjalizmu⁴⁰. Podobnie, jak wyżej wspomniani, również E.Lipiński w II połowie lat 50-tych uznawał konieczność istnienia w gospodarce socjalistycznej dwóch regulatorów produkcji: planu głównie w aspekcie rozwojowym i rynku w zakresie bieżącej asortymentowej struktury produkcji. Zarazem, już wówczas ostrzegał przed następstwami błędów wynikających z powstrzymywania się od bardziej radykalnych zmian modelu⁴¹. Dążył do ograniczenia zakresu dyrektywności planowania. W tym sensie nie zaliczał do pryncypiów socjalizmu dyrektywności podstawowych wskaźników planu, co odróżniało E.Lipińskiego spośród reformatorów zaliczanych do nurtu umiarkowanej reformy monocentryzmu. Stanowisko takie oznaczało, że E.Lipiński występował przeciwko ustawianiu przedsiębiorstw na pozycjach jednostek organizacyjnych gospodarki posiadających autonomię jedynie w realizacji zadań planowych. Istotę działalności przedsiębiorstwa dostrzegał E.Lipiński właśnie w planowaniu. W tym kontekście wyraźnie podkreślał różnice między rozwiązaniami jugosłowiańskimi i polskimi. Krytycznie oceniał "uchwalanie rocznego planu przez radę robotniczą", które faktycznie ograniczone było do "opiniowania rocznych wskaźników zadań planowych". Uważał, że tworzenie planu na podstawie wskaźników ustalonych przez centralną władzę planującą nadawało mu nadal charakter centralny. Pisał: "Przedsiębiorstwo otrzymuje zadania produkcyjne z góry" (...) "wielkość produkcji, asortyment produktów, ceny (...) są w dalszym ciągu regulowane centralnie"⁴² (...) Ustawa o radach robotniczych

³⁷ J.Tomidajewicz, *Nowe formy własności społecznej warunkiem rozwoju samorządności i przyspieszenia reformy gospodarczej*, Opracowanie przedstawione na I Forum Przedstawicieli Samorządów Pracowniczych (maszynopis powielony), Poznań 1988.

³⁸ E.Lipiński, *Z dziejów pewnej dyskusji* (w:) *Problemy pytania...*, op. cit., s. 549-587; por. też Z.Sadowski, *Nauki ekonomiczne E.Lipińskiego w świetle obecnych problemów kraju*, Referat zamieszczony w "Życiu Gospodarczym" pod redakcyjnym tytułem *Kolektywna kreatywność*, "Życie Gospodarcze" 1989 nr 1.

³⁹ Rozmowa z E.Lipińskim zatytułowana *Socjalizm - utopia czy rzeczywistość*, Instytut Literacki, Paryż 1986, "Kultura" nr 10, s. 71-74.

⁴⁰ T.Kowalik, *Trzy postawy...*, op. cit., s. 5.

⁴¹ E.Lipiński, "Model" *gospodarki socjalistycznej a problematyka przedsiębiorstwa* (w:) *Problemy pytania...*, op. cit., s. 288.

⁴² E.Lipiński, "Model"..., op. cit., s. 285-286.

pozostawia niemal w całej pełni niezmienny system centralnego planowania i nie tworzy z przedsiębiorstwa jednostki samodzielnej”⁴³.

Wypowiadając się w dyskusji o zakresie planowania centralnego w gospodarce socjalistycznej E.Lipiński zabiegał o wzrost znaczenia decyzji zdecentralizowanych, mikroekonomicznych. Potrzebę wykorzystania możliwości lokalnej inicjatywy inwestycyjnej podkreślał z punktu widzenia wzrostu efektywności ekonomicznej (poziomu kosztów produkcji i jakości produktu), jak również uruchomienie tych zasobów wiedzy technicznej i rynkowej, które istnieją w każdym przedsiębiorstwie⁴⁴.

W wyobrażeniu E.Lipińskiego zmiany modelowe doprowadzić miały do przyspieszenia wzrostu gospodarczego poprzez aktywizację proefektywnościowych działań. Wiele miejsca w rozważaniach teoretycznych przeznaczył więc na poszukiwanie stymulatorów tych przeobrażeń. Temat dotyczył również alokacji czynników wytwórczych w gospodarce. E.Lipiński dostrzegał, że mechanizm etatystyczny nie jest zdolny dokonywać korzystnych przekształceń strukturyzacyjnych, że szybko ujawnia ograniczenia efektywnościowe. Pomimo więc podtrzymywania założenia o potrzebie centralizacji decyzji inwestycyjnych w gospodarce jednocześnie zabiegał o prawidłowość proporcji w przydziale środków na poszczególne cele i ustalanie ich głównie o kryteria zapewniające postęp społeczno-ekonomiczny. Jego intencją było dokonanie się zmian w działowo-gałęziowej strukturze gospodarki drogą przyspieszenia rozwoju przemysłu przetwórczego i rolnictwa wobec jednostronnego wcześniej rozwoju działów surowcowych⁴⁵.

Zgodne z wykładnią Marksa były przekonania E.Lipińskiego w sprawie własności. Ideę społecznego charakteru własności wyraźnie różnicował z przejawianiem się jej w formie własności państwowej. Uspołecznienie traktował jako warunek sprawiedliwego podziału dochodu i rezultat wyznawanej zasady, że dochody powinny być określone głównie przez pracę. W ujęciach teoretycznych E.Lipińskiego naturalnym rozwinięciem postulatu realnego uspołecznienia własności była więc samorządność pracownicza. Jej istotę podkreślał przy okazji rozważań dotyczących przedsiębiorczości, gdy pisał o “kolektywnej przedsiębiorczości”, jak i w związku z poszukiwaniami dróg prowadzących do

⁴³ E.Lipiński, *O przedmiocie i prawach ekonomicznych* (w:) *Problemy...*, op. cit., s. 107-108.

⁴⁴ E.Lipiński, *Prawo wartości i planowanie centralne* (w:) *Problemy...*, op. cit., s. 136

⁴⁵ E.Lipiński, “*Model gospodarki socjalistycznej*,” *Nowe Drogi*” 1956, nr 11-12, s. 35-36.

rozwiązania problemu "alienacji bezpośrednich wytwórców", "wzrostu zanikającej dyscypliny grupowej", "zacieśniania rozchwianych wewnętrznych więzi"⁴⁶. Kolektywy pracownicze, które E.Lipiński traktował jako instytucjonalny wyraz "przynależności pracowników do wspólnej sprawy", "realizacji wspólnych celów" prowadzić miały do upodmiotowienia załóg, - jak i do wyzwolenia aktywności podnoszącej sprawność działania przedsiębiorstwa. E.Lipiński wierzył, że poczucie współwłasności i współdecydowania zrodzi poczucie współodpowiedzialności⁴⁷.

Dostrzeganie przez E.Lipińskiego problemów związanych z alienacją pracowników w procesie produkcji, troska o tworzenie właściwej atmosfery psychologicznej w miejscu pracy nie przesłoniły krytycznego stosunku do sprawy robotniczego współzarządzania. Jego poglądy w tej kwestii były, w porównaniu z powszechnymi wówczas opiniami, oryginalne i niejednokrotnie bliskie późniejszemu myśleniu.

Znany jest wkład teoretyczny E.Lipińskiego w problematykę przedsiębiorczości. Często nawiązywał w nim do dorobku Schumpetera, którego wysoko cenił⁴⁸. W okresie zmian modelowych dylemat: rada robotnicza czy dyrektor jako podmiot przedsiębiorczości E.Lipiński jednoznacznie rozstrzygał na rzecz dyrektora. W jego przekonaniu przedsiębiorcą jest ten podmiot, który pełni rolę organizatora procesu produkcji, a jednocześnie wykazuje inicjatywę, kreatywność, nowatorstwo⁴⁹. W związku z tym znał naturalne granice kolektywnego zarządzania. Twierdził, iż występujące w warunkach ówczesnego kapitalizmu zjawisko oddzielenia funkcji własności od funkcji zarządzania jest nieodwracalne i występować musi również w socjalizmie. Oznacza to, że przedsiębiorstwo zachowywać będzie w dalszym ciągu charakter autorytarny, hierarchiczny, oparty na zasadzie podporządkowania. "Określona hierarchia", pisał E.Lipiński, "wynika z podziału pracy". Jej istnienie warunkuje osiągnięcie celu, do którego dąży przedsiębiorstwo⁵⁰. Specjalizacja i komplikowanie się funkcji zarządzania były dla E.Lipińskiego podstawą tezy o konieczności pozostawienia zarządzania w gestii fachowego kierownictwa. Podkreślał, że kierowanie przedsiębiorstwem nie może odbywać się w drodze uchwał zbiorowych, że

⁴⁶ E.Lipiński, "Model"..., (w:) *Problemy...*, op. cit., s. 276, 295-297; *Alienacja*, tamże, s. 216-238.

⁴⁷ E.Lipiński, "Model"..., (w:) *Problemy...*, op. cit., s. 280; *Istota i granice decentralizacji*, tamże s. 331-332.

⁴⁸ Z.Sadowski, *Nauki ekonomiczne...*, op. cit.

⁴⁹ E.Lipiński, *Przedsiębiorca, przedsiębiorczość i inne sprawy*, (w:) *Problemy...*, op. cit., s. 588-593.

⁵⁰ E.Lipiński, *Istota i granice decentralizacji...*, op. cit., s. 329-336.

wymaga kwalifikacji menedżerskich. Proponował określony podział kompetencji między radą a dyrekcją, który - jak podkreślał - wynika z samych funkcji przedsiębiorstwa, natury procesu technologicznego i procesów ekonomicznych. Udział załóg w zarządzaniu E.Lipiński pojmował więc jako udział w dyskutowaniu, opiniowaniu ważnych problemów techniczno-ekonomicznych, w zakresie których decyzje podejmuje dyrektor. Współuczestnictwo rad w wypracowaniu decyzji dotyczących przedsiębiorstwa rozpatrywał pod kątem uwzględniania społecznego punktu widzenia, który wyrażają załogi.

Wypowiadając się w kwestii interesów E.Lipiński wyraźnie je różnicował. Wymieniał dziedziny, w zakresie których rady jako organy współzarządzające przedsiębiorstwem powinny uwzględniać raczej interes społeczny, aniżeli grupowy interes pracy⁵¹. Wydaje się jednak, że E.Lipiński intuicyjnie wyczuwał, że interes załóg nie może być izolowany od problemu efektywności przedsiębiorstwa.

E.Lipiński poddawał krytyce te rozwiązania ustawy o radach robotniczych, które regulowały pole styku uprawnień rad i dyrekcji, widząc w nich przyszłe źródło konfliktów. Zwracał uwagę na brak należytego określenia odpowiedzialności ekonomicznej rad w związku z przyznanymi uprawnieniami w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Niejednokrotnie opowiadał się za wzmocnieniem pozycji dyrektora w przedsiębiorstwie. Twierdził, że skrępowanie dyrektora gorsetem zależności (uchwały rady, zarządzenia jednostki nadrzędnej, zgodność ze wskaźnikami planu) uniemożliwia właściwe wykonywanie jego obowiązków jako organizatora produkcji⁵².

Stanowisko E.Lipińskiego w kwestii podziału kompetencji w zakresie zarządu przedsiębiorstwem między dyrekcją a radą było w II połowie lat 50-tych traktowane jako przejaw myślenia technokratycznego. Zarzuty dotyczyły zawężania przez E.Lipińskiego "całego politycznego aspektu rad robotniczych do problemów socjologii pracy" i niezgodnego z obowiązującą wykładnią pojmowania demokracji robotniczej⁵³.

Wątpliwości E.Lipińskiego wywoływały również uregulowania ustawy, które nadawały związkom zawodowym uprawnienia czynnika nadrzędnego w stosunku

⁵¹ E.Lipiński, *Rady robotnicze, przedsiębiorstwo i inne sprawy*, "Życie Gospodarcze" 1957 nr 51/52, s. 1,2.

⁵² E.Lipiński, "Model"..., (w:) *Problemy, pytania...*, op. cit., s. 287.

⁵³ J.Wacławek, *Spór nie tylko o rady robotnicze*, "Nowe Drogi" 1958, nr 2, s. 75-76; Przebieg tamtej dyskusji omawia A.Bodnar, *Własność i zarządzanie*, "Życie Gospodarcze" 1958, nr 27, s. 6.

do rad. Przypominał, że zadaniem związków zawodowych jest obrona interesów pracowniczych, nie zaś współzarządzanie przedsiębiorstwem.

Jako socjologiczne nieporozumienie z kolei traktował E.Lipiński zapis ustawy, na podstawie którego członkami rad powinni być jedynie robotnicy fizyczni. Stąd wysuwał postulat włączenia w skład rady techników, inżynierów, co pozwoliłoby przezwyciężyć barierę niekompetencji rad i stanowiło właściwą legitymację w procesie zarządzania przedsiębiorstwem przez przedstawicieli załogi⁵⁴.

Ponad trzydziestopięcioletnia walka o reformy systemu w krajach realnego socjalizmu, jak również rzeczywistość procesów rozwojowych w krajach o gospodarce rynkowej (efekty gospodarcze i społeczne) dowiodły, że marksistowska koncepcja socjalizmu jako środka do realizacji humanistycznych celów zawiodła. Jednym z elementów tej teorii była teza o konieczności przekształcenia prywatnej własności środków produkcji we własność społeczną. Uspołecznienie środków produkcji miało być "drogą do wyzwolenia bezpośrednich wytwórców do wyzysku".

Jednak, o czym pisze A.Lipowski, "w materialnym niedostatku trudno sobie wyobrazić humanizację stosunków międzyludzkich". Rozważania te prowadzą do wniosku o istnieniu obiektywnie uwarunkowanej hierarchii wartości, wśród których efektywność ekonomiczna jest wartością najwyższą. Dopiero realizacja tej wartości daje niezbędne materialne przesłanki ewentualnego uwzględnienia innych celów⁵⁵. Doświadczenie wykazało, dodaje A.Lipowski, że "efektywny system gospodarowania nie daje się nagiąć do socjalistycznych oczekiwań pod jego adresem"⁵⁶.

1.4. Poglądy Michała Kaleckiego w kwestii reformowania systemu gospodarczego

Jednym ze współtwórców koncepcji polskiego modelu gospodarczego z lat 1956-1958 był Michał Kalecki. Jako doradca przewodniczącego Komisji Planowania Kalecki był - obok W.Brusa - głównym autorem trzech aktów prawnych, które sankcjonowały powstałe wówczas rady robotnicze oraz złagodziły

⁵⁴ E.Lipiński, *Rady robotnicze...*, op. cit.

⁵⁵ A.Lipowski, *Gospodarka socjalistyczna, czyli kryzys tożsamości. Pamięci E.Lipińskiego...*, op. cit., s. 209.

⁵⁶ A.Lipowski, j.w., s. 222.

stopień centralizacji zarządzania gospodarką polską. Jako wiceprzewodniczący Rady Ekonomicznej był także jednym, ze współautorów jej tez programowych. W odróżnieniu jednak od O.Langego, W.Brusa i E.Lipińskiego Kalecki prezentował mniej radykalne poglądy w kwestii decentralizacji systemu gospodarczego⁵⁷. W latach 1956-1958 M.Kalecki niejednokrotnie przestrzegał przed przecenianiem roli reform w zarządzaniu gospodarką narodową. Zmiany modelowe pojmował jako optymalną kombinację bodźców i nakazów⁵⁸. Podkreślał stanowczo, iż zasadnicze znaczenie w kształtowanym modelu gospodarczym powinno zachować planowanie centralne, które pozwoli zapewnić utrzymanie właściwych proporcji w gospodarce, między siłą nabywczą ludności a masą towarową, między inwestycjami a konsumpcją. Stąd był wyrazicielem poglądu o konieczności szerokiego zakresu decyzji alokacyjnych i redystrybucyjnych w planie centralnym⁵⁹. Jednym z podstawowych założeń jego teorii dynamiki gospodarki socjalistycznej było przekonanie, że poddanie międzygałęziowej alokacji inwestycji centralnemu planowaniu zapewni racjonalność w sensie bilansowym oraz efektywność⁶⁰. W koncepcji M.Kaleckiego planowanie centralne miało obejmować również produkcję, fundusz płac, poziom zatrudnienia oraz kontrolę cen. W tej sytuacji samodzielność przedsiębiorstw miała być ograniczona do decydowania o sposobie realizacji zadań dyrektywnych otrzymanych z planu centralnego⁶¹.

Dążeniem M.Kaleckiego było stworzenie wizji systemu przeciwstawnego do kapitalizmu, który miał zapewnić możliwość realizacji pełnego zatrudnienia oraz stały wzrost standardu życiowego szerokich mas ludności. Z obserwacji gospodarki kapitalistycznej wyniósł przekonanie o istnieniu ścisłych związków między samodzielnością przedsiębiorstw i niepełnym zatrudnieniem siły roboczej. Stąd uważał, że przedsiębiorstwa nie powinny posiadać swobody decydowania o poziomie zatrudnienia. Zdecydowane stanowisko Kaleckiego w kwestii centralizacji decyzji dotyczących wielkości produkcji, funduszu płac i cen było wynikiem wiary, że rozwiązanie takie - przy zapewnieniu zbytu wytworzonego

⁵⁷ T.Kowalik, *Trzy postawy...*, op. cit.

⁵⁸ J.Osiatyński, *M.Kalecki o funkcjonowaniu gospodarki socjalistycznej*, "Ekonomista" 1982, nr 1-2, s. 15.

⁵⁹ M.Kalecki, *Rady robotnicze a centralne planowanie*, "Nowe Drogi" 1956, nr 12, s. 38-39.

⁶⁰ M.Kalecki, *Rady robotnicze...*, op. cit., s. 40.

⁶¹ Z.Sadowski, *Wkład M.Kaleckiego w planowanie perspektywiczne w Polsce*, "Ekonomista" 1989, nr 3, s. 343.

produktu przez centralnego planistę - doprowadzi do stałego wzrostu konsumpcji obywateli.

Użyteczność centralnego planowania M.Kalecki uzasadniał szczególnie uwarunkowaniami ówczesnego okresu i szybkim tempem wzrostu dochodu narodowego przy jednocześnie wyrównujących się tendencjach do wzrostu stopy życiowej. Planowanie centralne miało również służyć likwidacji "wąskich gardeł" w sytuacji braku synchronizacji między poszczególnymi sektorami gospodarki, głównie między potrzebą wzrostu importu a osiąganym eksportem⁶².

M.Kalecki występował przeciwko tym poglądom, które proponowały w miejsce administracyjnego ustalania cen i rozdzielnictwa regulowanie procesów gospodarczych przez ceny będące wynikiem gry rynkowej. Uważał, iż wobec monopolistycznej pozycji wielu przedsiębiorstw umożliwią one osiągnięcie przez te przedsiębiorstwa wysokich zysków⁶³. Sądził również, iż zastąpienie rozdzielnictwa elastyczną polityką cen zrodzi - w warunkach deficytu wielu surowców - wyższe ceny i ograniczenie produkcji (przy niezmiennych funduszach na inwestycje)⁶⁴.

Dążenie M.Kaleckiego w kierunku doskonalenia decyzji centralnego planisty określało ramowe jedynie podejście do problematyki rad robotniczych. M.Kalecki uważał, że rozszerzone mocą ustawy o r.r. i uchwały nr 704 R.M. uprawnienia przedsiębiorstw tworzą wystarczającą podstawę dla organizatorskiej działalności rad robotniczych (uzupełnioną dodatkowo ustawą o funduszu zakładowym stwarzającą materialne bodźce dla tej działalności⁶⁵).

Chociaż M.Kalecki niejednokrotnie podkreślał znaczenie rad robotniczych "jako niezbędnego i zasadniczego elementu kształtowania się ustroju i demokracji socjalistycznej" uważna analiza jego dorobku w kwestiach modelowych pozwala stwierdzić, iż nie traktował on istnienia samorządu robotniczego jako czynnika ostatecznie przesądzającego kwestię zależności przedsiębiorstwa od centralnego planowania⁶⁶. Stąd podtrzymywał stanowisko o konieczności godzenia samorządu robotniczego z dyrektywnym planowaniem centralnym. Dla M.Kaleckiego rady były przede wszystkim znamiem odwrócenia od konsekwentnej centralizacji dyspozycji gospodarczych. Ich rola poza "wyzwalaniem inicjatywy twórczej w procesie produkcji" miała się wyrażać "w przeciwdziałaniu tendencjom

⁶² M.Kalecki, *Rady robotnicze...*, op. cit., s. 45.

⁶³ J.w., s. 42.

⁶⁴ Tamże.

⁶⁵ T.Kowalik, *M.Kalecki a pierwsze reformy...*, op. cit., s. 440-441.

⁶⁶ J.Osiatyński, *M.Kalecki o funkcjonowaniu...*, op. cit., s. 14.

do nadmiernej biurokratyzacji i centralizacji gospodarki, gdyż ich opór przeciwko takim tendencjom byłby bardziej skuteczny od oporu dyrektora zależnego od władz centralnych”⁶⁷.

M.Kalecki wyrażał nawet obawy, czy w pewnych okolicznościach ruch samorządowy nie doprowadzi do “rozsadzenia” planowania centralnego. Miał tu na myśli sytuację związaną z jednej strony ze znacznym ograniczeniem liczby nakazów centralnych, z drugiej zaś z wprowadzeniem przez ustawę o funduszu zakładowym silnego uzależnienia części wynagrodzeń od wyników finansowych przedsiębiorstw. W tym kontekście podkreślał, że mitologizacja zysku jako kryterium oceny usamodzielnionych przedsiębiorstw nie zawsze jest uzasadniona. W warunkach nierównowagi gospodarczej może rodzić tendencje do niepełnego wykorzystania mocy produkcyjnych albo obniżki jakości towarów. Ostrzegał, że uniwersalność bodźca, jakim jest zysk wprowadzi spontaniczność ze strony przedsiębiorstwa w sprawie wyboru jego osiągnięcia. Z makroekonomicznego punktu widzenia wybór ten może być nieobojętny (wzrost produkcji przy danych kosztach lub obniżka kosztów przy stabilizacji produkcji). Stąd uważał, że nadmierne rozszerzenie nieprzygotowanych eksperymentów może być w latach 1956-1958 przyczyną bezrobocia i nacisków inflacyjnych⁶⁸.

Sposobem na ograniczenie tych mankamentów miała być opracowana przez M.Kaleckiego propozycja wiążąca udział załogi w zysku z jego dynamiką. Znalazła ona miejsce w Tezach Rady Ekonomicznej, a następnie w nowej wersji ustawy o funduszu zakładowym z 1958 r.⁶⁹. Tę koncepcję funkcjonowania przedsiębiorstwa M.Kalecki oparł na powiązaniu funduszu płac z dyrektywnym wskaźnikiem produkcji czystej. W ten sposób wzrost zysku (różnicy między produkcją czystą a funduszem płac) byłby proporcjonalny do produkcji czystej i uzależniony od stałej poprawy jej poziomu. Propozycja Kaleckiego była alternatywną wobec obowiązującej do 1956 r. zasady uzależniającej premie od wykonania planu a prowadzącej w praktyce do zaniżania zadań planowych, jak

⁶⁷ M.Kalecki, *Rady robotnicze...*, op. cit., s. 39. T.Kowalik charakteryzuje Kaleckiego określeniem “*growthmanship*”, jako ekonomistę na pierwszym miejscu stawiającego problematykę wzrostu gospodarczego a lekceważącego społeczne aspekty rozwoju. T. Kowalik, *M.Kalecki a pierwsze reformy...*, op. cit., s. 435.

⁶⁸ M.Kalecki, *Rady robotnicze...*, op. cit., s. 43.

⁶⁹ T.Kuczyński, *Fundusz zakładowy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1960, s. 14-24.

również wobec zasady będącej podstawą ustawy o funduszu zakładowym z 1956 r. uzależniającej udział załogi w zysku jedynie od jego wysokości⁷⁰.

Jak wykażą dalsze rozważania dotyczące realizacji reformy nowa regulacja sfery motywacyjnej nie doprowadziła do trwałego powiązania efektywności gospodarowania z materialnymi korzyściami przedsiębiorstwa i załogi, choć na pewien okres przyniosła poprawę wyników ekonomicznych w gospodarce narodowej.

Założenia modelu M.Kaleckiego określone były przez ówczesne uwarunkowania systemowe. Kalecki podkreślał, że swoją teorię budował na podstawie rzeczywistego ładu społecznego. W tym kontekście pisał: "instytucjonalne ramy systemu społecznego są zasadniczym elementem dynamiki gospodarczej tego systemu, a wobec tego i teorii wzrostu, która go dotyczy"⁷¹. Nie zmienia to faktu, iż model M.Kaleckiego uzasadniał redystrybucyjną i reglamentacyjną działalność administracji państwowej⁷².

Model M.Kaleckiego trafnie charakteryzuje M.Nuti "(...) zamiast decentralizacji ekonomicznej model ten proponował decentralizację polityczną opartą na radach robotniczych tworzących siłę przeciwważną wobec tendencji centralizacyjnych ujawniających się, gdy dyrektorzy przedsiębiorstw odpowiedzialni są tylko przed władzą centralną i reagują na bodźce materialne"⁷³.

2. Tezy modelowe Rady Ekonomicznej

Wizja reformy gospodarczej zapoczątkowanej w Polsce w 1956 r. została zaprezentowana w podstawowym dokumencie: Tezach Rady Ekonomicznej w sprawie niektórych kierunków zmian modelu gospodarczego⁷⁴. W założeniu autorów programu reformy tezy przedstawiały zarys modelu gospodarki centralnie planowanej wykorzystującej mechanizm rynkowy. Obejmowały przy tym zagadnienie środków i metod realizacji wytyczonych celów w zakresie planowania, zarządzania i struktury organizacyjnej przemysłu.

⁷⁰ J.Osiatyński, *M.Kalecki...*, op. cit., s. 19.

⁷¹ M.Kalecki, *Teorie wzrostu w różnych systemach społecznych*, Dzieła, t. 4, s. 125.

⁷² Por. C.Józefiak, *Teorie Kaleckiego a współczesny rozwój*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 12, s. 9.

⁷³ M. Nuti, *Michał Kalecki's Contribution to the Theory and Practice of Socialist Economics*, "Cambridge Journal of Economics" 1986, nr 10, s. 335; cyt. za: T.Kowalik, *M.Kalecki a pierwsze reformy...*, s. 452.

⁷⁴ Tezy uchwalone przez Radę Ekonomiczną przy Radzie Ministrów w maju 1957 r., Warszawa 1957, s. 779.

Granice rozwiązań modelowych wyznaczały założenia dotyczące istoty i charakteru gospodarki socjalistycznej: społeczny typ własności podstawowych środków produkcji, skupienie generalnej dyspozycji gospodarczej w rękach władzy państwowej, występowanie centralnego organu gospodarczego i centralnego planu.

Wraz z pozostawieniem planowania centralnego, jako podstawy nowego modelu gospodarczego, w założeniach reformy postulowano równocześnie szereg zmian w systemie planowania. Wiązać się one miały z trybem i zasadami opracowywania oraz realizacji planów, kryterium podziału zadań realizowanych metodami ekonomicznymi, czyli "przez zastosowanie bodźców oddziałujących na rozrachunek gospodarczy", i na realizowane w trybie administracyjnym. Planowanie centralne miało być oparte na analizie ekonomicznej, przy wyeliminowaniu tych ujemnych zjawisk, które wynikały ze szczegółowości i drobiazgowości nakazów planowych⁷⁵.

Tezy Rady Ekonomicznej, prezentując wizję nowego modelu gospodarczego zakładały realność zharmonizowania zasady nadrzędności i dyrektywności planowania centralnego z postulowaną autonomią przedsiębiorstw państwowych.

Zakresem planowania centralnego objęte było nie tylko wyznaczanie ogólnych kierunków produkcji i zasad podziału dochodu narodowego, ale również konkretne zadania produkcyjne i inwestycyjne. Charakter dyrektywny zachowały bowiem następujące wskaźniki planu centralnego: wartość produkcji towarowej, wartość produkcji czystej, ilość produkcji podstawowych surowców i materiałów, limit funduszu płac⁷⁶.

Jednocześnie autorzy Tez zakładali przyznanie przedsiębiorstwom pozycji jednostek gospodarczych, kierujących się w działalności zasadą rentowności i posiadających prawo dysponowania czystym zyskiem. Jako gwarancję funkcjonowania "samodzielnych" i "samorządnych" przedsiębiorstw uznano wyznaczenie ścisłego zakresu ingerencji jednostek nadrzędnych w działalność przedsiębiorstw⁷⁷.

Postulowana w Tezach swoboda ekonomiczna przedsiębiorstw miała dotyczyć:

⁷⁵ Ibidem, s. 780-781; por. też S. Buczkowski, *Podstawy prawne samodzielności przedsiębiorstw państwowych*, "Państwo i Prawo" 1959, z. 5-6, s. 828.

⁷⁶ Tezy..., op. cit., s. 781-782.

⁷⁷ J.w., s. 783.

- planowania produkcji w oparciu o ocenę możliwości zaopatrzenia i zbytu "z obowiązkiem zastosowania się do nakazów planowych tam, gdzie mają one miejsce";
- gospodarowania środkami trwałymi. Przedsiębiorstwa uzyskały prawo dysponowania własnym funduszem inwestycyjnym (pochodzącym z zysku i odpisów amortyzacyjnych). Inwestycje własne mogły być również finansowane zwrotnym, oprocentowanym kredytem bankowym;
- prowadzenia zaopatrzenia i zbytu w sposób samodzielny lub za pośrednictwem dobrowolnie wybranej centrali zaopatrzenia i zbytu. Zniesienie obowiązkowego pośrednictwa w obrocie i skupie miało prowadzić do częściowej demonopolizacji tych sfer i rynkowych powiązań między przedsiębiorstwami;
- podziału części zysku przypadającego przedsiębiorstwu;
- podziału funduszu płac na podstawie umów zbiorowych;
- organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa ⁷⁸.

Przedsiębiorstwo państwowe uznano za podmiot ekonomiczny odpowiedzialny za wyniki ekonomiczne działalności. Jako sankcję za niegospodarność przewidziano ustanowienie zarządu przymusowego.

Władzami przedsiębiorstwa ustanowiono radę robotniczą i dyrektora.

Tezy Rady Ekonomicznej ponadto zakładały"

- utrzymanie rozdzielnictwa w odniesieniu do deficytowych surowców i materiałów, z zastrzeżeniem, że nie może ono podważać podstawowego znaczenia umów między dostawcą i odbiorcą;
- utrzymanie trójszczeblowej struktury systemu gospodarczego. Jednostki nadrzędne miały funkcjonować na zasadzie rozrachunku gospodarczego. Jako postulat traktowano nadanie organom nadrzędnym charakterem *quasi* - korporacji przymusowych oddziałujących na podległe przedsiębiorstwa głównie poprzez instrumenty pośrednie;
- wykorzystanie bodźca ekonomicznego w postaci funduszu zakładowego w przekazywaniu zadań planowych. Zasadą miało być powiązanie funduszu zakładowego z dynamiką ekonomicznych wyników działalności przedsiębiorstwa, przy wyeliminowaniu czynników od przedsiębiorstw niezależnych;

- traktowanie podstawowych kategorii ekonomicznych: cen, płac, zysku, stopy procentowej jako parametrów ustalanych centralnie i wykorzystywanych przez centrum w sterowaniu procesami gospodarczymi ⁷⁹.

Wymóg czasu niezbędnego do technicznego i organizacyjnego przeprowadzenia zmian był, dla autorów Tez, powodem rozłożenia procesu reformowania gospodarki na etapy. W pierwszym etapie, tj. w latach 1957-1958 zamierzano wdrożyć te ustalenia Tez, które wiązały się z rozszerzeniem autonomii przedsiębiorstw. Dotyczyło to głównie ograniczenia ilości wskaźników dyrektywnych, zasad finansowania inwestycji przedsiębiorstw, zmiany zasad premiowania przy odejściu od wiązania bodźców z wykonaniem planu, zapoczątkowania stosowania wskaźnika produkcji czystej przy limitowaniu funduszu płac ⁸⁰.

Zmiany jakościowe w metodach kierowania i zarządzania przemysłem, które wiązano z reorganizacją struktury przemysłu kluczowego i terenowego oraz reformę systemu cen i płac planowano na rok 1958.

Podział reformy na etapy, idea stopniowego wprowadzania przedsięwzięć reformatorskich wywoływały już wówczas, również w kręgach reformatorów, poczucie fiaska. Jako skutek rozłożonego w czasie wdrażania "modelu" wymieniano wyhamowanie psychologicznego oddziaływania wprowadzanych zmian ⁸¹.

Znacznie poważniejszym zarzutem w stosunku do programu przeobrażeń, zawartego w Tezach Rady Ekonomicznej był argument, iż iluzją były oczekiwania na postępy reformy związanej w założeniach ze wzrostem efektywności gospodarowania w warunkach pozostawienia dyrektywnego charakteru głównych wskaźników planowych. Uważano również, że brak swobody przedsiębiorstw w kształtowaniu i zmianie profilu działalności, przy zachowaniu reglamentacji i redystrybucji środków i innych form wymuszania postępu (normatywy zużycia) oznaczało utrzymanie najsilniejszego hamulca przedsiębiorczości ⁸².

Już wówczas sądzono, że zakładana równowaga między działaniem bodźców ekonomicznych i środków administracyjnych jest nie do utrzymania. Zachowanie

⁷⁸ Tezy..., op. cit.

⁷⁹ Tezy..., j.w., s. 786-787.

⁸⁰ Tezy..., op. cit., s. 787-788.

⁸¹ S.Buczowski, op. cit., s. 825.

zasady dyrektywności planowania, a przede wszystkim rozdzielnictwa oznacza bowiem wyposażenie organów nadrzędnych w prerogatywy władcze dowolnie ograniczających postulowaną samodzielność przedsiębiorstw⁸³.

Dziś wskazuje się, że nakazy planistyczne, administracyjne rozdzielnictwo i parametry ekonomiczne należą do różnych systemów regulacji, co sprawia, że nie mogą być wewnętrznie spójne. Dysharmonia istniejąca między nimi powoduje bowiem zniekształcanie wszelkich mechanizmów samoregulacji i w konsekwencji wypieranie ich przez prostsze, tradycyjnie metody nakazowo-rozdzielcze. Stąd określa się jako nierealistyczny kierunek usprawnień systemu funkcjonowania gospodarki polegający na wbudowaniu i rozbudowaniu mechanizmu rynkowego wewnątrz scentralizowanego nakazowo-rozdzielczego systemu gospodarowania.

J.Gościński uważa, że brak przedmiotowej swobody działalności gospodarczej przedsiębiorstw, jak również ustalanie cen w drodze administracyjnej (pozostawanie producentów w sytuacji cenobiorców), to koronne argumenty na rzecz tezy, iż w Polsce w latach 1956-1983 mechanizm rynkowy nie był przewidziany i zaprojektowany⁸⁴.

Pozorowany charakter posiadały również zmiany w formach i metodach zasilania przedsiębiorstw w niezbędne środki rzeczowe i finansowe, gdyż przy werbalnych deklaracjach zapewniających przedsiębiorstwom "swobodę w gospodarowaniu środkami finansowymi" jednocześnie utrzymano rozdzielnictwo a także zakładano "ewentualne planowe odprowadzanie lub zamrażanie środków pochodzących z odpisów amortyzacyjnych"⁸⁵.

Należy również podkreślić, że zachowanie w Tezach zasadniczej roli państwa w kierowaniu procesami gospodarczymi, pomimo postulowanych badań efektywności inwestycji i wyborów dokonywanych w planie wieloletnim⁸⁶ było zapowiedzią dalszego obowiązywania uznaniowego charakteru podziału środków inwestycyjnych między gałęzie i branże gospodarki narodowej. "Walce o podział" środków inwestycyjnych sprzyjał także brak zasadniczych zmian w finansowaniu inwestycji centralnych. Jak bowiem głosiły Tezy "inwestycje te miały być finansowane z bezzwrotnych oprocentowanych kredytów"⁸⁷.

⁸² E.Lipiński, "Model" gospodarki socjalistycznej..., op. cit., s. 280-286.

⁸³ S.Buczkowski, ibidem, s. 829.

⁸⁴ J.Gościński, *Koncepcje kształtowania cen w zdecentralizowanej gospodarce*, "Ekonomista" 1984, nr 3.

⁸⁵ Tezy..., op. cit., s. 788.

⁸⁶ Tezy..., ibidem, s. 781.

⁸⁷ J.w.

Podejmowanie inwestycji według "kryteriów społecznych" było kontynuacją zasady, że firmy infrastrukturalne i surowcowe pozostają enklawą państwa. Oznaczało to utrzymanie dominacji rozwiązań politycznych w kierowaniu gospodarką.

Paternalistyczna polityka państwa przejawiająca się w "miękkim" finansowaniu nakładów była jedną z przyczyn "reprodukcji niedoborów w gospodarce socjalistycznej"⁸⁸.

Analiza dyskusji modelowej z lat 1956-1958 pozwala postawić tezę, że dotyczyła ona raczej instrumentalnej sfery funkcjonowania gospodarki. Stanowiła jedynie próbę poszukiwania sposobu modyfikowania i doskonalenia systemu centralnego kierowania gospodarką. Próbę zmian ilościowych nie naruszających istniejącego sposobu regulacji. Utrwalone od lat pojęcia, aksjomaty i dogmaty nie doczekały się bowiem rewizji teoretycznej. To sprawiło, że strona jakościowa, polityczna reformy zepchnięta była na dalszy plan⁸⁹.

Oznacza to, że tendencje decentralizacyjne w polskiej gospodarce, które wynikały z jej funkcjonowania w okresie lat 1950-1955 były jedynie mutacją systemu nakazowo-rozdzielczego⁹⁰.

3. Prawno-ekonomiczne uwarunkowania działalności rad robotniczych w modelu gospodarczym 1956-1958

Zmiany w sposobie zarządzania znalazły wyraz w trzech zasadniczych aktach prawnych: uchwale nr 704 Rady Ministrów z 10 listopada 1956 r. o rozszerzeniu uprawnień państwowych przedsiębiorstw przemysłowych⁹¹, ustawie z 19 listopada 1956 r. o radach robotniczych⁹² i ustawie o funduszu zakładowym z tego samego dnia⁹³.

⁸⁸ A.Matysiak, *Rozkład (stalinizm w gospodarce)*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 44, s. 5 i n.

⁸⁹ A.Matysiak, tamże. Por. też W.Jermakowicz, *Reforma jako innowacja społeczna*, Warszawa 1985, s. 114; Z.Morecka analizowaną reformę określa jako jedynie "szansę modernizacyjną". Ferment 1956 r. nie trafił bowiem na podatny grunt. Jej zdaniem w płaszczyźnie koncepcyjnej osiągnięcia ekonomistów były duże, nie zostały jednak wykorzystane w praktyce poprzez opór administracji i inercję mas. Warunkiem wprowadzenia autentycznej reformy było: - wyczerpanie się rezerw rozwoju ekstensywnego, - istnienie pewnej i pełnej świadomości niezbędności także reform politycznych, - istnienie akceptacji społecznej. W 1956 r. cel by modernizować system, a tym bardziej zmieniać na inny w skali masowej nie był jasny. Wywiad B.Brach i Z.Mikołajczyka z prof. Z.Morecką, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 44, s. 6.

⁹⁰ J.G.Zieliński, *Polskie reformy gospodarcze*, Londyn 1974.

⁹¹ Monitor Polski nr 94, poz. 1047.

⁹² Dziennik Ustaw nr 53, poz. 238. W rozdziale tym ustawa ta nazywana jest w skrócie ustawą o r.r.

⁹³ Dziennik Ustaw nr 53, poz. 240.

Należy podkreślić, że ustawa o r.r. zalegalizowała żywiołowe przejawy udziału robotników w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Rady istniały bowiem w wielu zakładach na terenie całego kraju. Przygotowując projekty nowych zasad gospodarowania, odegrały aktywną rolę w kształtowaniu modelu gospodarczego⁹⁴.

Ustawa o r.r. wprowadza jako nadrzędną zasadę, według której rada zarządza przedsiębiorstwem będącym własnością ogólnonarodową (art. 2 ust. 1). "Zarządzanie" przez radę miało mieścić się w ramach obowiązujących przepisów prawa i zadań wynikających z narodowego planu gospodarczego, a jego celami były: rozwój przedsiębiorstwa, zwiększenie produkcji, potaniecie wyrobów i polepszenie ich jakości oraz poprawa warunków pracy i bytu załogi (art. 2 ust. 2). Założenia stanowiące treść tego artykułu tworzyły istotę sformułowanej przez O.Langego konstrukcji powiernictwa. Na jej gruncie miało nastąpić usunięcie sprzeczności między interesem przedsiębiorstwa, załogi i interesem ogólnospołecznym, przy wykorzystaniu bodźców materialnego zainteresowania załóg w rentowności przedsiębiorstwa. Rozwiązania ekstremalne, brak powiernictwa interesu ogólnospołecznego przez przedsiębiorstwo oznaczałoby, według O.Langego, powstanie grupowej formy własności ("degeneracja a anarchosyndykalistyczna"), a brak samorządu - alienację bezpośrednich wytwórców ("degeneracja biurokratyczna")⁹⁵.

Przegląd uregulowań przewidzianych w art. 3 pozwala stwierdzić, że ustawa zapewniała radzie szerokie uprawnienia do wywierania wpływu na proces zarządzania przedsiębiorstwem. Były wśród nich kompetencje o charakterze stanowiącym, jak również kontrolnym. Do tych pierwszych należy zaliczyć np. uchwalanie⁹⁶ rocznych i operatywnych planów przedsiębiorstwa (ust. 2 i 3), decydowanie o przeznaczeniu części zysku przypadającej przedsiębiorstwu na cele rozwojowe i świadczenia na rzecz załogi (ust. 10 i 11). Do drugich natomiast prawo dokonywania oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa oraz zatwierdzanie bilansów rocznych (ust. 7).

⁹⁴ Z.Madej, *Uwagi o rozwoju i zadaniach eksperymentów gospodarczych (w:) Przedsiębiorstwo samodzielne w gospodarce planowej*, Warszawa 1957, s. 34.

⁹⁵ O.Lange, *Jak sobie wyobrażam polski model gospodarczy*, "Życie Gospodarcze" 1981, nr 40, s. 5.

⁹⁶ W nauce prawa "uchwalanie" oznacza akty o charakterze stanowiącym, rozstrzygającym, L.Bar, *Położenie prawne przedsiębiorstwa państwowego w sferze prawa administracyjnego*. Warszawa 1968, s. 19. Por. też T.Rabska, *Samorząd robotniczy w PRL*, Poznań 1962, s. 113.

W tym miejscu rodzi się pytanie, czy ujęcie kompetencji rad w ustawie korespondowało z używanym wówczas w publicystyce, w wypowiedziach polityków określeniem "samorząd robotniczy" na oznaczenie instytucji rad. Próba odpowiedzi na tak postawione pytanie wymagałaby uprzedniej charakterystyki elementów konstrukcyjnych pojęcia "samorząd", jak również podkreślenia, że interpretacja cech przypisywanych samorządowi w latach pięćdziesiątych i obecnie jest niejednakowa, zarówno pod względem treści politycznej, jak również instytucjonalno-ustrojowych.

W nauce prawa przyjmuje się, że cechami konstytucyjnymi samorządu są: 1) ścisła więź samorządu z jego bazą społeczną będącą podmiotem samorządu (system wyborczy, prowadzenie działalności w interesie i w imieniu społeczności wyodrębnionej na zasadzie łączących ją spraw, odpowiedzialność przed wyborcami), 2) wyposażenie w kompetencje decyzyjne w sprawach, do których samorząd został powołany (sfera zarządzania), 3) pewien stopień samodzielności w rozwiązywaniu własnych spraw (właściwa konstrukcja nadzoru)⁹⁷.

W ustawie o r.r. istniało wiele postanowień, które akcentowały ideę samorządności, pozycję prawną załogi jako podmiotu samorządu. Sygnalizując tylko ten problem wypada podkreślić, że wyrazem podmiotowości załogi były m.in. następujące rozwiązania ustawy:

- działalność rady w imieniu załogi i jej tylko podporządkowanie (art. 2 ust. 1; art. 5 ust. 1);
- tryb wyboru, odwołania, kadencja rady ustalone przez załogę w regulaminie wyborczym (art. 7 ust. 4);
- odpowiedzialność za działalność i obowiązek składania sprawozdań przed załogą (art. 5 ust. 1);
- prawo załogi do bezpośredniego zarządzania przedsiębiorstwem (art. 1; art. 4 ust. 2; art. 5 ust. 3)⁹⁸.

W ustawie o r.r. znalazła ponadto wyraz zasada pojmowania załogi w sensie socjologicznym (ogół zatrudnionych w przedsiębiorstwie). Różniło ją to w sposób zasadniczy od ustawy o samorządzie robotniczym z dnia 20 grudnia

⁹⁷ L.Bar, *Samorząd w przedsiębiorstwie państwowym*, "Państwo i Prawo" 1980, nr 12, s. 3 i n.; B.Ziemiański, *Samorząd pracowniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, "Przegląd Organizacji" 1986, nr 1, s. 21 i n.

⁹⁸ T.Rabska, op. cit., s. 69.

1958 r.⁹⁹, opartej na koncepcji uczestnictwa załogi w zarządzaniu za pośrednictwem organizacji zawodowych i społeczno-politycznych działających w przedsiębiorstwie (oprócz rad robotniczych).

Bliższa analiza rozwiązań zawartych w ustawie pozwala jednak stwierdzić, że już wówczas nie mieliśmy do czynienia z "czystym" modelem samorządowym. Samorząd bowiem występuje wtedy, gdy jedynym podmiotem władzy w przedsiębiorstwie jest jego załoga¹⁰⁰, a tzw. ultymatywna kontrola nad przedsiębiorstwem opiera się wyłącznie na wkładzie pracy.

Główne atrybuty podmiotu władzy w przedsiębiorstwie składające się na sprawowanie ultymatywnej kontroli nad przedsiębiorstwem wymieniają B. Błaszczyk i M. Dąbrowski. Są to:

- podejmowanie podstawowych decyzji organizacyjnych (tworzenie, rozwiązywanie, podział i łączenie przedsiębiorstw);
- obsadzanie kluczowych stanowisk w przedsiębiorstwie (zarządu lub dyrekcji);
- dokonywanie podziału czystej nadwyżki dochodów nad wydatkami przedsiębiorstwa (w tym zwłaszcza na część inwestowaną i przeznaczoną na konsumpcję);
- decydowanie o strukturalnych kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa i wykorzystaniu majątku trwałego;
- decydowanie o rozwoju załogi i warunkach jej pracy¹⁰¹.

Pomimo więc deklaracji wyrażonej w art. 2 ust. 1 ustawy o "rada robotnicza zarządza...", wzmocnionej dodatkowo uchynieniem w odniesieniu do przedsiębiorstw, w których działały rady, części art. 14 ust. 14 dekretu o przedsiębiorstwach państwowych z 1950 r.¹⁰², była to partycypacja, czyli uczestniczenie załogi i jej organów w zarządzaniu obok zarządzających organów państwowych¹⁰³. Na rzecz tej tezy przemawiały: 1) konkretne uprawnienia dyrektora w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem (mimo kontrowersji w kwestii funkcji "zarządzania" przez rady i funkcji "kierowania" przez dyrektora - takich

⁹⁹ Dziennik Ustaw nr 77, poz. 397.

¹⁰⁰ W. Sanetra, *W sprawie pojęcia i koncepcji współzarządzania pracowniczego (w:) Pracownicze współzarządzanie*, Materiały VII Zimowej Szkoły Prawa Pracy, Wrocław 1980, s. 22.

¹⁰¹ B. Błaszczyk, M. Dąbrowski, *Efektywność ekonomiczna i społeczna przedsiębiorstwa samorządowego*, "Ekonomista" 1985 nr 3, s. 357.

¹⁰² Zapis ten brzmiał: "na czele przedsiębiorstwa państwowego stoi dyrektor, który kieruje samodzielnie działalnością przedsiębiorstwa i jest za nią odpowiedzialny", Dziennik Ustaw nr 49, poz. 439.

¹⁰³ W. Morawski, *Perspektywy samorządu*, "Zarządzanie" 1985, nr 3.

bowiem sformułowań używała ustawa o r.r.), 2) sprawowanie przez dyrektora nadzoru, który możnaby określić "państwowym", nad działalnością rady, wyrażającym się w prawie wstrzymania wykonania uchwały rady sprzecznej z przepisami prawa i obowiązującym planem (art. 15 ust. 1), 3) brak w ustawie rozwiązań wskazujących na szeroki system rozstrzygania sporów między radą robotniczą a dyrektorem. Ustawa nie przewidywała bowiem możliwości kwestionowania przez radę robotniczą w trybie spornym działań dyrektora naruszających kompetencje rady ¹⁰⁴.

Zasadnicze akty zarządzania przedsiębiorstwem stanowiły jednak działania organów nadrzędnych wynikające z miejsca przedsiębiorstwa w systemie społeczno-ekonomicznym i jego sytuacji własnościowej. Będąc konsekwencją uprawnień tych organów w zakresie nadzoru i kierownictwa, wyrażały się m.in. w ustalaniu kierunków i metod działalności jednostek podporządkowanych, podejmowaniu podstawowych decyzji organizacyjnych dotyczących przedsiębiorstw, prawie powoływania i odwoływania dyrektora ¹⁰⁵. W tym kontekście podstawową sprzeczność ustawy z 1956 r. tworzyło zestawienie art. 2 "... rada robotnicza zarządza" i art. 13 "... dyrektora... powołuje i odwołuje właściwy organ państwowy".

W literaturze jako przejaw ingerencji organów nadrzędnych w wewnętrzne sprawy przedsiębiorstwa traktowano również kompetencję centralnego zarządu do rozstrzygania sporów między radą robotniczą i dyrektorem. Wobec tego, że to centralny zarząd ustalał zadania planowe dla przedsiębiorstw, na uwadze miał przede wszystkim własny interes ¹⁰⁶.

T Gruszecki występował przeciwko rozumieniu 'zarządzania' jako procesu podejmowania decyzji o tej samej wadze. W istocie, jak o tym świadczy praktyka działalności spółek akcyjnych "zarządzanie" jest procesem decyzyjnym występującym na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem (3 poziomy). W piśmiennictwie polskim brak było jednak nazw na oznaczenie tych sfer. "Zarządzanie" utożsamiano najczęściej z "zarządem operatywnym" (trzeci,

¹⁰⁴ W praktyce w przypadku konfliktu dwustronnego rada mogła korzystać z przewidzianego w art. 13 ust. 2 ustawy z 1956 r. prawa do wystąpienia z wnioskiem o odwołanie dyrektora; Z.Niedbała, *Rada pracownicza w systemie organów przedsiębiorstwa państwowego*, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1982, nr 4, s. 92.

¹⁰⁵ A.Chełmoński, *Instytucje administracyjno-prawne w zarządzaniu gospodarką narodową (w:) System prawa administracyjnego*, Warszawa 1980, t. IV, s. 390 i 429.

¹⁰⁶ Por. T.Frenkel, *Czy te ustawy załatwiają sprawę*, "Życie Gospodarcze" 1956, nr 22, s. 2; Z.Rybacki, *Z problematyki administracyjno-prawnej rad robotniczych*, "Państwo i Prawo" 1957, nr. 6, s. 1103.

"najsłabszy" poziom zarządzania), do którego w systemie nakazowo-rozdzielczym ograniczały się kompetencje decyzyjne dyrektora przedsiębiorstwa. Autor, zakładając że "zarządzanie" to przede wszystkim podejmowanie decyzji strategicznych dotyczących przedsiębiorstwa i sprawowanie generalnej kontroli, będących wówczas w gestii organów nadrzędnych, nie znajdował miejsca na aktywność samorządu robotniczego w tym zakresie ¹⁰⁷.

Rady robotnicze, będąc organami przedstawicielskimi załogi, nie były *ex lege* elementem systemu organów zarządzania przedsiębiorstwem. Ustawa o r.r. nie przewidywała również działań prawnych rad podejmowanych w imieniu przedsiębiorstwa przeciw decyzjom organu sprawującego nadzór nad przedsiębiorstwem. Pozwalałoby to w pewnym sensie traktować je jako organy współzarządzające przedsiębiorstwem. Możliwość taką, w praktyce nie wykorzystaną, stworzyła dopiero późniejsza uchwała nr 279 Rady Ministrów z 29 lipca 1957 r. w sprawie rozstrzygania przez komisje rozjemcze sporów pomiędzy radami robotniczymi a jednostkami nadrzędnymi przedsiębiorstw państwowych ¹⁰⁸.

W ustawie o r.r. istniało ponadto wiele elementów ograniczających działalność rad, które - zdaniem wielu autorów - były przyczyną ułomnego ich charakteru dla przejawiania się samorządności robotniczej, a w końcu upadku ¹⁰⁹. Składały się na nie m.in. wspomniane już luźne związanie ustawy z postanowieniami dekretu o p.p., a w konsekwencji z całym ustawodawstwem gospodarczym, ograniczony zakres obowiązywania ustawy (obejmujący tylko państwowe przedsiębiorstwa przemysłowe budowlane i państwowe gospodarstwa rolne), nieprecyzyjne rozdzielenie funkcji "zarządzania" i "kierowania" tworzące zarzewie sporów między radami i dyrekcją, ograniczenie tylko do dwóch przypadków przewidzianych w art. 1 i art. 5 ust. 3 bezpośrednich form uczestnictwa załóg w procesach decyzyjnych.

Jako niedoskonałość ustawy można traktować także niewystarczające uregulowanie problematyki odpowiedzialności rad w związku z przyznanymi kompetencjami w zakresie zarządzania. Wspomniane wcześniej Tezy Rady

¹⁰⁷ T.Gruszecki, *Samorząd, współzarządzanie, partycypacja*, "Przegląd Organizacji" 1986, nr 1, s. 25.

¹⁰⁸ Monitor Polski nr 65, poz. 398.

¹⁰⁹ Por. np. T.Rabska, *Nowe aspekty prawne samorządu załogi przedsiębiorstwa państwowego*, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1982, nr 2, s. 1 i 17; Z.Niedbała, *Pozycja prawna załogi i jej organów w świetle ustaw o przedsiębiorstwie państwowym i samorządzie jego załogi*, "Państwo i Prawo" 1983, nr 1, s. 17.

Ekonomicznej zawierały postulat będący próbą uregulowania problematyki odpowiedzialności przedsiębiorstwa (i rad) za wyniki ekonomiczne gospodarowania. Brzmiał on: "notorycznie wadliwa gospodarka powoduje zwolnienie dyrektora, rozwiązanie rady robotniczej i wprowadzenie zarządu przymusowego"¹¹⁰. W praktyce problem odpowiedzialności byłby trudny do rozwiązania w związku z możliwością nieograniczonego, władczego oddziaływania na przedsiębiorstwo przez jednostki nadrzędne (konstrukcja kompetencji ogólnej organu sprawującego nadzór)¹¹¹, tym bardziej że stosowanie cytowanej uchwały nr 279 dotyczącej kompensowania przez jednostki nadrzędne skutków nakazów planowych powodujących zmniejszenie planowej rentowności pozostało martwą literą¹¹².

Do istotnych mankamentów ustawy należy także zaliczyć brak jasności w kwestii skutków prawnych, jakie ustawodawca zamierzał ustalić przyznając radom kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Dotyczyło to np. uprawnienia z art. 3 ust. 1 stanowiącego, że rada robotnicza "ocenia działalność gospodarczą przedsiębiorstwa i zatwierdza bilanse roczne po przyjęciu ich przez właściwy organ nadrzędny"¹¹³ oraz ewentualności negatywnej decyzji rady w związku z jej uprawnieniem przewidzianym w art. 13 ust. 1 w sprawie powoływania i odwoływania dyrektora przez jednostki nadrzędne. W przypadku pierwszym było to uchybienie szczególnie istotne, gdyż dotyczyło bardzo skromnie zaznaczonych w ustawie kompetencji rady w zakresie sprawowania kontroli nad działalnością dyrektora, w drugim zaś wiązało się ze skutecznością wpływu samorządu robotniczego na politykę kadrową przedsiębiorstwa. W praktyce funkcjonowania rad realizacja art. 13 ustawy o r.r. nasuwała liczne trudności, tym bardziej że ustawodawca nie przewidział trybu rozstrzygania sporów między radą robotniczą a jednostką nadrzędną w kwestii obsady stanowisk kierowniczych¹¹⁴.

¹¹⁰ Tezy Rady Ekonomicznej..., op. cit., s. 783.

¹¹¹ L.Bar, *Państwowe organizacje gospodarcze (zagadnienia legislacyjne)*, "Państwo i Prawo" 1974, nr 7, s. 51 i 64 oraz L.Bar, L.Stępiak, *Kompetencje i odpowiedzialność w państwowych organizacjach gospodarczych*, "Państwo i Prawo" 1978, nr 5, s. 31.

¹¹² W.Brus, *Październik - Model - Październik*, "Życie Gospodarcze" 1957, nr 42, s. 1,2; Cz.Bobrowski, *Etapy przebudowy modelu gospodarczego*, "Nowe Drogi" 1957, nr 12, s. 100.

¹¹³ Zatwierdzenie jest środkiem nadzoru stosowanym przez organ nadrzędny w stosunku do decyzji organu podległego; J.Starościak, *Decentralizacja administracji*, Warszawa 1960, s. 21. Rodziło się więc pytanie: czy i jakie wywołuje skutki odmowa zatwierdzenia przez radę bilansu, który uprzednio został zatwierdzony przez jednostkę nadrzędną?

¹¹⁴ Por. A.Krupa, *Wątpliwości nie tylko formalne*, "Życie Gospodarcze" 1957, nr 45, s. 7.

Ustawowo przyznane uprawnienia rad robotniczych nie zostały w ustawie o r.r. zabezpieczone prawnymi gwarancjami ich respektowania. Było to jednoznaczne z brakiem środków prawnych chroniących uprawnienia przedsiębiorstwa¹¹⁵. Dekret o p.p. z 1950 r. także nie zawierał takich gwarancji. Świadczyło to o połowiczności rozwiązań reformy w odniesieniu do samorządności robotniczej i samodzielności przedsiębiorstw.

Racjonalizacja systemu gospodarczego w założeniach modelowych oparta była na zwiększonej samodzielności przedsiębiorstw działających na zasadzie rzeczywistego rozrachunku gospodarczego. Rozszerzenie uprawnień przedsiębiorstw państwowych w powiązaniu z dążeniem do podnoszenia ich rentowności i poprzez materialne zainteresowanie załóg w wyniku finansowym miało tworzyć podstawy ekonomiczne rozwoju rad robotniczych¹¹⁶.

Jedynym dokumentem zawierającym próbę ujęcia uprawnień przedsiębiorstwa w zakresie planowania, inwestycji, organizacji wewnętrznej, zatrudnienia, finansów, obrotu towarowego i sprawozdawczości była uchwała nr 704 Rady Ministrów¹¹⁷. Pomimo jednak tego, że na jej podstawie dotychczasowe kompetencje organów nadrzędnych w sferze zarządu przedsiębiorstwem zostały częściowo ograniczone, nie stanowiła ona większego przełomu w zakresie usamodzielniania przedsiębiorstw. Dotyczyło to w szczególności problematyki planowania¹¹⁸. Zmniejszenie wskaźników przekazywanych w planie rocznym dla przedsiębiorstw do ośmiu było wprawdzie przejawem pewnego uproszczenia planowania centralnego, lecz wobec zachowania obligatoryjnego charakteru takich wskaźników, jak: wartość produkcji towarowej, najważniejsze jej asortymenty oraz fundusz płac, już wówczas - w dużej mierze - przesądzało iluzoryczność przeprowadzanych zmian, tym bardziej że obowiązująca przedsiębiorstwo liczba wskaźników kryła "w sobie" prawie wszystkie inne, pozornie wyeliminowane wskaźniki¹¹⁹, a najważniejsze elementy centralnej regulacji: ceny oraz rozdzielnictwo pozostały niezmienione.

¹¹⁵ Z.Rybiński, *Z problematyki administracyjno-prawnej rad robotniczych*, "Państwo i Prawo" 1957, s. 1097.

¹¹⁶ O.Lange, *Jak sobie wyobrażam...*, op. cit., s. 5.

¹¹⁷ Postanowieniem § 9 uchwała ta zobowiązywała Komisję Planowania przy Radzie Ministrów, Państwową Komisję Płac, Min. Finansów i innych zainteresowanych ministrów do wydania w ciągu miesiąca, od dnia wejścia w życie uchwały, aktów prawnych dostosowujących obowiązujące przepisy do postanowień tej uchwały.

¹¹⁸ M.Kalecki, *Rady robotnicze a centralne planowanie*, op. cit., s. 38; S.Buczowski, *Podstawy prawne...*, op. cit., s. 829.

¹¹⁹ Tak np. wskaźnik "(...) ilość produkcji najważniejszych asortymentów wg decyzji jednostki nadrzędnej zabezpieczona przydziałami materiałów rozdzielanych centralnie" umożliwia limitowanie produkcji

W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo otrzymywało zadania produkcyjne "z góry", a system limitów i przydziałów ograniczał samodzielność także w zakresie wyboru sposobu wykonania wyznaczonych zadań, uczestnictwo rad robotniczych w planowaniu, przewidziane w ustawie o r.r. mocą art. 3 ust. 1-3, ograniczone było w praktyce do form konsultacyjnych i formalnego zatwierdzenia decyzji jednostek nadrzędnych¹²⁰. Techniczny raczej niż twórczy, kształtujący decyzję planistyczną, udział rad robotniczych w procesie planowania nie stanowił wystarczających przesłanek dla realizacji funkcji samorządu w tym procesie. Podmiotowość samorządu jako instancji władzy w przedsiębiorstwie i platformy artykulacji interesów pracowniczych mogłaby urzeczywistniać się pod warunkiem istnienia takiego mechanizmu wypracowywania planu przedsiębiorstwa, który uwzględniałby (w określonych proporcjach) obok celów ogólnych, nadrzędnych, także cele przedsiębiorstwa i jego załogi w podstawowych kwestiach związanych z działalnością przedsiębiorstwa.

W wyjątkowo bogatej publicystyce tego okresu niejednokrotnie podkreślano, że administracyjnie realizowana dyrektywność planowania nie pozwalała na właściwe pełnienie przez rady nawet funkcji opiniodawczych. Składały się na to takie zjawiska, jak m.in. omijanie opiniowania projektów rocznych wskaźników zadań planowych przez rady, zbieranie opinii przedsiębiorstw po zatwierdzeniu planu.

Podstawową sprzeczność między inicjatywą przedsiębiorstw w ich dążeniu do samodzielności a nadmierną ingerencją organów nadrzędnych rozstrzygających o większości problemów produkcyjnych i rozwojowych upatrywano w ograniczeniach, jakie w praktyce dla przedsiębiorstw wywoływało planowanie roczne. Wadliwa procedura planowania związana z krótkofalowością i szczegółowością zadań planowych, zmiana wskaźników planu z roku na rok, istnienie szczegółowych wytycznych do opracowywania planów kwartalno-

poszczególnych asortymentów i reglamentowanie poszczególnych surowców. Założenie to w większości gałęzi przemysłu było wykorzystane w odniesieniu do wszystkich produkowanych asortymentów i do całej puli surowcowej. Por. M.Misiak, *Samodzielność przedsiębiorstwa w uchwałach i praktyce*, "Życie Gospodarcze" 1959, nr 10. Zjawisko to omawia również B.Gliński prezentując wyniki ankiety Rady Ekonomicznej w sprawie samodzielności przedsiębiorstw w latach 1956-1959; *Problemy zarządzania przedsiębiorstwem państwowym*, Warszawa 1961, s. 80.

¹²⁰ A.Chełmoński, charakteryzując poszczególne fazy planowania obowiązującego w Polsce do roku 1980, dowodzi, że akty planowania były decyzjami organów administracyjnych. Świadczyły o tym: jednostronny charakter wytycznych do planu (kierowanych przez organy nadrzędne do organów niższego stopnia) i nie-wiążący charakter projektów planów przedsiębiorstw dla jednostek wyższego stopnia, *Instytucje administracyjno-prawne...*, op. cit., s. 455.

miesięcznych, będących podstawą działalności produkcyjnej przedsiębiorstw (i oddziałujących na bodźce materialnego zainteresowania), powodowała ujemne następstwa: asekuracyjne zachowanie załóg na etapie ustalania zadań. To z kolei było argumentem na rzecz ograniczania lub nierozszerzania uprawnień przedsiębiorstw w zakresie planowania produkcji, dysponowania funduszem amortyzacji i innymi środkami finansowymi na modernizację i rozwój produkcji ¹²¹. Nie doczekał się realizacji postulat Rady Ekonomicznej w kwestii zwiększenia znaczenia planowania długookresowego, stwarzającego przedsiębiorstwom - poprzez stabilizację zasad podziału zysków i funduszy - warunki istnienia rachunku ekonomicznego. Podobnie też w sferze postulatów pozostało dążenie do stosowania instrumentów ekonomicznych, mających zapewnić zgodność wyboru ekonomicznego przedsiębiorstw z interesem społecznym ¹²². W praktyce powszechne było przekonanie, że dyrektywny charakter planowania oznacza przekazywanie zadań tylko w formie nakazów administracyjnych ¹²³.

Ta krótka charakterystyka cech dotyczących ówczesnego planowania skłania do wniosku, że na tym odcinku widoczne były daleko idące rozbieżności między stanem docelowym reformy a stanem rzeczywistym. W literaturze wyrażano pogląd, że były one logicznym następstwem sprzeczności założeń przyjętych już u podstaw projektowanych zmian w gospodarce: szerokiej autonomii przedsiębiorstwa przy zachowaniu nadrzędności oraz dyrektywności planowania ¹²⁴. Przejawiła się wówczas całą rozciągłością zasada, że utrzymanie hierarchicznych, pionowych struktur procesu planowania niejako automatycznie wymusza hierarchiczność stosunków między jednostkami nadrzędnymi i odległymi ¹²⁵. Zakładana równowaga między działaniem bodźców ekonomicznych i środków administracyjnych nie mogła się utrzymać, tym bardziej, że "prawnie statutowana autonomia przedsiębiorstwa nie została zabezpieczona przez ustalenie kompetencji i granic ingerencji organów nadrzędnych" ¹²⁶. To zaś wiązało się z brakiem zmian w położeniu prawnym przedsiębiorstwa państwowego w sferze działania prawa administracyjnego, w szczególności gdy idzie o treść, formę i środki nadzoru organów administracji państwowej nad przedsiębiorstwem,

¹²¹ G.Pisarski, *Rola planu wieloletniego*, "Życie Gospodarcze" 1959, nr 10, s. 4; J.L.Toeplitz, *Na co czekają przedsiębiorstwa*, "Życie Gospodarcze" 1959, nr 20, s. 1,4.

¹²² Por. Tezy Rady Ekonomicznej..., op. cit., s. 780 i 783.

¹²³ J.Toeplitz, *Co z samodzielnością?* "Życie Gospodarcze" 1959, nr 18, s. 1,7.

¹²⁴ S.Buczkowski, *Podstawy prawne...*, op. cit., s. 827.

¹²⁵ W.Jermakowicz, *Reforma jako innowacja...*, op. cit., s. 64-65.

jak również dotyczyło nie rozwiązanego problemu materialnej odpowiedzialności jednostki nadrzędnej za podejmowane decyzje w procesie gospodarczym¹²⁷. Nie odpowiadały założeniom reformy także ówczesne rozwiązania dotyczące gospodarki środkami trwałymi, chociaż zmiany w tym zakresie stanowiły - w porównaniu z okresem poprzednim - pewien postęp w zwiększaniu samodzielności inwestycyjnej i finansowej przedsiębiorstwa.

Swoboda w dysponowaniu środkami finansowymi (pochodzącymi z odpisów amortyzacyjnych i częściowo z zysku) oraz możliwość korzystania z oprocentowanych zwrotnych kredytów bankowych¹²⁸ miały być realnym wyrazem rozrachunku ekonomicznego i załączkiem komercyjnych stosunków przedsiębiorstwa z bankiem. Znajdujące się w gestii przedsiębiorstwa sumy miały być przeznaczone na finansowanie kapitalnych remontów i tzw. inwestycji zdecentralizowanych. Uchwała Rady Ministrów nr 704 nie stwarzała jednak ram instytucjonalnych dla wykorzystania tych uprawnień. Wyrażało się to np. w braku zapewnienia przedsiębiorstwom odpowiednich funduszy własnych. Na odcinku inwestycji brak było ponadto ścisłego sprecyzowania inwestycji zdecentralizowanych. Luki te wypełniły dopiero rok później wydane uchwały¹²⁹. Utworzenie dwóch nowych funduszy: funduszu rozwoju przeznaczonego na finansowanie środków obrotowych (źródłem finansowania miał być zysk) oraz funduszu inwestycyjno-remontowego finansowanego z odpisów amortyzacyjnych i środków funduszy rozwoju, nie zabezpieczało jednak radykalnego wzrostu samodzielności przedsiębiorstw w gospodarowaniu środkami trwałymi i obrotowymi. Przyjęta się bowiem zasada ustalania planowych odpisów na fundusz rozwoju w zależności od uznania jednostki nadrzędnej (a nie od wyników ekonomicznych), co w praktyce nadawało im charakter dotacji¹³⁰. Do uprawnień przedsiębiorstwa nie należało także dysponowanie funduszem amortyzacji. Był on

¹²⁶ S.Buczowski, *Podstawy prawne...*, op. cit., s. 829.

¹²⁷ L.Bar, *Położenie prawne...*, op. cit., s. 10.

¹²⁸ Tezy Rady Ekonomicznej..., op. cit., s. 783.

¹²⁹ Uchwała nr 460 Rady Ministrów z 19 XI 1957 r. w sprawie zasad podziału zysku oraz finansowania środków obrotowych, Monitor Polski nr 94, poz. 550 i uchwała nr 467 Rady Ministrów z 19 XI 1957 r. w sprawie źródeł finansowania inwestycji i kapitalnych remontów. Monitor Polski nr 96, poz. 557. Uchwała nr 467 do zakresu inwestycji zdecentralizowanych zaliczała drobniejsze inwestycje, polegające na uzupełnieniu i modernizacji wyposażenia technicznego itp. Na podstawie tej uchwały przyznano przedsiębiorstwom prawo do posiadania własnego funduszu inwestycyjnego, tworzonego z pozostawionego do dyspozycji przedsiębiorstwa części funduszu amortyzacyjnego oraz ze środków funduszu rozwoju.

¹³⁰ M.Misiak, op. cit.

centralnie dzielony na kapitalne remonty i inwestycje zdecentralizowane ¹³¹. W sytuacji, gdy inwestycje zdecentralizowane stawały się scentralizowanymi, ograniczone stawały się kompetencje rad robotniczych przewidziane w art. 3 ust. 6 ustawy o r.r., a dotyczące m.in. "ustalania zasadniczych wytycznych w kierunku usprawnienia produkcji i racjonalizacji procesów technologicznych (...)". Nowe możliwości realizacji postępu technicznego zawarte w tym uprawnieniu w praktyce okazywały się nierealne.

Wobec przesądzania przez jednostki nadrzędne o szczegółach polityki finansowej przedsiębiorstwa trudne do urzeczywistnienia stawały się także kompetencje rad wynikające z art. 3 ust. 10 do decydowania o przeznaczeniu części zysku przypadającej przedsiębiorstwu na cele rozwojowe.

Obok omówionych już zjawisk hamujących proces decentralizacji inwestycji, dodatkowo komplikujących się poprzez mankamenty rocznego cyklu planowania inwestycji, występujące w II połowie 1957 r. trudności w otrzymywaniu kredytów, wadliwy układ cen (utrudniający kalkulację efektywności inwestycji, ostateczną wycenę majątku trwałego, racjonalną gospodarkę remontową prowadzoną przez przedsiębiorstwa ¹³² w okresie tym zanotowano jednak pewne przejawy swobody przedsiębiorstw w zakresie dysponowania środkami trwałymi. Chodzi tu np. o realizację przewidzianego w art. 3 ust. 8 ustawy o r.r. uprawnienia rad do "decydowania na podstawie opinii dyrektora o zbywaniu zbędnych maszyn i urządzeń". Uzyskane sumy powiększały fundusz inwestycyjny znajdujący się w dyspozycji przedsiębiorstwa ¹³³.

Nie stanowiło natomiast zasadniczego kroku w kierunku usamodzielniania przedsiębiorstw przyznane postanowieniem § 1 ust. 6 uchwały nr 704 uprawnienie przedsiębiorstw m.in. do "zatwierdzenia i dokonywania zmian konstrukcji i technologii wyrobów (...)". W praktyce - podobnie jak do roku 1956 - większość przedsiębiorstw przeprowadzających istotne zmiany musiała uzyskać zgodę jednostki nadrzędnej ¹³⁴.

Ustawa o r.r. stwarzała możliwość racjonalizacji organizacji przedsiębiorstwa przez rady robotnicze i aktyw kierowniczy. Mocą art. 3 ust. 4

¹³¹ J.Toeplitz, *Co z samodzielnoscia...*, op. cit.; C.Bobrowski, *Jak przekształca się nasz system planowania i zarządzania*, "Nowe Drogi" 1959, nr 4, s. 53.

¹³² Rada Ekonomiczna w sprawie dotychczasowego przebiegu zmian modelowych, Uchwała z 24 V 1958 r., "Życie Gospodarcze" 1958, nr 30, s. 2.

¹³³ B.Gliński, *Teorie i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, Warszawa 1966, s. 303.

przyznała radzie robotniczej uprawnienie do "ustalania struktury i schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa". Art. 14 ustawy do zakresu działania dyrektora włączała "organizowanie procesu produkcyjnego". W praktyce realizacja tych kompetencji wywoływała liczne trudności i powodowała częste spory między kierownictwem przedsiębiorstwa i centralnym zarządem¹³⁵.

Wśród innych czynników ograniczających samodzielność przedsiębiorstw w latach 1956-1958 wymieniane były ponadto trudności materiałowo-zaopatrzeniowe, brak swobody wyboru dostawców spowodowany istnieniem jedyne go producenta (lub jednej centrali zbytu), brak autonomii w zakresie ustalania wielkości zatrudnienia. Zasadnicze jednak znaczenie dla oceny przebiegu I fazy zmian modelowych miało niepodjęcie żadnych kroków w zakresie problemów finansowania, kształtowania cen oraz zasad działalności jednostek nadrzędnych¹³⁶.

Niekonsekwencja we wdrażaniu reformy systemu zarządzania widoczna była także w związku z wprowadzeniem bodźców ekonomicznych, czynników stwarzających możliwość powiązania interesów ekonomicznych załóg z wykonaniem zadań przedsiębiorstwa. W postulatach Komisji Modelu Gospodarczego, wobec nadania im charakteru "podstawowych instrumentów planowego kierowania przemysłem", zakładano m.in.:

- 1) konieczność wiązania bodźców z przyrostem zysku, nie zaś wykonaniem planu;
- 2) odejście od dotychczasowych zasad premiowania administracji przedsiębiorstwa i utworzenie funduszu zakładowego - fundusz materialnego zainteresowania całej załogi;
- 3) w zakresie płac przyjęcie zasady, że zachowanie limitowania funduszu płac nie wyklucza prawa przedsiębiorstwa do jego wewnętrznego podziału, tworzenie funduszu płac powinno odbywać się na podstawie wzrostu produkcji czystej przedsiębiorstwa;
- 4) przyznanie przedsiębiorstwom swobody dysponowania czystym zyskiem;
- 5) określenie z "góry" proporcji podziału zysku między państwo a przedsiębiorstwo na okres kilkuletni;

¹³⁴ B.Gliński, *Rada ekonomiczna w sprawie samodzielności przedsiębiorstw w latach 1956-1959* (w:) *Problemy zarządzania...*, op. cit., s. 85.

¹³⁵ Ibidem, s. 87.

¹³⁶ Rada Ekonomiczna w sprawie dotychczasowego przebiegu..., op. cit., s. 2; S.Frenkel, *Próba podsumowania*, "Życie Gospodarcze" 1958, nr 25, s. 1.

- 6) stabilizację zasad tworzenia funduszków materialnego zainteresowania w celu zapewnienia im długofalowego działania;
- 7) stworzenie mechanizmu kompensaty skutków nakazów planowych (w przypadku zmniejszenia planowej rentowności przedsiębiorstwa lub poniesienia strat) ¹³⁷.

Na mocy art. 3 ust. 11 ustawy o r.r. rada robotnicza uzyskała prawo do decydowania o podziale funduszu zakładowego lub części zysku przypadającej załodze. Ustawa o funduszu zakładowym ograniczała to prawo stanowiąc, że gotówkowe odpisy na fundusz zakładowy nie mogą przekraczać 8,5% funduszu płac (tj. jednomiesięcznej pensji) ¹³⁸.

W literaturze wyrażano obawy, że kompetencje rady w sprawie podziału funduszu zakładowego na rzecz załogi mogą ujawniać tendencje do zwiększania z jednej strony funduszków przeznaczonych na nagrody i świadczenia, z drugiej zaś ograniczenie zatrudnienia ¹³⁹. W tym kontekście istotną wymowę dla oceny działalności rad robotniczych ma fakt, że w okresie (lata 1956-1957), gdy przedsiębiorstwa dysponowały jeszcze uprawnieniami w kwestii decydowania o wielkości zatrudnienia, a dyrektywny charakter miał tylko wskaźnik funduszu płac, nie spowodowało to redukcji zatrudnienia ¹⁴⁰.

Nowa regulacja sfery motywacyjnej wyrażająca się w odejściu od ustalania maksymalnej wysokości funduszu zakładowego i ścisłej, odgórnej reglamentacji przeznaczania środków, przyniosła poprawę wyników ekonomicznych w całej

¹³⁷ Tezy Rady Ekonomicznej..., op. cit., s. 785; *Po dyskusji w Radzie Ekonomicznej*, "Życie Gospodarcze" 1957, nr 20, s. 1.

¹³⁸ Art. 5 ustawy o funduszu zakładowym z 1956 r., op. cit.

¹³⁹ E.Lipiński, "Model"..., op. cit., s. 287.

¹⁴⁰ B.Gliński, *Problemy zarządzania...*, op. cit., s. 92. Przy ustalaniu podstawowych proporcji podziału funduszu zakładowego w pierwszym okresie działalności rad występowały tendencje do przeznaczania jak największych środków na wypłaty indywidualne (istniały też przedsiębiorstwa, w których rady od początku swego działania dużą część funduszu zakładowego przeznaczały na budownictwo mieszkaniowe; J.Balcerek, L.Gilejko, *Problemy samorządu robotniczego*, Warszawa 1961, s. 48). Praktyka preferowania wypłat indywidualnych była spowodowana niskim poziomem płac oraz działającymi jeszcze skutkami kryzysu zaufania do instytucji przedstawicielskich. Przeprowadzone badania w kwestii wielkości indywidualnego udziału w zysku wykazały, że zasady podziału funduszu zakładowego (ustalane na podstawie wyników referendum wśród całej załogi, art. 5 ust. 3 ustawy o r.r.) były niejednolite. Charakterystyczne jest, że prezydium rad, których większość tworzyli pracownicy inżynieryjno-techniczni pełniący kierownicze funkcje w radzie, wypowiadali się za podziałem "zróżnicowanym", a plenum rady za podziałem "równościowym"; J.Balcerek, L.Gilejko, *Spoleczno-ekonomiczne funkcje samorządu*, Warszawa 1967, s. 200-209. Ścieranie się tych dążeń było wyrazem dwoistości funkcji spełnianych przez fundusz zakładowy: ekonomicznej, preferującej pracowników bardziej efektywnych, i społecznej, integrującej załogi przez stosowanie zasad egalitaryzmu przy rozwiązywaniu problemów motywacyjnych. Z drugiej strony było przejawem dyferencjacji

gospodarce narodowej. Wzrosła liczba przedsiębiorstw rentownych, uporządkowano w pewnym stopniu gospodarkę finansową przedsiębiorstw (wprowadzenie cen rozliczeniowych, zmian cen niektórych artykułów zapewniających rentowność). W ciągu trzech lat stosowania funduszu zakładowego (1956-1959) wzrosła liczba przedsiębiorstw wykonujących plan zysku w stosunku do liczby przedsiębiorstw nie wykonujących planu, uległa zmniejszeniu liczba planowo-rentownych przedsiębiorstw przynoszących straty¹⁴¹. Charakterystyka ta nie dotyczy wyników przedsiębiorstw funkcjonujących na podstawie eksperymentalnych zasad działalności (także w odniesieniu do tworzenia funduszu zakładowego). Praktyka eksperymentów gospodarczych dowiodła, że istniały możliwości trwałego związku między efektywnością gospodarczą w skali makro- oraz materialnymi korzyściami przedsiębiorstwa i załogi. Uwarunkowane one były wyższym stopniem samodzielności w podejmowaniu decyzji gospodarczych¹⁴².

Stosunkowo jednak szybko uwidoczniły się niedomagania w funkcjonowaniu funduszu zakładowego. Związane one były chociażby z częstymi zmianami zasad dokonywania odpisów na ten fundusz¹⁴³, co w połączeniu z małą czytelnością przepisów dla załóg przedsiębiorstw utrudniało długofalowe oddziaływanie bodźca. Brak było np. jasnego określenia pojęcia 8,5% pułapu płac dla tzw. 13 pensji. Jego późniejsze sprecyzowanie było dla załóg niekorzystne. W ciężar 8,5% funduszu płac zaliczono nie tylko indywidualne wypłaty z tytułu udziału w zysku, ale także świadczenia na cele związane z socjalno-bytowymi potrzebami pracowników. Według przepisów o funduszu zakładowym z 1956 r. pula nagród była wyodrębniona.

Znacznie poważniejszym mankamentem w systemie funkcjonowania funduszu zakładowego była praktyka uzależnienia jego wielkości nie od faktycznego wyniku finansowego, lecz od oceny jednostki nadrzędnej¹⁴⁴. Zdarzały się również przypadki odstępowania od zasady uzależniania odpisów od przyrostu zysku na rzecz odpisów od zysku ponadplanowego. Ustawa o funduszu

postaw w radzie. Inną jest kwestią, że dążenia rewindykacyjne (obejmujące wszystkie grupy społeczno-zawodowe w całym kraju) stanowiły wyraz konfliktu ról: pracownik-współzarządca, pracownik wykonawca.

¹⁴¹ T.Kuczyński, *Fundusz zakładowy...*, op. cit., s. 50.

¹⁴² *Przedsiębiorstwo samodzielne w gospodarce planowej*. Opracowanie zbiorowe dotyczące eksperymentalnych zasad działalności warszawskich przedsiębiorstw, Warszawa 1957, s. 28-143; R.Fidelski, *O eksperymentach gospodarczych*, "Nowe Drogi" 1957, nr 12, s. 107 i n.

¹⁴³ T.Kuczyński, *Fundusz zakładowy...*, op. cit., s. 14-24.

¹⁴⁴ A.Krupa, op. cit., s. 7.

zakładowym z 28 III 1958 r. przewidywała takie odstępstwa w wypadku uzasadnionej nieporównywalności wyników ekonomicznych przedsiębiorstw. Poza tym, wobec braku zmian modelowych w zakresie ustalania planu asortymentowego, przedsiębiorstwa nie czuły się odpowiedzialne za poziom wygoszparowanego zysku, co dodatkowo utrudniało możliwość trwałego powiązania efektywności gospodarowania z materialnymi korzyściami przedsiębiorstwa i załogi ¹⁴⁵. W warunkach istniejącego systemu organizacji i ewidencji produkcji, utrudniającego obiektywną ocenę całokształtu działalności przedsiębiorstwa, wadliwego układu cen i płac ¹⁴⁶, niedoskonałości funduszu zakładowego były trudne do usunięcia. Wydaje się, że wpływ na ten stan miało także niewykorzystanie możliwości, jakie stwarzała uchwała nr 279 w kwestii zasad kompensowania przedsiębiorstwom skutków nakazów planowych naruszających rozrachunek gospodarczy. Jej stosowanie doprowadziłoby do objęcia tendencją stabilizacyjną znacznego zakresu czynników mających wpływ na efekty produkcyjne ¹⁴⁷. Zasadniczą jednak przyczyną zmniejszenia się znaczenia funduszu zakładowego od 1958 r. było świadome dążenie kierownictwa gospodarczego do ograniczenia wielkości funduszu, spowodowane bardzo napiętymi proporcjami podziału dochodu narodowego na akumulację i spożycie ¹⁴⁸.

Niniejsze rozważania prowadzą do wniosku, że zasadniczymi przyczynami upadku rad robotniczych nie były ograniczenia związane z wadami w konstrukcji organizacyjnoprawnej samorządu zawartej w ustawie z 1956 r. Możliwości działania rad uwarunkowane były głównie pozycją przedsiębiorstwa w strukturze podmiotowej gospodarki. Wdrożenie do praktyki niektórych, częściowych propozycji reform sprawiło, że pozycja przedsiębiorstwa w systemie organizacyjnym gospodarki nie uległa jakościowej zmianie. Próba doskonalenia gospodarki, mająca miejsce w latach 1956-1958, nie powiodła się przede

¹⁴⁵ C.Józefiak, M..Misiak, *Konfrontacja z rzeczywistością*, "Życie Gospodarcze" 1958, nr 48, s. 2.

¹⁴⁶ Sprzeczność między deklaracjami a praktyką w odniesieniu do sfery motywacyjnej istniała także w związku z zaniechaniem stosowania wskaźnika produkcji czystej dla korekty funduszu płac zamiast dotychczas stosowanego wskaźnika produkcji globalnej, zniekształcającego rzeczywiste wyniki działalności przedsiębiorstwa; W.Brus, *Październik...*, op. cit., s. 2.

¹⁴⁷ A.Topiński, *Kompensata skutków nakazu*, "Życie Gospodarcze" 1957, nr 37, s. 17.

¹⁴⁸ B.Gliński, *Teorie i praktyka...*, op. cit., s. 254; U.Wojciechowska, *Zysk jako podstawa funduszu zakładowego (w:) Materiały do studiowania...*, op. cit., s. 1092; Ogólna suma wydatków na fundusz zakładowy w przemyśle stanowiła mniej więcej połowę rocznych wydatków na wszystkie inwestycje w całym przemyśle ciężkim; M.Kuczyński, op. cit., s. 44.

wszystkim dlatego, że postulowana przez kompleks reformistyczny samodzielność przedsiębiorstwa nie znalazła wyrazu i gwarancji ze strony systemu finansowego przedsiębiorstwa oraz nadzoru państwowego nad jego działalnością. Podejmowane działania na rzecz nowego modelu były pozbawione waloru kompleksowości także z powodu zaniechania przebudowy układu instytucjonalnego gospodarki, warunkującego nowy system kompetencji i odpowiedzialności. Zachowanie szczebla pośredniego było wyrazem petryfikowania nakazowo-rozdzielczego systemu zarządzania. W warunkach systemu dyrektywnego, pozbawiającego przedsiębiorstwa najważniejszych elementów ich ekonomicznej samodzielności, wykonywanie przez samorząd funkcji zarządzania było niemożliwe.

4. Upadek rad

Wyhamowanie dynamiki rad robotniczych nastąpiło w końcu 1957 r. Przeciw ekspansji rad występowała administracja gospodarcza oraz pracownicy zagrożonych likwidacją Centralnych Zarządów. Podejmowanie przez rady niepopularnych decyzji naruszających interesy pracownicze (zmiana norm, zróżnicowanie płac i premii) spowodowało natomiast osłabienie więzi rad z załogą. Nie bez znaczenia dla pozycji rad pozostały również wydarzenia węgierskie. W grudniu 1956 r. na Węgrzech rozwiązano Centralną Radę Robotniczą. W tej sytuacji władze partyjne zalecały podział sfery wpływów między organizacją partyjną, związkową i radami robotniczymi. W ruchu samorządowym wzrosło znaczenie związków zawodowych jako koordynatora prac samorządu. Na Kongresie Związków władze zapowiedziały tworzenie zjednoczeń i przeciwstawiły się powstaniu samorządu przy zjednoczeniach¹⁴⁹.

20 grudnia 1958 r. Sejm uchwalił ustawę o samorządzie robotniczym¹⁵⁰. Radę robotniczą usytuowano w składzie Konferencji Samorządu Robotniczego, w którym znajdowali się również przedstawiciele zakładowej organizacji partyjnej i związku zawodowego. Proces wycofywania się kierownictwa państwa z ustaleń poczynionych w 1956 r. dokumentują również inne uregulowania ustawy z 1958 r. Na rzecz Konferencji Samorządu Robotniczego zostały przekazane dotychczasowe uprawnienia rad robotniczych a dotyczące uchwalania planów

¹⁴⁹ T. Żukowski, *Krótką historia rad robotniczych*, Polityka 1981, nr 29.

rocznych oraz podziału funduszu zakładowego i premii. Radę robotniczą zobowiązano do realizacji uchwał KSR-u. W skład rad robotniczych, w których 2/3 miejsc zapewniono robotnikom (podobnie, jak w ustawie z 1956 r.) włączono również przedstawicieli zakładowej organizacji partyjnej oraz rady zakładowej. W ten sposób pomniejszono rolę i znaczenie pochodzącej z wyborów załogi rady robotniczej. Przewidziano nawet możliwość funkcjonowania KSR bez rad robotniczych, a jedynie jako grono składające się z organu partyjnego i związkowego¹⁵¹. Przedstawiciele tych organizacji włączeni również zostali, oprócz przedstawicieli rad robotniczych, w skład prezydium rad robotniczych.

Konferencja Samorządu Robotniczego uzyskała uprawnienie do zatwierdzania (łącznie z prawem weta) wyboru przewodniczącego, sekretarza i prezydium r.r. Ograniczony został wpływ prezydium r.r. na obsadę stanowiska dyrektora przedsiębiorstwa. Wprowadzono jedynie obowiązek zasięgania opinii w tej sprawie. W myśl ustawy z 1956 r. mianowanie i odwoływanie dyrektora wymagało uzgodnienia z radą robotniczą, która mogła wystąpić z wnioskiem w tej sprawie.

W ustawie z 1958 r. nastąpiło również radykalne osłabienie pozycji prawnej załogi w porównaniu z regulacją z 1956 r. Poza rozwiązaniami przedstawionymi wyżej a dotyczącymi marginalizacji roli rad robotniczych jako reprezentacji załogi we współzarządzaniu przedsiębiorstwem decydowały o tym także inne rozstrzygnięcia. Przeprowadzenie wyborów do rad robotniczych przekazano związkom zawodowym. Według ustawy z 1956 r. regulamin wyborów ustalała załoga. Do zadań związków, zgodnie z ustawą z 1958 r. zaliczono również "czuwanie nad prawidłowym funkcjonowaniem samorządu robotniczego oraz koordynowanie jego działalności w skali całego kraju oraz poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej". Korzystniejszym w porównaniu z ustawą z 1956 r. było natomiast rozwiązanie przewidujące powołanie w dużych przedsiębiorstwach oddziałowych rad robotniczych, które mogły zapobiegać "odrywaniu" się rad od załóg pracowniczych. Jak się jednak później okazało zadaniem rad oddziałowych miała być mobilizacja załogi do intensywnej pracy na rzecz wykonania planu. Pozycję załogi formalnie również wzmacniał art. 20 ustawy o KRS stwarzający możliwość rozwiązania rady robotniczej "na żądanie" większości załogi lub gdy jej działalność jest wyraźnie sprzeczna z interesami przedsiębiorstwa i gospodarki

¹⁵⁰ Dziennik Ustaw nr 77, poz. 397.

¹⁵¹ L.Bar, *Rozwój instytucji prawnych samorządu robotniczego (w:) Instytucje prawne w reformowanej gospodarce narodowej*, Ossolineum, 1989, s. 191.

narodowej. Wcześniej ustawa z 1956 r. nie przewidywała takiej sytuacji. Praktyka późniejszego manipulowania załogą przez aktyw partyjny i związkowy dowiodła jednak, że możliwość rozwiązania rady robotniczej "na żądanie załogi" nie miała faktycznie wzmacniać pozycji załogi lecz przeciwnie prowadzić do stopniowej eliminacji rad.

Ponowna centralizacja gospodarki postępująca od końca lat 50-tych (wzrosła na nowo liczba wskaźników) sprawiła, że KSR i rady robotnicze ewoluowały ku mobilizacji załogi do efektywnej pracy. Ankietowani pracownicy wyrażali opinię, że samorząd reprezentuje głównie interesy dyrekcji (44,5%), przedsiębiorstwa (15,8%) i robotników (4,6%)¹⁵².

W następnych latach wystąpiło zjawisko "stapiania się" aktywu organizacji wchodzących w skład KSR i przejawianie się dominującej roli zakładowej organizacji partyjnej. Lata 60-te natomiast cechowało podporządkowanie samorządu dyrekcji przedsiębiorstw. Badania Centralnej Instytucji Ochrony Pracy wykazały, że w latach 1962-1966 KSR-y tworzyły wspólny front z dyrekcją w przetargach z organami nadrzędnymi o dogodne warunki wykonania planu¹⁵³. Rady robotnicze stały się najślabszym ogniwem KSR. Jednocześnie nasilały się tendencje do likwidacji rad i zastępowania ich przez prezydium KSR.

Kryzys lat 1970-1971 (tzw. grudniowy) nie spowodował zmiany stosunku kierownictwa partii do samorządów. Sterowanie działalnością gospodarczą przedsiębiorstw powierzono kadrom kierowniczym. Przeciwwagą dla wzrostu roli dyrektorów, w zamierzeniu władz, miała być działalność organizacji partyjnych. Proces likwidacji rad robotniczych miał miejsce w połowie lat 70-tych i dokonał się z inicjatywy władz partyjnych i związkowych. W tej sytuacji KSR stała się forum dyskusji kadry kierowniczej nad problemami bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wydarzenia czerwcowe 1976 r. zmusiły władze do podjęcia próby uaktywnienia działalności KSR-ów. Znalazło to wyraz w Konstytucji PRL z 1976 r., która uznała uczestnictwo załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem za jedną z ustrojowych zasad państwa oraz w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 31 lipca 1978 r. w sprawie objęcia przepisami ustawy o samorządzie robotniczym wszystkich przedsiębiorstw państwowych¹⁵⁴. Niemalże w tym samym czasie tj. 13 lipca 1978 r. Centralna Rada Związków Zawodowych wydała wytyczne

¹⁵² T. Żukowski, *Krótką historia...*, op. cit.

¹⁵³ Tamże.

¹⁵⁴ Dziennik Ustaw, nr 19, poz. 84.

w sprawie regulaminu samorządu robotniczego "w oparciu o wytyczne Biura Politycznego KC PZPR z maja 1978 r. i przepisy ustawy z 20 grudnia 1958 r. o samorządzie robotniczym" ¹⁵⁵. Na mocy wspomnianych wytycznych CRZZ ukształtowała skład KSR inaczej niż stanowiła o tym ustawa z 1958 r. Wprowadziła prezydium KSR jako organ samorządu a funkcję przewodniczącego prezydium KSR powierzyła I sekretarzowi komitetu zakładowego PZPR.

Zamysł władz celem skanalizowania rosnącego niezadowolenia załóg nie dał jednak rezultatu. Zjawiskiem powszechnym stał się brak identyfikowania się pracowników z celami zakładów pracy i występowanie z postulatami poza oficjalnymi przedstawicielstwami załóg. Rola samorządów robotniczych w przedsiębiorstwach stawała się coraz słabsza. W 1980 r. rozwiązywanie rad robotniczych dobiegło końca ¹⁵⁶.

¹⁵⁵ Biuletyn CRZZ, 1978, nr 10. W istocie przepisy wspomnianej ustawy nie upoważniały CRZZ do regulacji zagadnień objętych wytycznymi. Stanowiło to naruszenie zasad praworządności. Por. L.Bar, *Rozwój instytucji prawnych...*, op. cit., s. 197.

¹⁵⁶ T.Żukowski, op. cit.

Rozdział II

Założenia reformy gospodarczej z 1981 r. w zakresie samorządności pracowniczej i samodzielności przedsiębiorstw

Ustawowe podstawy realizacji reformy gospodarczej zostały uchwalone i weszły w życie w 1981 i 1982 r. Fundamentem reformy stały się ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych ¹ i samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego ².

Dziś podkreśla się, że wspomniane ustawy nie były rezultatem wyboru określonej koncepcji reformy gospodarczej. O ich kształcie zdecydowały raczej aspekty polityczne: z jednej strony dążenie do osłabienia PZPR w przedsiębiorstwie, a z drugiej ograniczenie wpływów "Solidarności". Nie ulega jednak wątpliwości, że to dzięki tym ustawom zbudowane zostały zręby organizacyjnej i ekonomicznej samodzielności przedsiębiorstw, zaś system ekonomiczno-finansowy, choć daleki do rynkowego różnił się jednak od nakazowo-rozdzielczego. Uważa się także, iż ustawy stanowiły "rewolucyjne kotwice reformy" i stworzyły stan prawny umożliwiający niespotykaną wówczas w otoczeniu Polski "depolityzację ekonomii na poziomie mikro". Być może również dzięki tym ustawom na początku lat 90-tych istniał klimat społecznego przyzwolenia na głęboką rynkową reformę oraz silne związki załóg z przedsiębiorstwami ³.

Jak pisze A.Chełmoński: "I niezależnie od oceny makroekonomicznej i społecznej wartości tego systemu, a także przystawalności formy przedsiębiorstwa państwowego do gospodarki rynkowej - stwierdzić trzeba, że system zbudowany przez ustawy z 1981 r. ograniczał zadania administracji w sferze zarządzania gospodarką narodową do działań przewidzianych prawem, a sposób ich wykonania, dzięki środkom prawnym służącym przedsiębiorstwom

¹ Dziennik Ustaw nr 24, poz. 122. Ustawa ta będzie w skrócie nazywana ustawą o p.p.

² Dziennik Ustaw nr 24, poz. 123. Skrót ustawy przyjęty w pracy, to ustawa o s.z.p.p.

³ T.J. "Żal", "Życie Gospodarcze" 1991, nr 39, s. 13.

podlegał w znacznym zakresie bezpośredniej kontroli legalności, a także merytorycznej prawidłowości”⁴.

W rozdziale tym przedstawiona jest prawno-ekonomiczna charakterystyka zasad “3 X S”, czyli samorządności, samodzielności i samofinansowania jako filarów ówczesnej reformy gospodarczej. Rozważania dotyczą aspektów zarówno teoretycznych, jak i związanych z realizacją w latach 1981-1988 tych trzech składników reformy. W treści rozdziału zaprezentowany został także wpływ szczególnej regulacji prawnej, związanej ze stanem wojennym, na wiele lat hamującej działalność samorządów, jak i innych barier, głównie związanych z brakiem samodzielności przedsiębiorstw, które nie pozwalały na pełnienie przez samorzady ich ustawowych kompetencji. W tym celu pokrótce opisane są kolejne próby “urynkowienia” gospodarki inicjowane w drugiej połowie lat 80-tych, które - w założeniu - miały tworzyć realne pole dla samodzielności i samorządności przedsiębiorstw państwowych.

1. Pozycja samorządu pracowniczego w ustawie o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego

W trakcie dyskusji nad założeniami reformy gospodarczej w 1981 r. uznano, że jednym z jej podstawowych elementów jest samorządność pracownicza⁵. Ustawa o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego z 25 września 1981 r. była wynikiem kompromisu pomiędzy zwolennikami radykalnego rozwiązania samorządowego a zwolennikami państwowo-samorządowego modelu gospodarki⁶. Zwolennicy “czystego” samorządu uważali, że organy samorządowe powinny sprawować pełną władzę w przedsiębiorstwie a organy administracyjne przedsiębiorstw być im podporządkowane. Koncepcja przeciwników radykalnego rozwiązania samorządowego zakładała natomiast podporządkowanie przedsiębiorstwa państwowej administracji gospodarczej, które to podporządkowanie, poza ograniczonym zakresem kompetencji decyzyjnych

⁴ A.Chełmoński, *Administracja państwowa wobec skomercjalizowanych przedsiębiorstw państwowych* (w:) *Gospodarka, Administracja, Samorząd* (praca zbiorowa), Poznań 1997, s. 139.

⁵ Podstawowe założenia reformy gospodarczej (w:) *Reforma gospodarcza. Propozycje, tendencje, kierunki dyskusji*, Warszawa 1981, s. 63-66.

⁶ B. Błaszczyk, *Od współzarządzania do samorządności. Formy uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Młodzieżowa Agencja Wydawnicza, Kraków 1984, s. 71-72.

organów samorządu załogi, miało przejawiać się w powoływaniu i odwoływaniu dyrektora przedsiębiorstwa przez organ tejże administracji⁷.

Negatywne doświadczenia z lat 1956 i 1958 dotyczące prawnych aspektów regulacji udziału załóg w zarządzaniu, a z drugiej strony szczególnie klimat społeczno-polityczny początku lat 80-tych sprawiły, że konstrukcja ustawy o samorządzie załogi z 1981 r. oparta została na nowych zasadach. Podstawowym założeniem ustawy było powiązanie samorządności załóg z samodzielnością przedsiębiorstwa państwowego⁸. Uznano bowiem, że brak realnego pola decyzyjnego czyni uprawnienia samorządu fikcją. Na podstawie ustawy z 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych przedsiębiorstwo uzyskało nową pozycję prawną, jako podmiot samodzielny, samorządny i samofinansujący się (art. 1), decydujący o swojej działalności niezależnie od organów administracji państwowej, organizacji związkowych, politycznych i społecznych (art. 4), podmiot wyposażony w środki prawne ochrony swoich praw.

W porównaniu z poprzednio obowiązującym stanem prawnym w ustawie o samorządzie załogi nastąpiło umocnienie pozycji samorządu. Znalazło to wyraz w założeniu niezależności organizacyjnej samorządu pracowniczego wobec innych organizacji działających w przedsiębiorstwie (partii, związków zawodowych) a także organów administracji państwowej (art. 1 ust. 3 ustawy o s.z.p.p.). Z ustawy o samorządzie załogi wynikało jednoznacznie, że uczestnictwo pracowników w zarządzaniu powinno następować głównie za pośrednictwem organów samorządu załogi. Na podstawie ustaw o samorządzie i przedsiębiorstwach państwowych władze samorządowe (tj. ogólne zebranie pracowników i rada pracownicza) uzyskały jednocześnie status organów przedsiębiorstwa (obok dyrektora).

W ustawie o s.z.p.p. przewidziana była możliwość bezpośredniego wpływu załogi na decyzje z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem państwowym. Znalazło to wyraz w powołaniu ogólnego zebrania pracowników. Kompetencje ogólnego zebrania obejmowały decydowanie w sprawach określonych ustawą, wyrażanie opinii oraz sprawowanie kontroli.

Zgodnie z ustawą uprawnienia decyzyjne ogólnego zebrania obejmowały (art. 10):

⁷ J.w.

⁸ L.Bar, *Koncepcja samorządu załogi przedsiębiorstwa państwowego w ustawie z 1981 r.* (w:) *Instytucje prawne...*, op. cit., s. 204.

- uchwalanie na wniosek dyrektora statutu przedsiębiorstwa;
- podejmowanie uchwał w sprawie podziału zysku przeznaczonego dla załogi;
- dokonywanie rocznej oceny działalności rady pracowniczej przedsiębiorstwa oraz dyrektora;
- uchwalanie wieloletnich planów przedsiębiorstwa;
- uchwalanie na wniosek rady pracowniczej statutu samorządu załogi przedsiębiorstwa.

Prawo do wyrażania opinii przez ogólne zebranie dotyczyło wszystkich spraw przedsiębiorstwa. Kompetencje kontrolne natomiast wiązały się z obowiązkiem przedstawiania przez radę pracowniczą, przynajmniej raz w roku, sprawozdania ze swojej działalności. Ogólne zebranie nie posiadało jednak środków prawnych, które mogłoby zastosować wobec rady pracowniczej przedsiębiorstwa⁹.

Przegląd kompetencji ogólnego zebrania pracowników pozwala stwierdzić, że obejmowały one sprawy o dużym znaczeniu dla przedsiębiorstwa.

Poza instytucją ogólnego zebrania założenie poszerzenia bezpośredniego udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem realizowały również inne postanowienia ustawy. Przepisy art. 2 ust. 2 umożliwiały załodze wypowiedanie się w istotnych sprawach przedsiębiorstwa w formie referendum. Natomiast na podstawie art. 38 ustawy dyrektor składał załodze co najmniej raz w roku sprawozdanie z działalności przedsiębiorstwa oraz informacje o jego stanie. Oznaczało to, że dyrektor przedsiębiorstwa był odpowiedzialny przed załogą za prawidłowe prowadzenie przedsiębiorstwa¹⁰.

Formę bezpośredniego udziału załóg w zarządzaniu w myśl ustawy z 1981 r. stanowiła rada pracownicza przedsiębiorstwa. Wybierana była na okres dwóch lat przez pracowników w wyborach powszechnych, bezpośrednich i równych, w głosowaniu tajnym. Czynne prawo wyborcze przysługiwało każdemu pracownikowi, bierne pracownikowi, który pracował w przedsiębiorstwie co najmniej dwa lata. Wyborcy mogli przed upływem kadencji odwołać członka rady pracowniczej lub całą radę w głosowaniu tajnym, przy zachowaniu zasady powszechności, równości i bezpośredniości. Rozwiązania te miały stanowić

⁹ W. Sanetra, *Ogólne założenia ustawy o samorządzie załogi (w:) Samorząd załogi przedsiębiorstwa państwowego*, pod redakcją W. Sanetry, Towarzystwo Wolnej Wszechnicy Polskiej, Wrocław 1983, s. 15.

¹⁰ Tamże, s. 14.

gwarancje zapewniające zgodność między rzeczywistą wolą załogi a wolą wyrażoną przez przedstawicielskie organy załogi ¹¹.

Rada pracownicza pełniła funkcje reprezentanta samorządu załogi i posiadała wiodącą rolę wśród organów samorządowych. Zakres przedmiotowy kompetencji rady był bardzo szeroki, co wiązało się z intencją prawodawcy wzmocnienia pozycji organów samorządu w przedsiębiorstwie. Stanowiło również konsekwencję przyjętej w ustawie o przedsiębiorstwach państwowych zasady samodzielności, która oznaczała poszerzenie zakresu spraw rozstrzyganych w samym przedsiębiorstwie i przejęcie przez nie szeregu decyzji od innych podmiotów, w szczególności zaś od jednostek nadrzędnych ¹².

Kompetencje rady pracowniczej w zakresie uczestnictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem przejawiały się w formach: decydowania, wyrażania opinii, występowania z inicjatywą oraz sprawowania kontroli.

Do kompetencji stanowiących rady należało (art. 24):

- podejmowanie uchwał w sprawach powołania i odwołania dyrektora oraz osób zajmujących kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwie zgodnie z przepisami ustawy o p.p.;
- uchwalanie oraz zmiana planu rocznego przedsiębiorstwa;
- przyjmowanie sprawozdania rocznego oraz zatwierdzanie bilansu;
- podejmowanie uchwał w sprawach inwestycji;
- wyrażanie zgody na zawarcie umowy o utworzeniu przedsiębiorstwa wspólnego lub mieszanego;
- wyrażanie zgody na utworzenie lub przystąpienie do zrzeszenia przedsiębiorstw;
- podejmowanie uchwał w sprawie łączenia i podziału przedsiębiorstw;
- podejmowanie uchwał w sprawie zakładowego budownictwa mieszkaniowego i socjalnego;
- podejmowanie uchwał w sprawie zmiany kierunku działalności przedsiębiorstw;
- podejmowanie uchwał w sprawie podziału na fundusze wygospodarowanego dochodu pozostającego w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz zasad wykorzystania tych funduszy;

¹¹ J.w., s. 16.

¹² W.Sanetra, *Kompetencje rady pracowniczej przedsiębiorstwa (w:) Samorząd załogi...*, op. cit., s. 65.

- wyrażanie zgody na zbywanie zbędnych przedsiębiorstwu maszyn i urządzeń oraz dokonanie darowizny;
- decydowanie o przystąpieniu przedsiębiorstwa w charakterze członka zbiorowego do organizacji społecznych;
- uchwalanie na wniosek dyrektora regulaminu pracy przedsiębiorstwa;
- podejmowanie uchwał o przeprowadzeniu referendum;
- wybieranie przedstawiciela do rady zrzeczenia przedsiębiorstw.

Prawo wyrażania przez radę pracowniczą opinii obejmowało wszystkie sprawy przedsiębiorstwa oraz jego kierownictwa. Właściwe organy zobowiązane były do zasięgania opinii rady w sprawach: zmiany aktu o utworzeniu i likwidacji przedsiębiorstwa, zawierania przez przedsiębiorstwo porozumień i umów długoterminowych z innymi organizacjami gospodarczymi oraz administracji państwowej, wniosków o nadanie orderów i odznaczeń państwowych oraz decyzji dyrektora o przydziale mieszkań.

Wszystkich spraw dotyczących przedsiębiorstwa mogły również dotyczyć inicjatywy, wnioski i uwagi zgłaszane przez radę pracowniczą.

Prawo kontroli służyło radzie pracowniczej w zakresie całokształtu działalności przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem dbałości o racjonalną gospodarkę mieniem. Do obowiązków dyrektora należało udostępnienie dokumentów i materiałów niezbędnych do przeprowadzenia kontroli.

Stosunki między dyrektorem przedsiębiorstwa państwowego a samorządem załogi w myśl ustawy z 1981 r. oparte były na założeniu odrębności i niezależności kompetencji oraz działań dyrektora i samorządu, a także na ich wzajemnej kontroli i nadzorze. W zamierzeniu ustawodawcy rozwiązanie to miało zapewnić równowagę tych dwóch sił. Wynikało stąd, że konstrukcja ustawy nie wyrażała koncepcji pełnego samorządu, zakładającej, że dyrektor jest organem samorządu, który zarządza przedsiębiorstwem i w konsekwencji zatrudnia dyrektora¹³. Chociaż w sensie prawnym kompetencje i działalność dyrektora oraz organów samorządu posiadały cechy samodzielności i niezależności jednak nie oznaczało to, że cechy te miały charakter absolutny. Dyrektor był bowiem z jednej strony

¹³ W. Sanetra, *Ogólne założenia...*, op. cit., s. 18. Przesądzał o tym również państwowy charakter własności przedsiębiorstwa, T. Gruszecki, *Samorząd, współzarządzanie...*, op. cit., s. 26.

wykonawcą uchwał rady pracowniczej przedsiębiorstwa (art. 37 ustawy o samorządzie załogi), z drugiej zaś mógł występować wobec rady pracowniczej z wnioskiem o uchwalenie regulaminu pracy przedsiębiorstwa, czy planu rocznego, co powodowało powstanie obowiązków po stronie rady. Zależność kompetencji dyrektora i samorządu załogi potwierdzały przepisy ustawy dotyczące wzajemnej kontroli i nadzoru. Na ich podstawie rada pracownicza miała prawo wstrzymać wykonanie decyzji dyrektora przedsiębiorstwa (art. 40) i zaskarżyć ją do sądu w przypadku, gdy istotnie naruszała interes ogólnospołeczny (art. 44). Dyrektor natomiast upoważniony był do wstrzymania wykonania uchwały ogólnego zebrania pracowników oraz rady pracowniczej w przypadku jej niezgodności z przepisami prawa (art. 41). Miał również prawo zaskarżyć do sądu uchwałę rady pracowniczej, gdy istotnie naruszała interes ogólnospołeczny.

Podział kompetencji między dyrektorem a organami samorządu w ustawach o p.p. i samorządzie załogi dokonywał się według następującej zasady: dyrektor sprawował bieżące kierownictwo czyli zarządzał przedsiębiorstwem i reprezentował je na zewnątrz, natomiast do organów samorządu należało podejmowanie decyzji o strategicznym charakterze¹⁴.

2. Samodzielność przedsiębiorstwa państwowego

Ustawa o p.p. z 1981 r. w art. 1 ust. 2 stanowiła, że przedsiębiorstwo państwowe jako podstawowa jednostka organizacyjna gospodarki narodowej jest samodzielne, samorządne i samofinansujące się.

W przepisach prawnych brak było definicji pojęcia "samodzielność". Jednocześnie w naukach prawnych obowiązywała zasada, że samodzielność przedsiębiorstwa nie jest stała i bezwzględna, i podlega stopniowaniu w zależności od przyjętego modelu zarządzania gospodarką narodową¹⁵. Nie ulegało wszakże wątpliwości, że warunki gospodarki nakazowo-rozdzielczej uniemożliwiały przejawianie się autonomicznej pozycji przedsiębiorstwa.

Według A.Chełmońskiego "samodzielność przedsiębiorstwa oznacza wyznaczenie sfery działań prawnych i faktycznych państwowej organizacji

¹⁴ L.Bar, W.Szubert, *Refleksje nad ustawami o przedsiębiorstwach państwowych i o samorządzie załogi*, "Państwo i Prawo" 1983, nr 5, s. 22.

¹⁵ K.Strzyczkowski, *Przedsiębiorstwo państwowe (w:) Instytucje prawne...*, op. cit., s. 93 oraz B.Ziemanin, *Zarządzanie przedsiębiorstwami państwowymi (w:) Instytucje prawne...*, op. cit., s. 133.

gospodarczej całkowicie wolnej od ingerencji organów administracji państwowej, zwłaszcza organów administracji gospodarczej, nadrzędnych w układzie branżowo-resortowym, bądź też, i tak się ją rozumie najczęściej, wyłączenie prawnej sfery działania tych podmiotów spod określonych form ingerencji (np. poleceń, wytycznych)" ¹⁶.

Przyjęte było, że zakres i przedmiot samodzielności przedsiębiorstwa państwowego zamyka się w granicach kompetencji przyznanych jego organom, tj. dyrektorowi i organom samorządu załogi przedsiębiorstwa oraz możliwości wyłącznej ich realizacji ¹⁷.

W świetle ustawy o p.p. o samodzielności przedsiębiorstwa decydowały następujące gwarancje prawne: swoboda planistyczna, prawo dokonywania we własnym zakresie częściowej zmiany profilu działalności, możliwość rozporządzania częścią mienia ogólnonarodowego pozostającego w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz prawo tworzenia nowych podmiotów gospodarczych w postaci spółek i zrzeszeń ¹⁸. Zakres samodzielności przedsiębiorstw określony był nie tylko przez przepisy określające prawa i obowiązki przedsiębiorstw lecz również przez regulacje, które kształtowały ich pozycję wobec organów nadrzędnych. Ten właśnie element strukturalny przesądzał o pozycji prawnej przedsiębiorstw. Oznaczało to, że samodzielność przedsiębiorstw ograniczona była przez instytucję nadzoru. W systemie nakazowo-rozdzielczym organom nadrzędnym z tytułu nadzoru przysługiwała tzw. kompetencja ogólna do wkraczania w sprawy przedsiębiorstwa w trybie władczym bez powoływania się na konkretny przepis zawierający upoważnienie ¹⁹.

W ustawie o p.p. nadzór nad przedsiębiorstwem państwowym uzyskał inny kształt, niż w okresie przed reformą. Sprawował go organ założycielski, który nie był już organem nadrzędnym nad przedsiębiorstwem, z którym to pojęciem łączyło się ściśle, trwałe podporządkowanie organizacyjne przedsiębiorstw organom administracji państwowej. Zmiana wyrażała się w prawie sprzeciwu przedsiębiorstwa wobec decyzji organu sprawującego nadzór a następnie w możliwości wniesienia sprawy do sądu. Również nakładanie w trybie administracyjnym zadań na przedsiębiorstwo ustawa dopuszczała tylko w trzech

¹⁶ A.Chełmoński, *Niektóre problemy kształtowania sytuacji prawnej państwowych organizacji gospodarczych* (w:) *Prawo, Administracja, Gospodarka*, Warszawa 1983, s. 61.

¹⁷ K.Strzyczkowski, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 93.

¹⁸ B.Ziemianin, *Zarządzanie przedsiębiorstwami...*, op. cit., s. 133.

¹⁹ L.Bar, *Położenie prawne...*, op. cit., s. 124-156.

przypadkach: gdy było to niezbędne ze względu na potrzebę obrony kraju, w wypadkach klęski żywiołowej, bądź w celu wykonania zobowiązań międzynarodowych. W przypadkach przewidzianych ustawą organ założycielski i inne organy administracji państwowej mogły wkraczać w sposób władczy (art. 4). Doznanie przez przedsiębiorstwo szkody z powodu wykonania decyzji organu sprawującego nadzór mogło być natomiast podstawą wystąpienia przez radę pracowniczą i dyrektora z żądaniem odszkodowania (art. 58). W razie sporu orzekał sąd²⁰.

Poza instytucją nadzoru samodzielność przedsiębiorstwa uwarunkowana była wieloma innymi elementami systemu zarządzania gospodarką narodową. W celu realizacji reformy gospodarczej Sejm uchwalił ustawy, które ustaliły fundamenty prawne dokonywanych przeobrażeń. Oprócz ustaw o p.p. i samorządzie założy nową organizację i zasady działania gospodarki narodowej określały ustawy o planowaniu społeczno-gospodarczym, o gospodarce finansowej przedsiębiorstw, o opodatkowaniu jednostek gospodarki uspołecznionej, o cenach, o poprawie gospodarki przedsiębiorstwa państwowego oraz o jego upadłości²¹.

Wobec tak szeroko zakrojonego pod względem prawnym programu przeobrażeń rodzi się więc pytanie, czy zmiany wprowadzone w ramach reformy gospodarczej miały charakter przełomowy? Czy przedsiębiorstwa państwowe stały się rzeczywistymi jednostkami gospodarczymi w sferze zarządu mieniem ogólnonarodowym? Czy miejsce i rola przedsiębiorstwa państwowego w systemie zarządzania gospodarką narodową uległy zasadniczej zmianie? Na pytania te można odpowiedzieć, gdy prześledzi się zarówno sytuację prawną, jak i rzeczywistą samodzielność działania przedsiębiorstwa w sferze planowania, w dziedzinie produkcyjnej oraz polityki kadrowej.

Ustawa o p.p. w art. 1 ust. 1 ustanowiła przedsiębiorstwo państwowe "podstawową jednostką organizacyjną gospodarki narodowej". Sformułowanie to było odzwierciedleniem obowiązującej zasady jednolitego mienia ogólnonarodowego oraz planowego kierownictwa całą gospodarką²². Jednocześnie determinowało sytuację prawną i określało zakres autonomii przedsiębiorstwa państwowego. Miejsce przedsiębiorstwa w systemie zarządzania

²⁰ L.Bar, *Koncepcja samorządu...*, op. cit., s. 204-205.

²¹ L.Bar, *Elementy prawne reformy gospodarczej*, "Państwo i Prawo" 1982, nr 1-2.

²² K.Strzyczkowski, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 83.

nie uległo więc zasadniczej zmianie. Choć w świetle postanowień ustawy o p.p. system ten został ograniczony do układu przedsiębiorstwo-układ założycielski, to jednak w dalszym ciągu oparty był na układzie resortowo-branżowym.

Swoboda przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania celów i zadań oparta została na kompromisowej, pluralistycznej formule celów przedsiębiorstwa (społeczne i ekonomiczne). Należy podkreślić, że w ustawie wystąpiła subiektywizacja odrębnych, cząstkowych celów przedsiębiorstwa państwowego, jakimi było "osiąganie efektywnych ekonomicznie wyników przez produkcję dóbr, świadczenie usług lub inną działalność". Jednakże nie można uznać za zasadnicze poszerzenie granic samodzielności przedsiębiorstwa w kształtowaniu celów i zadań zastąpienia sformułowania dekretu o p.p. z 1950 r. o "zgodności działalności gospodarczej przedsiębiorstwa z obowiązującymi wskaźnikami planowymi" zwrotem ustawy z 1981 r. o p.p. o zgodności tej działalności "z celami narodowego planu społeczno-gospodarczego".

W sferze planowania w przepisach ustawowych przyjęto zasadę, zgodnie z którą przedsiębiorstwo państwowe prowadzi działalność na podstawie własnego, samodzielnie przez nie opracowanego planu (art. 46 ust. 1 ustawy o p.p. i art. 17 ust. 1 ustawy o planowaniu społeczno-gospodarczym z 26. II. 1982 r.)²³. Samodzielność ta dotyczyła zarówno wyboru sposobu opracowania planu, jak i form prawnych procedury opracowywania planów. W literaturze ponadto podkreślono, że w nowym systemie prawnym inaczej niż w przeszłości przedsiębiorstwo nie jest już jedynie wykonawcą ustaleń planów centralnych, a jego cele i zadania nie stanowią "odpowiedniego wycinka" tych planów²⁴.

Samodzielność przedsiębiorstw w zakresie sposobu opracowywania planów w praktyce została poważnie ograniczona wskutek udzielenia Przewodniczącemu Komisji Planowania przy R.M. kompetencji do wydawania aktów prawnych ustalających tryb opracowania narodowego planu społeczno-gospodarczego i centralnego planu rocznego. Na tej podstawie centralne i terytorialne organy administracji zobowiązane zostały do wydania wytycznych i instrukcji planistycznych nakładających na przedsiębiorstwa państwowe obowiązki proceduralne. Stanowiło to nawrót do planowania nakazowo-rozdziałczego²⁵. Nie stanowiło również przełomu w dziedzinie planowania

²³ Dziennik Ustaw nr 7, poz. 51.

²⁴ K.Strzyczkowski, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 97.

²⁵ K.Strzyczkowski, j.w., s. 96.

zastąpienie dyrektywnych wskaźników planu "narzędziami ekonomicznymi stosowanymi zgodnie z planem centralnym i w celu jego wykonania". Nie można także uznać za czynnik znamionujący jakościową zmianę koncepcji oddziaływania poprzez plan centralny na proces planowania przedsiębiorstw państwowych stosowania "informacyjnego" a nie bezwzględnie wiążącego charakteru ustaleń planów centralnych i terytorialnych.

Samodzielność w dziedzinie planowania ma miejsce tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo podejmuje decyzje o swojej działalności wykorzystując informacje pochodzące z rynku i z innych źródeł w takim stopniu i trybie, jaki uznaje za celowy i korzystny. Oznacza to, że przedsiębiorstwo samo decyduje o tym, co sprzedawać i komu, co produkować i w jakiej ilości oraz jak produkować. Tak pojęta samodzielność przedsiębiorstw sprawia, że są one podmiotami rynkowymi, dokonującymi wyborów na własny rachunek i ponoszącymi ryzyko z tytułu podjętych decyzji ²⁶.

Poza czynnikami wymienionymi wcześniej a związanymi z działaniami organów założycielskich samodzielność przedsiębiorstwa w sferze planowania ograniczona była również przez system reglamentacji materiałów i dewiz. Rozdzielnictwo, będące skutkiem (ale i przyczyną sprawczą) braku równowagi rynkowej, przesądzało o niemożności realizowania przez przedsiębiorstwo samodzielności w dziedzinie produkcyjnej. Uzależnienie decyzji przedsiębiorstw o profilu produkcji od decyzji administracyjnych organów, w których gestii znajdowały się deficytowe środki produkcji było istotnym zagrożeniem reformy gospodarczej i utrwalało struktury systemu nakazowo-rozdziałczego ²⁷.

Ważnym aspektem samodzielności przedsiębiorstwa jest prowadzenie autonomicznej polityki w dziedzinie zatrudnienia i kadr, a zwłaszcza wpływ na wybór dyrektora. Rozwiązania ustawy o p.p. w kwestii powoływania i odwoływania dyrektora były wynikiem kompromisu ²⁸. Choć ustalono zasadę, że organem właściwym w tej materii jest rada pracownicza jednocześnie w określonych wyraźnie przypadkach o powołaniu i odwołaniu dyrektora decydował organ założycielski. Dotyczyło to przedsiębiorstw użyteczności publicznej, nowo tworzonych oraz przedsiębiorstw o podstawowym znaczeniu dla gospodarki

²⁶ A. Matysiak, *Samodzielność przedsiębiorstwa państwowego i jej zagrożenie* (w:) *Samorząd pracowniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Materiały na kursokonferencję naukową, Poznań 1985, s. 8.

²⁷ J.w.

²⁸ L. Bar, W. Szubert, *Refleksje nad ustawami...*, op. cit., s. 21-22.

(art. 34 ust. 2-5). W praktyce, szczególnie w odniesieniu do tej ostatniej kategorii przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie bardzo rozciągliwego kryterium wyjątek przekształcił się w zasadę. Zdecydowały o tym przepisy wykonawcze, które wprowadziły zasadę powoływania i odwoływania dyrektorów przez organy założycielskie. Zdarzały się także przypadki "omijania" ustawy. Do nich należała praktyka powoływania dyrektorów przedsiębiorstw przez organy założycielskie bez przeprowadzenia konkursu, który był warunkiem powoływania dyrektora zarówno przez radę pracowniczą, jak i organ założycielski.

Dyrektor mógł być również, niezależnie od przedsiębiorstwa, podmiotem działań nadzorczych organu założycielskiego. Na podstawie ustawy o p.p. organ ten miał prawo zawiesić dyrektora w jego czynnościach w przypadku, gdy działalność dyrektora stanowiła istotne naruszenie prawa lub zagrażała interesom gospodarki. Wątpliwości budziły zarówno brak sprecyzowania kryteriów nadzoru w sytuacji "zagrożenia interesów gospodarki", jak i pozostawienie arbitralnej ocenie organu założycielskiego odpowiedzialności dyrektora²⁹.

Chociaż w literaturze prawniczej podkreślano, iż pozycja prawna dyrektora przedsiębiorstwa państwowego na podstawie ustawy o p.p. kształtuje się korzystniej niż we wcześniejszych regulacjach³⁰ jednak dokładna analiza przepisów prawnych prowadzi do wniosku, że w istocie została utrzymana zasada służbowego podporządkowania dyrektora ministrowi. Świadczyły o tym następujące kompetencje organu założycielskiego: wpływ na powoływanie dyrektora, prawo kontrolowania i oceny pracy dyrektora oraz całego przedsiębiorstwa a także możliwość zawieszania dyrektora i jego decyzji. Oznacza to, że w kluczowych sprawach personalnych dotychczasowy model zarządzania został nienaruszony³¹. Szerokie możliwości "wchodzenia" przez organ założycielski w sprawy przedsiębiorstwa nadawały organowi założycielskiemu w istocie pozycję organu współzarządzającego przedsiębiorstwem³².

²⁹ K.Strzyczkowski, op. cit., s. 110-111.

³⁰ Do połowy lat 50-tych w doktrynie prawnej obowiązywał pogląd, że dyrektor przedsiębiorstwa państwowego jest organem administracji państwowej.

³¹ B. Błaszczyk, *Od współzarządzania...*, op. cit., s. 79.

3. Zasada samofinansowania

W "kierunkach reformy gospodarczej" samofinansowanie uznano za "ekonomiczną podstawę samodzielności przedsiębiorstw i warunek samorządności załóg" (teza 45)³³. Według C.Józefiaka pełne samofinansowanie oznacza rozwiązanie zawierające następujące ograniczenia nałożone na źródła dochodów przedsiębiorstwa:

- przedsiębiorstwo nie ma wpływu na poziom cen tak zakupywanych, jak i sprzedawanych towarów;
- przedsiębiorstwo nie otrzymuje żadnych podmiotowo indywidualizowanych ulg ani obciążeń podatkowych, reguły podatkowe są jednolite dla wszystkich, a kryteria podatkowe jednoznaczne i mierzalne;
- działalność bieżąca przedsiębiorstwa nie jest wspierana żadnymi dotacjami ani jawnymi, ani ukrytymi;
- dopuszczalne jest dotowanie inwestycji z budżetu państwa, jeśli w skali całej gospodarki (sfery produkcyjnej) udział budżetu nie przekroczy ustalonego, minimalnego poziomu (np. kilkunastu procent ogółu nakładów inwestycyjnych (...));
- kredyty udzielane są przedsiębiorstwom wyłącznie na zasadach komercyjnych³⁴.

W rzeczywistości stan ten w trakcie realizacji reformy nie został osiągnięty. Stopień samofinansowania przedsiębiorstw był bardzo niski, na co wskazywały rozwiązania dotyczące cen, podatków, dotacji i kredytów.

Ceny nie pełniły funkcji zmiennych zewnętrznych wobec przedsiębiorstw ze względu na przyjęcie tzw. kosztów uzasadnionych jako podstawy ustalania cen. Nie były też cenami równowagi. Warunki nierównowagi były dla centralnej administracji pretekstem dla kształtowania struktury produkcji i dogodnych dla niej struktur podmiotowych w gospodarce opartych na kryterium branżowości i organizacyjnego shierarchizowania. Wobec administracyjnych barier

³² Tamże. Por. też S.Włodyka, *Rola prawa w reformie gospodarczej*, "Państwo i Prawo" 1984, nr 6, s. 12 oraz K.Pawłowicz, *Kontrola przedsiębiorstw przez organ założycielski (w:) Instytucje prawne...*, op. cit., s. 448.

³³ Podstawowe założenia reformy..., op. cit.

³⁴ W teorii J.Kornaï'a system ten odpowiada tylko tzw. względnie ostremu ograniczeniu finansowemu. Por. C.Józefiak, *Warunki i implikacje samofinansowania przedsiębiorstw (w:) Teoretyczne i praktyczne problemy przedsiębiorczości...*, op. cit., 114.

ograniczających wchodzenie nowych producentów na rynek monopolistyczna pozycja przedsiębiorstw była utrzymana³⁵.

System podatkowy z kolei cechowało nadmierne indywidualizowanie obciążeń, uznaniowość, niestabilność reguł oraz podporządkowanie decyzji podatkowych priorytetom planu centralnego. Podtrzymywało to hierarchiczność struktur zarządzania gospodarką³⁶. Nadmierny fiskalizm rozwiązań systemowych określały: wysoka progresja podatku dochodowego, wysokie progresywne odpisy na Fundusz Aktywizacji Zawodowej, zasada corocznego ustalania niektórych normatywów (stawek podatkowych, odpisów na fundusze dewizowe i na Fundusz Aktywizacji Zawodowej). Odprowadzanie do budżetu państwa znacznej części funduszu amortyzacyjnego przedsiębiorstw uniemożliwiało modernizację, a nawet reprodukcję prostą środków trwałych. Działania te blokowały realizację zasady samofinansowania przedsiębiorstw, która miała być fundamentalną podstawą reformy gospodarczej, jak również, w dużej mierze, przekreślały motywacyjną funkcję płacy i zysku³⁷.

Najbardziej jaskrawym zaprzeczeniem samofinansowania było subsydiowanie produkcji. Dotowana była zarówno działalność bieżąca, jak i inwestycje. Inwestycje finansowane z budżetu obejmowały połowę całości inwestycji w gospodarce narodowej (zamiast założonych 20-25% ogółu nakładów), a inwestycje finansowane ze środków własnych przedsiębiorstw i z uzyskiwanych przez nie kredytu bankowego zaledwie 20% całości³⁸.

W sprzeczności z zasadą samofinansowania pozostawał również "miękki" system kredytowy. Celem jego istnienia było wyrównywanie sytuacji finansowej przedsiębiorstw w sytuacji głębokiego załamania gospodarczego ale również podporządkowanie produkcji priorytetom planu centralnego. "Miękkie" finansowanie przedsiębiorstw prowadziło do administracyjnych "przetargów" i uznaniowych decyzji. Podtrzymywało także funkcjonowanie nieefektywnych przedsiębiorstw³⁹.

Stosowanie przez ministerstwa, czy banki ulg podatkowych, dotacji, czy niekomercyjnych kredytów ograniczało samodzielność przedsiębiorstw

³⁵ J.w., s. 124-125.

³⁶ Tamże.

³⁷ J.Kaleta, *Bariery finansowe reformy gospodarczej (w:) Wdrażanie reformy gospodarczej*, Materiały IV Szkoły Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, pod red. T.Afeltowicza i L.Olszewskiego, Wrocław 1985, s. 70.

³⁸ C.Józefiak, *Warunki i implikacje...*, op. cit., s. 126.

państwowych oraz podważało efektywność ekonomiczną prowadzonej działalności. Takie praktyki sprawiały, że nie mogła być realizowana zasada samofinansowania zarówno w sensie pozytywnym (większe możliwości rozwoju działalności przez przedsiębiorstwa dobrze gospodarujące), jak i w sensie negatywnym (odpowiedzialność za złe wyniki, do upadłości włącznie)⁴⁰. Zgodnie z ustawą z 29 czerwca 1983 r. o poprawie gospodarki przedsiębiorstwa państwowego oraz o jego upadłości przedsiębiorstwo nierentowne mogło być poddane podziałowi, połączeniu lub likwidacji albo postawione w stan upadłości⁴¹.

W "Kierunkach reformy gospodarczej" z 1981 r. mówiło się o "wykorzystywaniu mechanizmu rynkowego". W praktyce okazało się, że zapis ten nie oznaczał poddania struktur produkcji i inwestycji siłom rynkowym, gdzie zmienne rynkowe: popyt, podaż i cena kształtują się swobodnie w toku interakcji między dostawcami a nabywcami. Nowum polegało jedynie na zmianie narzędzi centralnego sterowania tymi strukturami: z bezpośrednich na pośrednie, zwłaszcza finansowe. Państwo bowiem w dalszym ciągu planowało gałęziową strukturę produkcji i inwestycji oraz tak kształtowało ceny i dochody przedsiębiorstw, by proporcje produkcji i inwestycji były zgodne z planem centralnym⁴².

4. Zawieszenie działalności samorządów pracowniczych

Po ogłoszeniu stanu wojennego na mocy rozporządzenia Rady Ministrów z 30 grudnia 1981 r.⁴³ zawieszono działalność wszystkich samorządów pracowniczych a ich kompetencje przekazano dyrektorom przedsiębiorstw. Członkowie samorządu zostali pozbawieni przysługującej im ochrony stosunku pracy. Według klauzuli dopuszczającej ponowne odwołanie samorządu przez odpowiedniego ministra na wniosek dyrektora konieczne było spełnienie przez przedsiębiorstwo określonych warunków politycznych, ekonomicznych i organizacyjnych. Decydowały o tym terenowe i wojewódzkie organizacje partyjne

³⁹ Tamże, s. 127.

⁴⁰ L. Stępnia, *Próba oceny funkcjonowania ustaw o p.p. i o samorządzie załogi*, "Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego" 1985, nr 7, s. 194.

⁴¹ Dziennik Ustaw nr 36, poz. 165.

⁴² C. Józefiak, *Dualność systemu ekonomicznego w polskiej reformie gospodarczej (w:) Plan i rynek...*, op. cit., s. 26-27.

⁴³ Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie zawieszenia działalności załóg przedsiębiorstw państwowych na czas obowiązywania stanu wojennego, Dziennik Ustaw 1981, nr 32, poz. 185.

oraz organy wojskowe i odpowiedni minister. Odwieszenie samorządu w tym trybie według wspomnianego rozporządzenia nie przywracało jednak utraconej kompetencji samorządu do powoływania i odwoływania dyrektora. Nielicznie działające samorządy podlegały nadzorowi administracji państwowej.

Kolejna ustawa z 18 grudnia 1982 r. o szczególnej regulacji prawnej w okresie zawieszenia stanu wojennego⁴⁴ nadawała organom założycielskim i dyrektorom szerokie kompetencje w zakresie kontrolowania działalności samorządu. Do uprawnień tych organów należało decydowanie o wznowieniu działalności samorządu załogi, jak również możliwość jego ponownego zawieszenia w przypadku naruszenia porządku prawnego lub podstawowych interesów społecznych.

Omawiana ustawa zmieniała również regulacje między samorządnym przedsiębiorstwem a organem założycielskim, osłabiając moc prawną sprzeciwu organów samorządu lub dyrektora wobec decyzji jednostki nadrzędnej. Sprzeciw ten nie wstrzymywał już (jak w ustawie o samorządzie załogi p.p. z 1981 r.) wykonania decyzji.

W ustawie znalazły się również regulacje specjalne ograniczające kompetencje organów samorządu w przedsiębiorstwach zmilitaryzowanych. W przedsiębiorstwach tych dyrektora powoływał organ założycielski, a rada nie miała prawa sprzeciwu.

Na podstawie uchwały R.M. z 14 marca 1983 r.⁴⁵ postanowienia te rozciągnięto na 434 przedsiębiorstwa produkujące na rzecz programów operacyjnych. Opublikowano również listę około 1400 przedsiębiorstw o podstawowym znaczeniu dla gospodarki⁴⁶, w których zgodnie z ustawą o p.p. z 1981 r., dyrektora powoływał organ założycielski, a radzie pracowniczej służyło prawo sprzeciwu.

Powoływano również przedsiębiorstwa użyteczności publicznej (zaliczono do nich kopalnie), które wyłączono spod obowiązywania ustaw o p.p. i samorządzie załogi.

⁴⁴ Dziennik Ustaw 1982, nr 41, poz. 273.

⁴⁵ Uchwała nr 30 Rady Ministrów z dnia 14 marca 1983 r. w sprawie rozciągnięcia mocy obowiązującej przepisów ustawy o szczególnej regulacji prawnej w okresie zawieszenia stanu wojennego na niektóre przedsiębiorstwa państwowe, Monitor Polski 1983, nr 13, poz. 77.

⁴⁶ Załącznik do rozporządzenia R.M. z 5 lutego 1983 r. w sprawie ustalenia listy przedsiębiorstw o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej, Dziennik Ustaw 1983, nr 9, poz. 47.

Po zniesieniu stanu wojennego 22 lipca 1983 r. dalsze funkcjonowanie samorządu określiła ustawa z 21 lipca 1983 r. o szczególnej regulacji prawnej w okresie przewycięzania kryzysu społeczno-ekonomicznego oraz zmianie niektórych ustaw⁴⁷. Ustawa ta jeszcze bardziej, w porównaniu z poprzednimi regulacjami ograniczyła samodzielność organów samorządowych. Dokonało się to poprzez bezpośrednie zawężenie uprawnień organów samorządu na rzecz dyrektora przedsiębiorstwa i organu założycielskiego oraz w sposób pośredni drogą ograniczenia samodzielności przedsiębiorstwa. Bezpośrednie zawężenie kompetencji samorządu związane było z pozbawieniem sprzeciwu organu samorządu wobec decyzji dyrektora (i organu założycielskiego) skutków prawnych. Oznaczało to, że sprzeciw rady pracowniczej nie wstrzymywał wykonania decyzji tych organów. Utrzymane zostało ponadto prawo organu założycielskiego do zawieszenia organów samorządu na okres 6 miesięcy w przypadku naruszenia przez ich działalność porządku prawnego lub podstawowych interesów społecznych.

Na mocy omawianej ustawy znowelizowano na stałe ustawę o p.p. z 1981 r. Regulacja ta spowodowała całkowite uniezależnienie dyrektora od organów samorządu i poddał go ocenie, kontroli oraz motywacji finansowej ze strony organu założycielskiego. Według ustawy decyzje płacowe oraz inne dotyczące stosunku pracy dyrektora podejmowane były przez organ założycielski (w przedsiębiorstwach, w których dyrektor został powołany przez radę pracowniczą organ założycielski wykonywał te czynności w uzgodnieniu z radą).

Ograniczenie samodzielności przedsiębiorstw wobec organu założycielskiego dotyczyło następujących dziedzin: polityki zatrudnienia (przymusowe pośrednictwo pracy w zależności od uznania organu założycielskiego), polityki cenowej, wyboru profilu produkcji, gospodarki środkami trwałymi)⁴⁸.

Przepisy o szczególnej regulacji prawnej przestały obowiązywać 31 grudnia 1985 r.⁴⁹. W tym okresie samorządy działające w dużych przedsiębiorstwach (około 15%) wypełniały przewidziane prawem funkcje współzarządzania: m.in. organizowały konkursy na dyrektorów przedsiębiorstw i uczestniczyły

⁴⁷ Dziennik Ustaw 1983, nr 39, poz. 176.

⁴⁸ B. Błaszczuk, *Od współzarządzania...*, op. cit., s. 103.

⁴⁹ L. Bar, *Samorząd w przedsiębiorstwach państwowych 1981-1986*, (w:) *Uchwały i dokumenty Organów Samorządu Przedsiębiorstwa FSO II Kadencji 1985/87*, Warszawa 1987, s. 26.

w podejmowaniu przez nich strategicznych decyzji gospodarczych, jak również kontrolowały ich wykonanie. Uważa się, że w ten sposób przyczyniły się do wzmocnienia samodzielności przedsiębiorstw i stanowiły przeciwwagę dla administracji państwowej i zakładowych organizacji partyjnych⁵⁰.

Zamiar ponownego ograniczenia samodzielności przedsiębiorstwa państwowego oraz samorządu jego załogi uwidocznił się oficjalnie w projekcie ustawy o zmianie ustaw dotyczących reformy gospodarczej⁵¹. Projekt ten został wniesiony do Sejmu w październiku 1986 r. Rady pracownicze dużych zakładów pracy wykorzystały skutecznie forum, jakim była Ogólnokrajowa Narada Samorządów Załogi (29-30 października 1986 r. - Sejm) przeciwko dążeniom administracji do ograniczenia kompetencji samorządów, co wpłynęło na wycofanie w/w projektu zmian ustaw.

Kontrakcja rad pracowniczych była zarazem przejawem występowania samorządów w roli ruchu społecznego broniącego zasad reformy gospodarczej.

5. Reguły funkcjonowania gospodarki narodowej w latach 1987-1989

W drugiej połowie lat 80-tych pod wpływem niezadowolających rezultatów dotychczasowego sposobu i tempa reformowania gospodarki, jak również braku postępu w równoważeniu gospodarki i poprawie jej efektywności przystąpiono do rozszerzenia zakresu reformy w stosunku do koncepcji zawartej w "Kierunkach". Zmiana miała się głównie wyrażać w głębszym "urynkowieniu" gospodarki.

Analiza systemu ekonomicznego, do którego zmierzała kontynuacja reformy gospodarczej w 1987 r. przedstawiona w Tezach do II etapu reformy gospodarczej⁵² również nie wykazała przewagi nad tradycyjnym systemem nakazowo-rozdzielczym⁵³. Tezy podtrzymywały tzw. dualizm systemowy, dzielący gospodarkę na dwie części. Jedna z nich obejmowała głównie produkcję środków produkcji i była kierowana przez państwo. Druga dotyczyła produkcji środków konsumpcji i - w założeniu - miała być "kierowana przez rynek".

⁵⁰ W.Pańków, B.Gąciarz, *Kształtowanie się nowego porządku społecznego a stosunki przemysłowe w Polsce* (w:) *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej* (praca zbiorowa pod redakcją W.Kozek), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1997, s. 31.

⁵¹ "Rzeczpospolita" z 29 października 1986 r. dodatek *Reforma Gospodarcza*.

⁵² "Rzeczpospolita" z 17 kwietnia 1987 r. (dodatek *Reforma Gospodarcza*).

⁵³ C.Józefiak, *Dualność systemu ekonomicznego...*, op. cit., s. 35.

W sektorze planowym struktura produkcji była jednak nadal planowana centralnie, co oznaczało zachowanie uznaniowości decyzji alokacyjnych, dotacji, brak cen równowagi i istnienie innych kategorii pieniężnych o nierynkowym charakterze. Prowadziło do utrzymania reglamentacji czynników produkcji pozostających w niedoborze i pozarynkowej "gry" między centrum a przedsiębiorstwami, co w konsekwencji uniemożliwiało weryfikację przedsiębiorstw pod względem efektywności.

Również w sektorze rynkowym nie występowała samoregulacja procesów gospodarczych. Związane to było z istnieniem silnej ingerencji państwa zarówno w zakresie kształtowania programów produkcyjnych przedsiębiorstw, jak i aktywności inwestycyjnej. Producenci mieli ograniczoną swobodę wyboru a podatki były przedmiotowo różnicowane. Przewidywał to program reformy. "Tezy do II etapu" nie zapowiadały bowiem zniesienia art. 49 ust. 2 ustawy o p.p., tj. przepisu ograniczającego prawo przedsiębiorstwa do zmiany profilu produkcji. Dopuszczały natomiast różnicowanie podatków ówczesnie, jak i w systemie docelowym⁵⁴.

Zasadniczą rolę państwa w sterowaniu procesami gospodarczymi podtrzymywał także "Program realizacyjny II etapu reformy gospodarczej" z października 1987 r. Choć modyfikacja wyrażać się miała w realizacji decyzji alokacyjnych państwa "za pomocą licznych środków ekonomicznych i finansowych", a nie, jak dawniej poprzez dyrektywy, nie można jej było jednak nazwać zmianą zasad i kryteriów kształtowania struktury produkcji i inwestycji. Przeciwnie, była zapowiedzią pozostawienia dotychczasowych niedomagań wynikających z rządzenia gospodarką przez jej nadbudowę technokratyczną⁵⁵.

Jako metodę prowadzącą do radykalnej i konsekwentnej reformy gospodarczej o charakterze rynkowym ogłoszono następnie Plan Konsolidacji Gospodarki Narodowej. Szeroki zakres decyzji alokacyjnych i redystrybucyjnych przewidywanych w planie centralnym pozwalał jednak, także w tym przypadku, mówić o kontynuacji nierynkowych, czy pseudorynkowych instrumentów sterowania gospodarką. Trudno było bowiem uznać plan konsolidacji za program

⁵⁴ C.Józefiak, tamże, s. 31,32.

⁵⁵ C.Józefiak, *Dlaczego i jak wprowadzać gospodarkę rynkową (w:) Przebudowa systemu funkcjonowania gospodarki polskiej*, Materiały IX Szkoły Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, pod red. T.Afeltowicza i L.Olszewskiego, Acta Universitatis Wratislaviensis No 1206, Wrocław 1989, s. 53, 55.

wdrażania rynkowej reformy gospodarczej gdy np. ceny równowagi, w dalszym ciągu, miały być osiągnane w wyniku operacji administracyjnej ⁵⁶.

6. Ograniczenia funkcjonowania samorządu

Ustawy o przedsiębiorstwie państwowym i samorządzie załogi p.p. z 1981 r. wyznaczyły nowy formalny model zarządzania w przedsiębiorstwie określony przez uprawnienia i kompetencje podmiotów władzy w przedsiębiorstwie. Rzeczywisty kształt modelu wyznaczały jednak zachowania i reakcje charakterystyczne dla tradycyjnego systemu oparte na wieloletnich doświadczeniach rozwiązywania problemów w zbiurokratyzowanym systemie.

Wielorakie przyczyny sprawiły, że wdrażanie reformy gospodarczej w latach 80-tych nie doprowadziło do ukształtowania się nowego modelu zarządzania w przedsiębiorstwie. Kształt takiego modelu wyznaczają zmiany społeczno-polityczne zachodzące w kraju, zmiany ekonomiczne dokonujące się w gospodarce, jak i zachowania i postawy ludzi oraz ich świadomość społeczna ⁵⁷.

Zasady reformy gospodarczej wiązały samorządność pracowniczą łącznie z zagadnieniem samodzielności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Uznano, że urzeczywistnienie podmiotowej roli samorządu pozostaje w związku z zakresem decyzji, które podejmowane są w przedsiębiorstwie. Pozycja samorządu w przedsiębiorstwie uzależniona była więc od pozycji przedsiębiorstwa w strukturze podmiotowej gospodarki.

Zjawiska samopowielania się systemu, utrzymanie się sytuacji dogodnych dla bezpośredniego oddziaływania na przedsiębiorstwo ze strony administracji państwowej stanowiły główne źródło ograniczenia autonomii przedsiębiorstwa państwowego. Na stan ten składały się także negatywne zjawiska, jak rozdzielnictwo i związane z tym przymusowe pośrednictwo w zbyciu niektórych towarów, centralny system dotacji i dopłat wykluczający samofinansowanie i określenie rzeczywistej efektywności przedsiębiorstwa, paternalizm

⁵⁶ M. Dąbrowski, *Przełom, czy dreptanie w miejscu*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 43, s. 3.

⁵⁷ G. Gierszewska, *Funkcjonowanie samorządu pracowniczego w przedsiębiorstwie przemysłowym* (wyniki badań empirycznych), "Przegląd Organizacji" 1985, nr 9, s. 15.

i uznaniowość decyzji centralnych organów zajmujących się przydziałem środków rzeczowych i finansowych⁵⁸.

Utrzymanie się zależności przedsiębiorstwa od urzędów nie pozostawiało wiele miejsca dla organów przedsiębiorstwa w kształtowaniu jego działalności. Niepewność zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikająca z braku stabilnych reguł gry także pozostawało w sprzeczności z podmiotowością przedsiębiorstwa jako samodzielnej organizacją gospodarczą. Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie były bowiem pochodną decyzji organów administracji państwowej, nie zaś wynikiem interesu ekonomicznego ukształtowanego w ramach nie podlegającym ciągłym zmianom systemu ekonomicznego. Pole samodzielności przedsiębiorstwa ograniczała również podległość dyrektora wobec organu założycielskiego. Brak uzależnienia oceny i dochodów dyrektora od efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa nie wiązało go z interesem przedsiębiorstwa.

Wynikało stąd, że również samorząd był ograniczony w wykonywaniu swoich funkcji, gdyż:

- nie był w stanie podjąć długofalowej działalności gospodarczej;
- nie istniała możliwość trwałego powiązania efektywności gospodarowania z materialnymi korzyściami przedsiębiorstwa i załogi.

Zmienność i nieprzejrzystość przepisów utrudniała orientację członków rad w podstawowych zagadnieniach przedsiębiorstwa. Sprzeczności między przepisami, stosowanie w praktyce aktów prawnych niezgodnych z zasadami reformy ograniczały pole działania przedsiębiorstw i samorządów na rzecz organów wyższych⁵⁹. Niepewność i niestabilność rozwiązań systemowych wzmagały w przedsiębiorstwach reakcje "starego" typu: przetargi, manipulacje kosztami i kalkulacjami cenowymi, koncentrowanie się na osiąganiu bieżących efektów ekonomicznych. Oznaczało to ograniczenie horyzontu podejmowanych decyzji. Brak możliwości podejmowania przez organy samorządu decyzji strategicznych (dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa, postępu technicznego, ekonomicznego czy organizacyjnego) czyniło określanie zamierzeń przyszłościowych fikcją i kierowało organy samorządu w stronę podejmowania decyzji wchodzących w zakres operatywnego zarządzania.

⁵⁸ M.Federowicz, *Przestrzeń samorządności pracowniczej (zewnętrzne uwarunkowania)*, "Przegląd Organizacji" 1985, nr 10, s. 33.

⁵⁹ M.Federowicz, j.w.

Bariery w realizacji zasady samofinansowania przedsiębiorstw, utrzymywanie się przywilejów branżowych nie popartych względami ekonomicznymi, wydajnością pracy, efektywnością i jakością produkcji uniemożliwiały pełnienie przez płacę motywacyjnej funkcji. To m.in. sprawiło, że przy rozwiązywaniu problemów płacowych, uchwalaniu regulaminów premiowania czy podziału nagród samorządy stosowały zasady egalitaryzmu i popierały dążenia rewindykacyjne załóg⁶⁰.

Ograniczenie ekonomicznej płaszczyzny działania samorządu z równoczesnym "wypaczonym" działaniem związków zawodowych prowadziło również w praktyce do skupiania się organów samorządu na sprawach kadrowych, zatrudnienia, płac, spraw socjalnych i bhp. "Przechodzenie" organów samorządu na pozycje związkowe tj. ochrony interesów pracowniczych było wyrazem rezerwy załóg wobec ruchu związkowego⁶¹.

Innym rodzajem trudności ujawniającej się w trakcie realizowania zasady samorządności w przedsiębiorstwie była bariera kompetencyjna prowadząca do zniechęcenia i przeszkadzająca także dyrektorom. Członkowie rad pracowniczych w odniesieniu do siebie samych (a także do ogółu pracowników) zwracali uwagę na niski poziom świadomości prawnej i ekonomicznej⁶².

W Polsce w ciągu czterdziestu lat przez reformę gospodarczą rozumiano taką zmianę systemu funkcjonowania gospodarki, która oznaczała "odchodzenie" od tradycyjnego modelu gospodarki socjalistycznej w kierunku modelu parametrycznego lub idąc dalej socjalizmu rynkowego⁶³.

System parametryczny był jednak *de facto* pośrednią centralizacją, odmianą systemu tradycyjnego. Nie tworzył bowiem przesłanek efektywności gospodarowania. Parametry w dalszym ciągu miały służyć realizacji ustaleń planu. W ten sposób umacniała się władczość instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstw, ich samodzielność była ograniczana, a system finansowy "rozmiękczony".

Wydaje się, że wiarygodna jest ocena reform gospodarczych podejmowanych w Polsce do 1989 r. dokonana przez A.Matysiaka:

⁶⁰ G.Gierszewska, op. cit.

⁶¹ A.Fornalczyk, *Samorządowa rzeczywistość*, "Przegląd Organizacji" 1983, nr 3, s. 6-8.

⁶² J.Pamrów, *Samorządność pracownicza. Bariery i zagrożenia*, "Przegląd Organizacji" 1985, nr 7, s. 36.

⁶³ W.Lesiński, *Z prehistorii reform*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 36, s. 11.

“dotychczasowe próby reform skompromitowały zabiegi ewolucyjne polegające na przystosowaniu (kosmetyce) starego porządku do nowych wyzwań. Szansę powodzenia, zmiany systemu mają jedynie przedsięwzięcia rewolucji społecznej dokonujące się drogą odrzucenia dotychczasowego porządku gospodarczego, politycznego i ideologicznego oraz zastąpienia go nowym, przeciwstawnym”⁶⁴.

Natomiast W.Morawski podkreśla, że “źródeł niepowodzeń naszych reform szukano raczej w sposobach ich realizacji, a nie w uwarunkowaniach systemowych (...) Choć niepowodzenia w reformach gospodarki miały swoje źródła w kryzysowym charakterze systemu to działania na rzecz przezwyciężenia kryzysu obejmowały przede wszystkim te determinanty, które nie miały charakteru systemowego. Determinanty systemowe to fundamentalne zasady ideowe, polityczno-ustrojowe, zasady organizacji życia w państwie, rozumienie kierowniczej roli partii, sposoby powiązania rządu i parlamentu, rola własności państwowej, kolektywistyczno-egalitarny model życia i.i.d.”⁶⁵.

⁶⁴ A.Matysiak, *Spoleczeństwo dualne*, “Życie Gospodarcze” 1991, nr 37.

⁶⁵ W.Morawski, *Trzy reformy...*, op. cit.

Rozdział III

Spór o formy udziału pracowników we własności i w zarządzaniu przedsiębiorstwem w okresie transformacji systemu gospodarczego

Od roku 1988 wraz z formułowaniem nowych koncepcji przebudowy mechanizmów funkcjonowania polskiej gospodarki powstawały również nowe ujęcia problematyki związanej z samorządnością pracowniczą. Przewidywano, że przekształcenia w organizacji przemysłu i odejście od koncepcji przedsiębiorstwa państwowego będą oznaczały także odchodzenie od koncepcji samorządu załogi, ukształtowanego w latach 80-tych ¹. Stąd spór o przyszły kształt systemu społeczno-gospodarczego wiązał się ściśle ze sporem o pozycję klasy robotniczej w reformowanej gospodarce ². Główny obszar walki i formowania się interesów grupowych stanowiła prywatyzacja. Chodziło o rozstrzygnięcie kwestii, w jakim zakresie i na jakich warunkach uczestniczyć będzie w prywatyzowanym majątku załoga oraz pozostali obywatele. Ożywioną dyskusję umożliwiły zmiany legislacyjne w zakresie form dysponowania majątkiem państwowym na rzecz dysponowania nim jako kapitałem. Na podstawie ustawy o gospodarce finansowej przedsiębiorstw z dnia 31 stycznia 1989 r. ³ dokonano podziału majątku przedsiębiorstwa na fundusz założycielski (część zgromadzona do 1983 r. - od niej przedsiębiorstwo płaciło dywidendę) i fundusz przedsiębiorstwa. Rozwiązanie to wywołało konflikt interpretacyjny pomiędzy głównymi stronami sporu, tj. działaczami samorządowymi i przedstawicielami rządu. Ci pierwsi uznali, że fundusz założycielski stanowi wkład Skarbu Państwa, natomiast fundusz przedsiębiorstwa czyli część majątku powstała z zysku po opłaceniu zobowiązań wobec budżetu określa uprawnienia własnościowe przedsiębiorstwa. W opinii strony rządowej regulacja ta nie upodmiotowiła przedsiębiorstwa w stosunkach majątkowych. Podział majątku przedsiębiorstwa na fundusz założycielski i fundusz przedsiębiorstwa określono jako ewidencyjno-finansowy, nie mający żadnego

¹ M.Czarzasty, *Szanse w sanacji*, "Zarządzanie" 1990, nr 2, s. 18.

² M.Nasiłowski, *Gra o jutro*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 47, s. 1, 4 ; D.Zagrodzka, *Zygakiem do celu*, "Gazeta Wyborcza" 8-9.XII.1990; K.T.T., *Czysta gra polityczna*, "Polityka" 1990, nr 39.

³ Dziennik Ustaw 1989, nr 3, poz. 10.

znaczenia dla stosunków własnościowych. W razie likwidacji lub przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego majątek odpowiadający wartości obu tych funduszy przypada w całości Skarbowi Państwa⁴. Zmiana formy dysponowania majątkiem państwowym dokonała się na podstawie ustawy o niektórych warunkach konsolidacji gospodarki narodowej oraz zmianie niektórych ustaw⁵. Przewidziano w niej możliwość oddawania składników majątkowych mienia państwowego do korzystania osobom prawnym lub fizycznym w formie dzierżawy i agencji w celu prowadzenia działalności gospodarczej.

1. Koncepcje udziału pracowników we własności przedsiębiorstwa

W polskiej ekonomii od dłuższego czasu trwały poszukiwania takich form własności, które silniej zwiążą pracowników przedsiębiorstwa z funkcjonującym w nim kapitałem. Na początku lat 80-tych postulowano nawet przyjęcie innej interpretacji konstytucyjnej zasady współdziałania załóg pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Według tej koncepcji komercyjne nastawienie samorządów mające prowadzić do efektywnych zachowań po stronie przedsiębiorstw byłoby możliwe pod warunkiem przekazania samorządom przez państwo bezpośredniego zarządu nad przedsiębiorstwem. Do zadań państwa należałoby jedynie stworzenie prawnych ram ich funkcjonowania oraz regulowanie działalności poprzez: parametry rachunku decyzyjnego (ceny, stawki podatków i dopłat, stopa procentowa, kurs walutowy), układu zasilania finansowego (kredyty bankowe, dotacje budżetowe) i układu pobudzania (różnego rodzaju ulgi i zwyzki świadczeń finansowych na rzecz budżetu państwa). Samorządy posiadające kompetencje w dysponowaniu środkami produkcji pełniłyby jednocześnie funkcje pracodawcy i przedsiębiorcy. Byłaby to więc quasi-dzierżawa mienia ogólnonarodowego. Przekazanie przedsiębiorstwa w zarząd załogom pracowniczym nie oznaczałoby bowiem ani w sensie formalnym ani faktycznym zamiany ogólnonarodowej własności środków produkcji we własność grupową członków załogi⁶.

W roku 1988 coraz powszechniejsze stawało się przekonanie, że istnieją granice racjonalizacji działania przedsiębiorstw państwowych i że zasadniczy

⁴ I. Dryll, *Wasze nie jest nic...*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 6.

⁵ Dziennik Ustaw 1990, nr 17, poz. 99.

⁶ Z. Fedorowicz, *Samorząd, przedsiębiorstwo, administracja*, "Polityka" 1981, nr 31, s. 5.

przełom w efektywności funkcjonowania naszej gospodarki zależy od przekształcenia dotychczasowej formuły własności państwowej. Jednocześnie zastanawiano się, czy w procesie urynkwienia gospodarki w ogromnej większości państwowej "trzecia droga" nie jest koniecznością i jedyną możliwością. "Trzecia droga" rozumiana była jako koncepcja reformatorska, której istota wyrażać się miała w urynkwieniu sektora państwowego poprzez usamodzielnienie przedsiębiorstw - poddanie ich rygorom rachunku mikroekonomicznego oraz znaczne ograniczenie roli państwa w gospodarce (przede wszystkim poprzez ograniczenie alokacyjnych funkcji państwa) ⁷.

Zwolennicy uspołecznienia własności nie występowali przeciwko prywatyzacji. Podkreślali jednak, wykorzystując przykład gospodarki brytyjskiej, iż jest to proces rozłożony na wiele lat i przekonywali, że uzdrowienie gospodarki przedsiębiorstw państwowych powinno nastąpić przed ich prywatyzacją. Przypominali, że brytyjski przemysł stalowy stał się konkurencyjny na rynkach światowych, pozostając jeszcze w rękach państwa. Stąd minimalizowali znaczenie przekształceń własnościowych większe znaczenie przypisując właściwej strukturze cen i respektowaniu "twardej" polityki finansowej względem przedsiębiorstw ⁸. Wobec braku możliwości przeprowadzenia szybkich przemian własnościowych proponowali jeszcze w przedsiębiorstwach państwowych szukać sposobów pobudzania efektywności ekonomicznej.

Poza ograniczeniem ingerencji organów państwa w bieżący zarząd przedsiębiorstwem rozwiązaniem problemu racjonalności mikroekonomicznej miało być przekazanie przedsiębiorstwom państwowym prawdziwej autonomii oraz zmiana sposobu ich organizacji i finansów, umożliwiającą uczestnictwo tych przedsiębiorstw w rynku kapitałowym ⁹. Zwolennicy tej opcji sądzili, że w przypadku konkurencji ze strony różnych form zróżnicowanej struktury własnościowej oraz warunków "twardego" finansowania efektywność wykaże także przedsiębiorstwo samorządowe.

Przegląd różnych wariantów przedsiębiorstw "trzeciej drogi" (m.in.: państwowe przedsiębiorstwo menedżerskie, przedsiębiorstwo państwowe z radą nadzorczą, przedsiębiorstwo samorządowe, przedsiębiorstwo stanowiące

⁷ M. Dąbrowski, *Podmiot przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 525.

⁸ *Prawdy i mity*, relacja M. Kowalskiej i T. Jeziorańskiego z posiedzenia Rady Ekonomicznej, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 50, s. 1, 4.

⁹ P. Jasiński, *Prywatyzacja*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 17, s. 3.

grupową własność załogi bez indywidualnych udziałów własnościowych, pracownicza spółka kapitałowa) i ich spodziewanych zachowań ekonomicznych dokonany przez M.Dąbrowskiego wykazał, że "droga do urynkowienia gospodarki nieprywatnej wymaga odrzucenia doktryny o jednolitym funduszu własności państwowej oraz znacznego ograniczenia zasięgu sektora państwowego na rzecz grupowych oraz quasi-grupowych form własności" ¹⁰.

W ramach szerokiej orientacji reformatorskiej opowiadającej się za zmianą własności państwowej wyróżniały się dwa stanowiska:

- kolektywistyczny wariant własności grupowej ustanawiający załogę przedsiębiorstwa zbiorowym podmiotem własności i
- wariant polegający na wprowadzeniu udziałów majątkowych, co oznaczało transformację własności państwowej w system akcji pracowniczych.

Koncepcja własności grupowej załóg pracowniczych rozważana była jako jedna z możliwości już w latach 1980-1981. W 1988 r. promował ją m.in. M.Borkowski, upatrując w niej konsekwentne rozwinięcie modelu samorządowego ¹¹. Według J.Kramer samorząd oparty na pełnej własności w warunkach gospodarki rynkowej miał stanowić dojrzałą konstrukcję zdolną przejąć funkcje właściciela i przedsiębiorcy. Funkcja właściciela związana z tworzeniem przedsiębiorstwa wyraża się w podejmowaniu decyzji o lokacie i zmianie lokaty kapitału w związku ze stanem koniunktury z przeznaczeniem pomnażania kapitału. Funkcja przedsiębiorcy z kolei polega na tworzeniu warunków długofalowej strategii przedsiębiorstwa i przeprowadzaniu operacji finansowych zabezpieczających rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie. Przejęcie tych funkcji przez samorząd oparty o własność kolektywną miało wywołać zainteresowanie samorządu strategicznym a nie doraźnym interesem przedsiębiorstwa ¹².

Możliwości promowania przedsiębiorczości i efektywności mikroekonomicznej w obrębie nieprywatnych form własności analizował M.Dąbrowski. W przypadku przedsiębiorstwa stanowiącego grupową

¹⁰ M.Dąbrowski, *Podmiot przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 538.

¹¹ M.Borkowski, *Sprzedać, oddać wydzierżawić*, "Polityka" z 31.XII.1988.

¹² J.Kramer, *Kto właścicielem i przedsiębiorcą*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 32, s. 6. Propozycje uwzględniające legitymację własnościową ujmowały samorząd w szerokim sensie, którego istota wyraża się tym, że posiadanie na własność całości lub części przedsiębiorstwa upoważnia do podejmowania decyzji o długofalowych skutkach dla przedsiębiorstwa, takich jak podział nadwyżki ekonomicznej oraz przedsięwzięcia rozwojowe i innowacyjne. Charakterystyczne dla samorządu w wąskim sensie wydatkowanie własnej pracy na rzecz przedsiębiorstwa (legitymacja laborystyczna), któremu nie towarzyszy udział w majątku ogranicza uprawnienia w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem do decyzji bieżących lub krótkookresowych. L. Balcerowicz, *Adaptacyjność systemów gospodarczych...*, op. cit., s. 13-18 i 37-42.

i niepodzielną własność załogi podkreślał jego przewagę w stosunku do tradycyjnego przedsiębiorstwa. Przewaga ta wyraża się w przełamywaniu oddolnych barier inicjatyw założycielskich, co może prowadzić do porównywanej z sektorem prywatnym elastyczności w tworzeniu struktury podmiotowej gospodarki. Walorem tej formy własności jest również zwiększenie zakresu odpowiedzialności majątkowej załogi (założenie przedsiębiorstwa na własny rachunek i własne ryzyko). Brak udziałów majątkowych sprawia jednak, że odpowiedzialność ta nie jest zindywidualizowana. Mankamentem jest również związanie współwłasności z okresem zatrudnienia, co określa krótki horyzont czasowy decyzji ekonomicznych (presja na płace)¹³. Przykładem funkcjonujących przedsiębiorstw samorządowych, stanowiących grupową własność załogi są kibuce izraelskie. Pracownicy nie posiadają w nich indywidualnych udziałów własnościowych. W latach 70-tych kibuce obejmowały ok. 35% całej ludności Izraela, wytwarzając 1/3 produkcji rolnej i ok. 1/10 produkcji przemysłowej kraju. Funkcjonują one w oparciu o superdemokratyczną procedurę decyzyjną, pełen egalitaryzm władzy, znaczny egalitaryzm dochodowy¹⁴. Również w Jugosławii w latach 1958-1968 samorząd pracowniczy oparty był w praktyce - choć nie *de iure* - na własności grupowej. Mienie przedsiębiorstw było powierzone załogom, które posiadały samodzielność w zakresie decyzji produkcyjnych jak i podziału dochodu. Załogi ponosiły pełną odpowiedzialność za funkcjonowanie przedsiębiorstwa (ekonomiczną, materialną, karną)¹⁵.

Prawdziwy przełom doktrynalny stanowiła propozycja polegająca na wprowadzeniu udziałów majątkowych nabywanych przez pracowników. Oznaczało to, że lokata oszczędności może przynieść indywidualny dochód z tytułu odroczenia konsumpcji, jak również z tytułu ponoszenia ryzyka alokacyjnego. W kręgach reformatorskich pomysł ten interpretowano następująco:

- jako wybór "trzeciej drogi", drugą fazę usamorządowienia gospodarki, połączenie idei współzarządzania z ideą partycypacji majątkowej;
- wariant przejściowy, pomost wiodący ku pełnej prywatyzacji gospodarki¹⁶.

¹³ M. Dąbrowski, *Podmiot przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 552.

¹⁴ M. Dąbrowski, *Ekonomiczne konsekwencje samorządności pracowniczej*, Ossolineum 1986, s. 13, 35, 89.

¹⁵ T. Wóciak, J. Borkowski, *Czego dowodzą doświadczenia Jugosławii*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 23.

A. Fornalczyk natomiast uważa, że ryzyko gospodarcze i ekonomiczna odpowiedzialność za skutki działania samorządnych przedsiębiorstw nie były ponoszone przez załogi, *Koniec trzeciej drogi*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 14, s. 9.

¹⁶ J. Lewandowski, J. Szomburg, *Mapa koncepcji reformatorskich*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 35, s. 4.

W ramach tej koncepcji proponowano dwa rozwiązania. A.Smuga, realnie oceniając niskie zasoby kapitałowe społeczeństwa zalecał udzielanie załogom przez państwo bezterminowej pożyczki kapitałowej umożliwiającej przejmowanie majątku przedsiębiorstwa. W zamian państwo zachowałoby wpływ na strategię rozwoju przedsiębiorstwa oraz prawo do zwrotu pożyczki przy realnym oprocentowaniu, uwzględniającym stopę inflacji i procent od kapitału¹⁷. Również wg L.Pagi realizacja własności pracowniczej byłaby możliwa pod warunkiem finansowania wykupu udziałów pracowniczych przez państwowe kredyty oraz odpisy od podatku dochodowego. Przejmowanie przez załogi pakietu kontrolnego 51% trwałoby 5-8 lat, co pozwoliłoby zorganizować infrastrukturę potrzebną do działania rynku kapitałowego¹⁸. J.Mujżel proponował, aby własność pracownicza tworzona była stopniowo z wypłat części zysku spółki pracowniczej. Niewielką część majątku przekazano by pracownikom nieodpłatnie. Utrzymaniu pracowniczego charakteru spółki miały służyć różnego rodzaju ograniczenia zbywalności akcji pracowniczych i ich obrotu na rynku kapitałowym¹⁹. W oświadczeniu wydanym przez wybitnych polskich ekonomistów o orientacji lewicowej postulowano utworzenie funduszu własności pracowniczej zasilanego ze znacznej części wpływów do budżetu z tytułu sprzedaży przedsiębiorstw oraz ich akcji i udziałów²⁰.

Zespół Katedry Ekonomii SGPiS pod kierunkiem T.Kierczyńskiego opracował koncepcję pracowniczej spółki akcyjnej. Cechą różniącą tę koncepcję od systemu ESOP miał być dobrowolny i odpłatny charakter uwłaszczenia. PSA miała być spółką o kapitale mieszanym: państwa, osób prawnych i fizycznych. Zakładano, że pracownicy będą mieli pierwszeństwo i preferencje w zakupie akcji. Akcje pracownicze byłyby imienne i uprzywilejowane w głosowaniu (1 akcja - 5 głosów). Umożliwiłoby to zdobycie pakietu kontrolnego przy wykupie zaledwie 17% kapitału akcyjnego²¹.

¹⁷ A.Smuga, J.Smuga, *Spółki z państwowej pożyczki kapitałowej*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 36.

¹⁸ L.Paga, *Głos thatcherysty wschodniego*, "Polityka" z 17.XII.1988.

¹⁹ J.Mujżel, *Jakie przedsiębiorstwo- alternatywa*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 7.

²⁰ *W kierunku alternatywnego programu*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 18, s. 4.

²¹ H.Możaryn, *Pracownicza spółka akcyjna jako forma prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego*, "Gospodarka Narodowa" 1990, nr 2, s. 22.

Własność pracowniczą jako równoprawną drogę przekształceń własnościowych w Polsce popierała także B. Błaszczyk²². Nie podzielała jednak popularnych w wielu kręgach postulatów, by uczynić z niej formę dominującą w gospodarce. W tym kontekście opowiadała się za transferowalnością pracowniczych udziałów i czasowymi jedynie ograniczeniami ich zbywalności (okres "odpracowania" renty otrzymanej dzięki preferencyjnemu nabyciu udziałów). Uważała bowiem, że trwałość własności pracowniczej nie może być wymuszana. Jako metodę przeciwdziałającą naciskom na płace kosztem dywidend występujących w przedsiębiorstwach typu samorządowego zalecała rozwiązanie zgodne z zasadami Kodeksu Handlowego czyli podział głosów proporcjonalny do posiadanych udziałów. Jednocześnie występowała przeciw nadmiernemu uprzywilejowaniu głosowemu akcji pracowniczych (proponowanemu w niektórych projektach), obawiając się braku zainteresowania inwestorów zagranicznych nabywaniem akcji lub udziałów przedsiębiorstw z dużym udziałem własności pracowniczej²³. B. Błaszczyk podkreślała podstawowe znaczenie wsparcia instytucjonalnego z zewnątrz dla wprowadzenia pracowniczych udziałów kapitałowych. Zachęty systemowe miały być skierowane do: pracowników udziałowców (niższa cena udziałów przy zakupie i prawo odpisywania sum przeznaczonych na ich nabycie od podstawy opodatkowania), instytucji własności pracowniczej (np. fundacji) poprzez nienaliczanie podatków od sum przekazywanych i otrzymywanych na rzecz własności pracowniczej, przedsiębiorstw (w postaci ulg podatkowych dotyczących części zysku przekazywanej na powiększenie własności pracowniczej oraz zwolnienie tych sum z "popiwku"), banków (ulg podatkowych od niżej oprocentowanych kredytów udzielanych na zakup własności pracowniczej). Wspomniane preferencje miały też dotyczyć jedynie samego nabywania udziałów kapitałowych przez pracowników a nie ułatwiać bytu przedsiębiorstw z własnością pracowniczą poprzez tworzenie im uprzywilejowanych warunków funkcjonowania²⁴. B. Błaszczyk zwracała uwagę na korzyści ogólnosystemowe, jakie mogą ujawnić się w gospodarce polskiej wraz z upowszechnieniem się własności pracowniczej szczególnie w okresie transformacji. Byłoby to antyinflacyjne oddziaływanie pracowniczych udziałów

²² B. Błaszczyk, *Koncepcja akcjonariatu pracowniczego jako jednej z dróg przekształceń własnościowych w warunkach polskich* aneks 2 (w:) *Własność pracownicza i pracownicze udziały kapitałowe w krajach gospodarki rynkowej*, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 1992, s. 93-101.

²³ Tamże, s. 101.

²⁴ J.w., s. 98.

kapitałowych (drogą odciągania części dochodów z rynku), wzrost oszczędności i inwestycji. Pracownicze udziały kapitałowe mogłyby też łagodzić restrykcyjny system ograniczania płac stosowany w ramach programu stabilizacji²⁵. Istotnym elementem koncepcji B. Błaszczyk było założenie, że z posiadania indywidualnie wyodrębnionych pracowniczych udziałów kapitałowych wynikać będą prawa majątkowe, dochodowe i decyzyjne²⁶.

M. Dąbrowski rozważał dwie alternatywne drogi przekształcenia własności państwowej we własność grupową z indywidualnymi udziałami własnościowymi: wykup własności lub nieodpłatne nadanie własności (uwłaszczenie). Strategia uwłaszczeniowa posiadała jedną zasadniczą zaletę. Umożliwiała dokonanie radykalnej deetatyzacji dosłownie z dnia na dzień. Pozostałe jej cechy mogły rodzić negatywne skutki. Przede wszystkim szybką dekapitalizację przedsiębiorstw państwowych gdyż pracownicy byłiby zainteresowani głównie maksymalizacją bieżących dochodów z przeznaczeniem na inwestowanie poza przedsiębiorstwem lub bieżącą konsumpcją. Większość argumentów przemawiała więc za wykupem. Metoda wykupu zapewniała efektywne zachowania przedsiębiorstwa i pogłębiała motywacje pracowników do efektywnej pracy. Mogła także stanowić czynnik przywracania równowagi budżetowej i równoważenia rynku konsumpcyjnego. Jako metoda wykupu a jednocześnie bodziec do mobilizacji oszczędności pracowników mógł być stosowany przetarg z udziałem załogi broniącej samorządowego charakteru przedsiębiorstwa. W tym przypadku rozwiązany byłby również problem wyceny przedsiębiorstwa. Ilość przyznanych udziałów byłaby zróżnicowana i zależna od rozkładu zasobów finansowych wśród pracowników. Utrzymana byłaby jednak fundamentalna dla własności grupowej zasada: jeden pracownik - jeden głos. W koncepcji M. Dąbrowskiego możliwość wykupu własności państwowej nie była limitowana zasobami pieniężnymi ludności i dotyczyła całości zasobów majątkowych (zasoby dewizowe, nieruchomości, samochody), mogących być podstawą do kreowania kredytu²⁷.

R. Krawczyk z kolei proponował uwłaszczenie załóg przez ofiarowanie im w zamian za symboliczną opłatę pakietu kontrolnego. W ten sposób miał być "wykreowany wyraźny właściciel przedsiębiorstwa". Uwłaszczenie pracowników

²⁵ Tamże, s. 100.

²⁶ Tamże, s. 95.

²⁷ M. Dąbrowski, *Własność grupowa jako jedna z dróg przekształcania własności państwowej* (w:) *Propozycje przekształceń polskiej gospodarki*, pod red. L. Siemiona, PTE, Warszawa 1988, s. 1-13.

przedsiębiorstw państwowych R.Krawczyk widział jako zabieg bardzo prosty pod względem organizacyjnym. Organ założycielski likwiduje majątek przedsiębiorstwa, emituje jego akcje i przekazuje je załodze. Samorząd załogi staje się walnym zgromadzeniem akcjonariuszy, a rada pracownicza - radą nadzorczą. Zainteresowanie akcjonariuszy-pracowników kondycją finansową i wynikami firmy wyrażać się miało w inny sposób, niż w rozwiązaniach dotyczących samorządu załogi. Akcjonariusze nie mieli również współzarządzać przedsiębiorstwem. Stopień realizacji zysku z kapitału miał być kryterium oceny efektywności firmy i zarządu. Transfer akcji poza przedsiębiorstwo, silna progresja podatkowa od płac względem dywidend, a nawet zakładane bankructwo firm, to środki, które miały stanowić gwarancję preferowania przez właścicieli-pracowników decyzji długookresowych.

R.Krawczyk traktował więc powszechny akcjonariat pracowniczy jako pomost przejścia do systemu akcyjnego, a nie cel sam w sobie²⁸. W późniejszym okresie R.Krawczyk zmodyfikował swą koncepcję i przedstawił propozycję jeszcze mniej realistyczną pod względem politycznym i ekonomicznym. Podtrzymał swoje stanowisko w kwestii darmowego przekazania pracownikom 51% akcji, w zamian za co pracownicy ci przez okres 3-5 lat nie otrzymywaliby z nich żadnych dochodów a obrót akcjami byłby zawieszony. Krytycy tej koncepcji z kręgu liberałów podkreślali, że jej realizacja doprowadziłaby do większościowego akcjonariatu pracowniczego z tendencją do płacowego przeznaczenia wypracowanego zysku. Argumentacja, że większościowy akcjonariat okaże się rozwiązaniem niefunkcjonalnym pod względem ekonomicznym uzupełniona była dowodem o charakterze politycznym. Przewidywano, że tzw. uwłaszczenie załogi wywoła konflikty społeczne nie tylko między załogami a np. pracownikami sfery budżetowej, ale także w obrębie samych załóg (przedsiębiorstwa o dobrej kondycji i złej). Następstwem tej drogi prywatyzacji byłyby ogromne nierówności majątkowe. Innym problemem mającym również wymiar etyczny byłby sposób ich finansowania²⁹. Jednocześnie nie budziło wątpliwości, że załogi pracownicze powinny otrzymać rekompensatę z tytułu utraty w wyniku prywatyzacji prerogatyw samorządowych i pracowniczych wywalczonych w 1981 r. i obronionych w latach 80-tych³⁰.

²⁸ R.Krawczyk, *Wielka przemiana. Upadek i odrodzenie polskiej gospodarki*, Warszawa 1990, s. 144 i n.

²⁹ J.Lewandowski, J.Szomburg, *Strategia prywatyzacji*, "Transformacja Gospodarki" 1990, nr 7.

³⁰ Tamże.

Analizę ekonomicznych zachowań akcjonariatów pracowniczych przeprowadził wspomniany już M. Dąbrowski. Dowodził, że w przypadku, gdy statut spółek pracowniczych nie wprowadza ograniczeń obrotu akcjami (udziałami) jedynie do pracowników i nie obowiązuje zasada jeden członek - jeden głos, to logika gry rynkowej i zróżnicowanie dochodów doprowadzi do przekształcenia tych spółek w klasyczne spółki kapitałowe. Gdy natomiast obrót akcjami ograniczony będzie do pracowników nie nastąpi rynkowa wycena udziałów. Dopuszczenie części udziałów do swobodnego obrotu na rynku (posiadacze tych akcji nie mieliby wówczas prawa głosu w trakcie zgromadzeń akcjonariuszy) mogłoby zapobiec tej sytuacji. M. Dąbrowski rozważał też inny dylemat związany z występowaniem pracowniczych spółek kapitałowych. Otóż w rentownych firmach wartość udziałów mogłaby wzrosnąć do poziomu uniemożliwiającego ich zakup dla nowych pracowników³¹. Kryterium wstępu do spółki byłaby więc sytuacja majątkowa pracownika a nie jego kwalifikacje, czy zdolności³². Na inne mankamenty spółek pracowniczych zwracał uwagę K. Dobrowolski. Podkreślał, że w spółkach pracowniczych źródło finansowania rozwoju ograniczone jest do dwóch form: samofinansowania i kredytu bankowego przy wyeliminowaniu najbardziej skutecznej formy, jaką jest emisja ogólnodostępnych akcji. Zahamuje to powstanie rynku kapitałowego, który odegrał istotną rolę w rozwoju krajów zachodnich. Przewidywał również, że ograniczenie zbywalności akcji doprowadzi do niskiej mobilności kapitału, a odprowadzenie do budżetu części zysku z tytułu spłaty rat zmniejszy możliwości inwestycyjne spółek pracowniczych³³. Również T. Gruszecki odrzucał *a priori* "trzecią drogę" jako konkurencyjny wobec opcji liberalnej kierunek prywatyzacji. Podkreślał, że próba identyfikacji załogi jako właściciela bądź konstruowanie specjalnych praw własności poszczególnych pracowników byłaby "drogą na skrót" z ominięciem długotrwałej ewolucji i "docierania się" rynku kapitałowego. Droga ta mogłaby doprowadzić do nowego układu instytucji i formuł praw własności niekompatybilnych z rynkiem światowym. Oznaczałoby to,

³¹ Obawa ta znalazła potwierdzenie w praktyce ESOP. Sukces komercyjny pracowniczych spółek kapitałowych z wyłączną własnością pracowniczą pomnożył wartość akcji pracowniczych poza możliwości ich nabycia przez nowych pracowników. Problem ten wystąpił w przemyśle przetwórstwa drewna w płn.-zach. rejonach USA. K. Bradley, A. Gelb, *Employee buy-outs of troubled companies*, "Harvard Business Review" 1985, nr 4.

³² M. Dąbrowski, *Podmiot przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 535.

³³ *Brak konsekwencji*, Polemika K. Dobrowolskiego z propozycją J. Mujzela w kwestii przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 14. Argumenty zwolenników i przeciwników własności pracowniczej w Polsce prezentuje Z. Kubot, *Spółki pracownicze i spółki menedżerskie*, Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Zielona Góra 1993, s. 9-12.

iz możliwości włączenia się w światowy system gospodarki rynkowej mogłyby okazać się nierealne³⁴.

W 1990 r. w sporze o kształt ustawy prywatyzacyjnej ścierały się dwie opcje: technokratyczna (odpłatna prywatyzacja kapitałowa) reprezentowana przez grupę rządową K.Lisa i pracownicza, reprezentowana przez ruch samorządów pracowniczych. Alternatywny do rządowego projekt ustawy o prywatyzacji opracowali prof. H.Izdebski i K.Ludwiniak. Stanowił on adaptację do polskich warunków rozwiązań stosowanych w amerykańskich ESOP-ach. Projekt samorządowy sugerował ulgi podatkowe i w dużo większym stopniu, niż projekt rządowy angażował w prywatyzację budżet państwa. W przeciwieństwie do projektu min. K.Lisa samorządowcy proponowali również obligatoryjne tworzenie instytucji wspomagających akcjonariaty oraz większą kontrolę Sejmu nad prywatyzacją³⁵. Spór zakończył się kompromisem. Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych³⁶ przyznała pracownikom prawo do zakupu 20% akcji po cenie równej 1/2 wartości emisyjnej (przywilej ekonomiczny) oraz prawo do współdecydowania o prywatyzacji ich zakładu pracy poprzez prawo inicjatywy własnej i weta wobec inicjatywy państwa (przywilej decyzyjny). J.Szomburg uważał, że ten ostatni element oznaczał faktycznie przyznanie dyrekcji i załogom części prawa własności³⁷. P.Tamowicz natomiast podkreślał, że regulacja ta doprowadziła do niesymetrycznego rozkładu praw, obowiązków i odpowiedzialności na linii przedsiębiorstwo - organ założycielski³⁸.

Na inny aspekt zagadnienia zwracał natomiast uwagę H.Izdebski. Jego zdaniem to, iż załogi czują się autentycznymi współwłaścicielami majątku ich zakładów jest faktem społecznym bez względu na to, czy to jest słuszne, czy nie³⁹. Tytułem do tego majątku jest wieloletnia praca i przejmowanie przez państwo części akumulacji przedsiębiorstw kosztem płac i kierowanie jej na inwestycje⁴⁰.

³⁴ T.Gruszecki, *Własność na rynku*, "Gazeta Bankowa" 1989, nr 31, s. 1, 8.

³⁵ *Prywatyzacja (kontrprojekt)*, "Gazeta Wyborcza" z 17.IV.1990; *M.K.Projekt poselski (ustawa o prywatyzacji)*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 16, s. 3.

³⁶ Dziennik Ustaw, nr 51, poz. 298.

³⁷ J.Szomburg, *Spoleczno-polityczne uwarunkowania budowy Nowego Ładu Gospodarczego*, "Transformacja Gospodarki", Gdańsk 1995, nr 62, s. 20. Za przyczyny, które spowodowały, że w sporze o prywatyzację nie osiągnięto minimum konsensusu społecznego i wszystkie decyzje prywatyzacyjne musiały mieć aprobatę załogi i dyrekcji J.Szomburg uznał słabość polityczną państwa i opóźnienie w rozwoju systemu politycznego, J.Szomburg, *Polityczna próżnia barierą transformacji gospodarki*, "Rzeczpospolita" 1992, nr 18.

³⁸ P.Tamowicz, *Gra o własność*, "Transformacja Gospodarki", Gdańsk 1992, nr 26.

³⁹ *Dylematy prywatyzacji*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 21.

⁴⁰ Por. K.Ludwiniak, *Demokratyzacja socjalistycznej gospodarki*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 45, s. 8, a także T.J.Lex-Dyner Lex-Lis, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 50. M.Dąbrowski przyznawał, że argument ten

Również zgoda na upowszechnienie się spółek pracowniczych w Polsce wiązała się bardziej z czynnikiem społecznym i politycznym, niż ekonomicznym. J.Kuroń zaznaczał, że udostępnianie akcji przedsiębiorstw pracownikom zmienia ich stosunek do prywatyzacji zakładu. Uzasadniał, że porównywanie polskich spółek pracowniczych z amerykańskim ESOP-em jest bezsensowne, gdyż "tam akcje udostępnia właściciel, u nas natomiast trzeba dopiero znaleźć takiego właściciela, który może zainwestować. Pytanie, czy robić to z załogą, czy przeciw niej jest o tyle retoryczne, że w skali kraju przeciw załogom nikt niczego nie zrobi" ⁴¹. Rozdawnictwo akcji pracownikom było więc jednym z wielu środków angażowania załogi w proces przekształcania przedsiębiorstw. W tym miejscu należy wspomnieć, że w fazie dyskusowania koncepcji (a więc jeszcze przed realnymi zmianami własnościowymi) poparcie dla przekształceń miało postać hierarchiczną. Na dole tej hierarchii znalazła się załoga oraz związki zawodowe OPZZ (najniższy poziom poparcia) ⁴². Na tym tle wyrażane były obawy o radykalizację postaw załóg w blokowaniu transformacji własnościowej i prawdopodobieństwo zbliżenia do postaw załóg zachowań związku zawodowego NSZZ "Solidarność" oraz samorządów pracowniczych. Jako warunek powodzenia założonych zmian niektórzy postulowali więc taką politykę rządu, której cechą będzie dążenie do pozyskania aprobaty i osobistego zainteresowania grup społecznych tymi przekształceniami.

Interesujące były uwagi ekonomistów zachodnich na temat warunków przejścia Polski do gospodarki rynkowej i - w tym kontekście - zalecanych form własności. S.Fischer i A.Gelb jako niepożądaną drogę reformy traktowali przejęcie praw własności przez kierownictwo i załogę przedsiębiorstwa. Stan taki określali pojęciem "socjalizmu rynkowego". W jego miejsce proponowali jasne określenie praw własności i przyznanie je podmiotom i instytucjom spoza przedsiębiorstwa. Autorzy ci nie występowali jednocześnie przeciw pewnemu zakresowi akcjonariatu pracowniczego lub przedstawicielstwu pracowników w radach nadzorczych jako

o charakterze historyczno-ideologicznym trąci demagogią ale jednocześnie znajdował w nim pewne elementy racjonalne przynajmniej w odniesieniu do majątku zgromadzonego w okresie trwania reformy gospodarczej. W tym czasie funkcjonowały bowiem pewne elementy samofinansowania oraz gry ekonomicznej: bieżący strumień wynagrodzeń *versus* inwestowanie w imię przyszłej poprawy sytuacji materialnej, M.Dąbrowski, *Własność grupowa...*, op. cit., s. 9.

⁴¹ J.Kuroń, *Kapitalizm ludzi wolnych (polemika)*, "Gazeta Wyborcza" 1994, nr 6.

⁴² W tym okresie stosunek do przekształceń własnościowych wyrażał się w procentach jak następuje: dyrekcja 67,3; samorząd 31,7; NSZZ "Solidarność" 29,2; kadra kierownicza 26,3; OPZZ 16,7; załoga 14,3.

W.Karpińska-Mizielińska, *Przekształcenia własnościowe (opinie dyrektorów)*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 24, s. I i IV.

decydentów. Podkreślali jednak, że formy te muszą mieścić się w ramach sprawnie funkcjonujących rynków czynników produkcji przy twardych ograniczeniach budżetowych⁴³.

Zgoła w innym tonie wypowiadał się J.K.Galbraith, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, jeden z najwybitniejszych ekonomistów naszego stulecia. Krytykował podejście wschodnioeuropejskich ekonomistów okresu transformacji ustrojowej gloryfikujące własność prywatną jako rzekomo jedyną efektywną formę władania środkami produkcji i podawał przykłady doskonale funkcjonujących w gospodarce amerykańskiej przedsiębiorstw państwowych wykupionych z rąk prywatnych w obliczu bankructwa (m.in. koleje i wiele instytucji finansowych). Podkreślał, że zasadniczymi warunkami efektywności firmy, poza pełną niezależnością od jakiegokolwiek biurokratycznej kontroli, swobodą ustalania cen, zawierania umów, podejmowaniem decyzji w zakresie co i jak produkować, są także kwalifikacje i kompetencje załogi oraz kierownictwa. Forma własności nie jest tu najważniejsza. J.K.Galbraith opowiadał się za rozproszeniem własności, co miałyby zapobiegać zbyt wysokiemu poziomowi alienacji względem społeczeństwa. Popierał więc polski program akcjonariatu obywatelskiego i specjalne preferencje w zakupie akcji przez załogi prywatyzowanych przedsiębiorstw⁴⁴.

Poglądy nie utożsamiające zmian formy własności z wyższą konkurencyjnością i efektywnością przedsiębiorstw bez towarzyszących im równoległe procesów demonopolizacji i liberalizacji (deregulacji) gospodarki obecna są także w polskiej ekonomii⁴⁵. Potwierdzają je badania empiryczne⁴⁶.

⁴³ S.Fischer, A.Gelb, *Problemy reformy gospodarki socjalistycznej*, "Ekonomista" 1991, nr 2-3, s. 188; Pogląd ten nie jest nowy. Na gruncie polskiej ekonomii wyrażał go M.Dąbrowski. Por. *Ekonomiczne konsekwencje...*, op. cit., s. 40 i n.

⁴⁴ J.K.Galbraith, artykuł w "The New York Review", listopad 1990, cyt za: M.Balicka, *Pogoń za iluzją*, "Wprost" 1991, nr 11, s. 42.

⁴⁵ Por. np. A. Wojtyna, *Nowoczesne państwo kapitalistyczne a gospodarka, Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1990, s. 181-193 a także: U.Prasznic, *Prywatyzacja - uwagi na tle doświadczeń innych państw* (w:) *Rola państwa w gospodarce otwartej*, pod red. L.Olszewskiego, Kolonia Limited, Wrocław 1994, s. 131, 132.

⁴⁶ Analiza skuteczności prywatyzacji na przykładzie trzech własnościowych form przedsiębiorstw: spółek pracowniczych, jednoosobowych spółek Skarbu Państwa i spółek sprywatyzowanych drogą kapitałową wykazała, że dla zachowań wszystkich grup przedsiębiorstw w rozważanym okresie kluczowe znaczenie miało wykreowanie rynku i dopuszczenie konkurencji zagranicznej, Por. M.Bednarski, *Skuteczność prywatyzacji w Polsce*, referat na konferencję: *Zachowania przedsiębiorcze warunkiem rozwoju gospodarczego*, Omówienie: "Gospodarka Narodowa" 1996, nr 1-2, s. 45.

2. Własność pracownicza w USA

Jak już wspomniano w sporze o udział pracowników we własności prywatyzowanych przedsiębiorstw wysuwane były propozycje konstrukcji postulowanych rozwiązań w oparciu o wzory stosowane w amerykańskich ESOP-ach. Uzasadnia to zaprezentowanie podstawowych cech systemu akcjonariatu pracowniczego w USA jak i podkreślenie istotnych różnic dzielących model polski i amerykański.

W USA własność pracownicza tworzona jest z zysków firmy, które odprowadzane są na rzecz instytucji powierniczej, jaką jest ESOP (Employee Stock Ownership Plan). W ramach funduszu powierniczego pracownicy posiadają swoje indywidualne konta, na które trafiają akcje firmy zakupione z gromadzonych zysków. Uczestniczący w akcjonariacie pracownik nie angażuje więc swoich bezpośrednich oszczędności⁴⁷.

Ocena programów udziału pracowników we własności na płaszczyźnie teoretycznej jest złożona i niejednoznaczna. B. Błaszczyk dowodzi, że w świetle literatury nie można mówić o wyższości własności pracowniczej (przez którą rozumie spółki, w których pracownicy posiadają większość lub całość kapitału) jako formie własności przedsiębiorstwa i bezpośrednim wpływie tej własności na efektywność przedsiębiorstwa. Wielu badaczy twierdzi, że wpływ ten jest raczej pośredni i zależy od istniejącego w zakładzie pracy drożnego systemu informacji i skutecznych systemów partycypacji w zarządzaniu⁴⁸.

Wady akcjonariatu pracowniczego na przykładzie amerykańskich ESOP-ów przedstawia profesor ekonomii i socjologii z Uniwersytetu w Chicago, laureat Nagrody Nobla z 1992 r. Gary S. Becker. Twierdzi on, że ESOP-y funkcjonują dzięki przywilejom podatkowym. Główne Biuro Księgowości USA oszacowało, że ulgi te kosztowały rząd federalny kilka miliardów dolarów. G. S. Becker podkreśla, że najbardziej zainteresowane ESOP-ami są same przedsiębiorstwa. Uciekają się bowiem do tego systemu przy próbach przejęcia firmy i odsunięcia dotychczasowych, często nieudolnych menedżerów. W ten sposób zapobiegają radykalnym zmianom i wymieniają nieskuteczne kierownictwo. ESOP jest także

⁴⁷ B. Błaszczyk, *Własność pracownicza...*, op. cit., s. 74; por. też K. Ludwiniak, *Własność pracownicza. Mity i fakty* (w:) *Partycypacja i akcjonariat pracowniczy w Polsce*, pod red. L. Gilejki, Warszawa 1995, s. 72.

⁴⁸ B. Błaszczyk, *Doświadczenia międzynarodowe. Za i przeciw wprowadzaniu akcjonariatu pracowniczego w Polsce* (w:) *Partycypacja i akcjonariat...*, op. cit., s. 113.

dobrym sposobem przy ratowaniu firm nieatrakcyjnych, w które nikt nie chce inwestować. Czynią to pracownicy emocjonalnie związani z zakładem. W ten sposób firmy uzyskują stosunkowo stabilne źródło finansowania⁴⁹. Jak podkreśla R.Krawczyk w systemie ESOP chodzi nie tyle o wpływ pracowników na przedsiębiorstwo ale na odwrót o większą identyfikację załogi z decyzjami podejmowanymi przez właścicieli firmy⁵⁰. W zamian za otrzymane akcje pracownicy godzą się na następujące ustępstwa: skrócenie urlopów, obniżkę płacy, rezygnację z indeksacji płac stosownej do wzrostu inflacji, likwidację dotychczasowych programów emerytalnych, przedłużenie godzin pracy oraz wyrzeczenie się prawa do strajków⁵¹.

Zdaniem G.S.Beckera rzetelna ocena ESOP-ów jest utrudniona z powodu korzystniejszych warunków ich działania w porównaniu z firmami bez akcjonariatu. Z opodatkowania wyłączone są bowiem dywidendy wypłacane pracownikom. Przy obliczaniu podatków odejmuje się również raty amortyzacyjne i odsetki od kredytów zaciągniętych na realizację programu⁵².

Amerykańscy eksperci traktują więc ESOP-y jako amerykańską odpowiedź na japońskie metody motywacyjne względem pracowników oraz jako populistyczną formę "kapitału dla ubogich".

K.Ludwiniak, v-ce prezes Unii Własności Pracowniczej w Polsce odmiennie ocenia argument o stosowaniu przywilejów podatkowych wspomagających rozwój akcjonariatu pracowniczego w USA. Według K.Ludwiniaka przywileje te są dowodem znaczenia, jakie władze amerykańskie przypisują rozwojowi własności pracowniczej. Uzyskanie bowiem przywilejów podatkowych w Kongresie USA jest procesem niezmiernie trudnym, wymagającym uzasadnienia celowości dokonanej stymulacji oraz wykazania korzyści, jakie w postaci przyszłych wpływów do budżetu zapewni własność pracownicza⁵³.

⁴⁹ Z przeglądu prasy zagranicznej w opracowaniu B.Żuławnik, "Zarządzanie" 1990, nr 6-7, s. 23; por. też K.Bradley, A.Gelb, *Employee buyouts...*, op. cit.

⁵⁰ R.Krawczyk, *Wielka przemiana*, op. cit., s. 146.

⁵¹ J.Kalabiński, *ESOP - koniec złudzeń?* "Gazeta Wyborcza" 1994, nr 57, s. 6; Rzadkie stosowanie przez akcjonariaty pracownicze strajków w obawie o utratę nie tylko stanowisk pracy, ale i akcji jest przyczyną zwalczania akcjonariatów przez pracownicze związki zawodowe we Francji. *Przeciw dogmatowi własności*, rozmowa K.Fronczaka z K.Sachsem, v-ce dyrektorem we francuskim banku "Credit Cooperatif", "Życie Gospodarcze" 1991, nr 49, s. 7.

⁵² Z przeglądu prasy zagranicznej..., op. cit.

⁵³ K.Ludwiniak, op. cit., s. 73.

Wpływ współwłasności pracowniczej na rezultaty ekonomiczne i finansowe firm na podstawie literatury amerykańskiej i angielskiej omawia J.Klich⁵⁴. Z badań wynika, że firmy będące pracowniczą współwłasnością osiągały od 62 do 75 % lepsze rezultaty niż pozostałe m.in. 1,5 razy wyższą zyskowność⁵⁵. Spora jednak liczba badań wykazuje negatywny wpływ pracowniczej współwłasności⁵⁶, a jeszcze inna dowodzi, że czynnik ten jest neutralny z punktu widzenia zyskowności⁵⁷.

R.Gilbert, prezydent stowarzyszenia Employee Stock Ownership Plan w USA jako miarę funkcjonowania przedsiębiorstw ESOP wykorzystuje Indeks Własności Pracowniczej (Employee Ownership Index - EOI)⁵⁸. Indeks ten zaczęto stosować w 1991 r. i mierzy on wynik działalności około 350 firm amerykańskich o charakterze publiczno-handlowym, w których występuje co najmniej dziesięcioprocentowy udział własności pracowniczej. EOI oparty jest na wartości rynkowej akcji. Porównanie tego wskaźnika (65,06) do Standard and Poor's (41,25) lub Dow Jones Industrial Average (42,5%) wskazuje, że EOI znacząco przewyższa te dwa indeksy⁵⁹.

Na cztery miliony amerykańskich korporacji program ESOP prowadzi jedenaście tysięcy firm. W większości tych przedsiębiorstw pracownicy mają zaledwie 1-2%. Nawet w przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy są właścicielami 10% akcji nie są reprezentowani w radach nadzorczych. W ESOP-ach przedstawicielami załóg są związki zawodowe i nie stwierdzono aby własność pracownicza prowadziła do aktywnego udziału pracowników w zarządzaniu firmą.

Akcje ESOP nie stanowią nawet 1% akcji będących w obiegu⁶⁰.

T.Kowalik natomiast uważa, że o niewielkiej ciągle liczbie firm partycypacyjnych decyduje "systemowe skrzywienie" (bias), a także kreowana

⁵⁴ J.Klich, *Udział pracowników we własności i zyskach przedsiębiorstwa*, "Gospodarka Narodowa" 1995, nr 12, s. 21-23.

⁵⁵ I.Wagner, *Report to the New York Stock Exchange on the performance of publicly held employee ownership companies*, "National Center for Employee Ownership, Arlington, VA, 1984.

⁵⁶ D.Livingstone, J.Henry, *The effect of employee stock ownership plans on corporate profits*, "Journal of Risk and Assurance", 1980, Vol. 47, s.491-505.

⁵⁷ L.Brooks, J.Henry, D.Livingstone, *How profitable are employee stock ownership plans*, "Financial Executive", May 1982.

⁵⁸ R.Gilbert, *Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw ESOP w Stanach Zjednoczonych (w:) Partycypacja, akcjonariat...*, op. cit., s. 87.

⁵⁹ Tamże, s. 88. Por. też J.Błasi, M.Conte, D.Kruse, *The New Owners: Stock Price Performance of Public Companies with Significant Employee Ownership*, "The Journal of Employee Ownership Law and Finance" 1993, Vol. 4, No 3, s. 95-130.

⁶⁰ J.Kalabiński, op. cit.

przez elity polityczne nieprzychylna aura dla nieczysto prywatnych form własności⁶¹.

Choć model własności pracowniczej w Polsce w założeniu opierać się miał na amerykańskich i brytyjskich ESOP-ach nasze spółki pracownicze w sposób zasadniczy różnią się od wzorca ESOP. Jak już nadmieniano zakup udziałów spółki w USA finansowany jest kredytem bankowym zaciągany przez zorganizowane w formie trustów ESOP-y. Polskie spółki leasingujące są natomiast zakładane przez osoby fizyczne, które inwestują własne środki finansowe w spółkę. Zaangażowanie własnych środków przy tworzeniu spółek pracowniczych w Polsce istotnie odróżnia je od amerykańskich ESOP-ów. Spłaty leasingowe polskich spółek dokonywane są (podobnie, jak w USA) z zysków firmy, co pozwala traktować spółki pracownicze jako formę partycypacji pracowników-udziałowców w zyskach.

Amerykańskie ESOP-y charakteryzuje właściwy im system kredytowania i ulg. Dogodne regulacje ustawowe wspierające pracownicze udziały kapitałowe w ESOP-ach istnieją od 1974 r. Ulgi podatkowe dotyczą: firmy sponsorującej ESOP, pracowników-udziałowców, byłych wspólników i banków (banki i towarzystwa ubezpieczeniowe korzystają z 50% ulg podatkowych z zysków osiąganych przy kredytowaniu ESOP-ów)⁶². Poza komercyjnymi pożyczkodawcami i spółką macierzystą pracownicze wykupy przedsiębiorstw w USA finansują także źródła federalne (Administracja Rozwoju Gospodarczego i Departament Rozwoju Miast) oraz źródła stanowe (udzielanie częściowych pożyczek lub ich gwarancji na wykup). W ostatnich latach również w Polsce zmiany legislacyjne zapewniły wzrost preferencji dla spółek pracowniczych korzystających odpłatnie z mienia Skarbu Państwa. Wprowadzone rozwiązania dotyczą:

- złagodzenia warunków leasingu pracowniczego (nowe reguły odpłatności pozwalają na zmniejszenie się sumy opłat dodatkowych wskutek obniżenia oprocentowania stopy kredytu refinansowego oraz zwolnienie ze spłaty ich odroczonej części, a nawet umorzenie w przypadku inwestycji spółek pracowniczych);

⁶¹ T.Kowalik, *Czy sprawiedliwość społeczna kosztuje?* "Ekonomista" 1997, nr 3, s. 311.

⁶² B. Błaszczuk, *Własność pracownicza...*, op. cit., s. 60-61.

- możliwości przekazania własności użytkowanego majątku przed upływem czasu na jaki jest zawarta umowa leasingu;
- tworzenie zachęt dla powstawania własności pracowniczej (wyłączenie z opodatkowania dochodu przeznaczonego na zakup akcji lub udziałów pracowniczych).

Celem tych zmian była pomoc w przełamywaniu bariery kapitałowej, uznawanej za główną przeszkodę w rozwoju spółek pracowniczych (rozwinięcie tej problematyki znajduje się w rozdziale V).

Elementem różnicującym rozwiązanie polskie i system ESOP jest wykorzystanie w USA przy nabywaniu akcji pracowniczych tzw. sprzedaży krzyżowej polegającej na tym, że pracownicy są udziałowcami wielu przedsiębiorstw, a nie tylko tego, w którym są zatrudnieni. Prawnie uregulowane jest, jaka część aktywów ESOP może być inwestowana w akcje innych firm, niż finansującego przedsiębiorstwa. Rozwiązanie to chroni pracownika w przypadku bankructwa firmy. Wraz z utratą miejsca pracy nie traci on jednocześnie całości zainwestowanego kapitału. Zakup akcji innych przedsiębiorstw dywersyfikuje więc *portfolio* pracowników-udziałowców i zmniejsza ryzyko inwestycyjne⁶³.

Przepisami prawa w systemie ESOP chroniony jest również pracowniczy charakter spółek. Gdy udział akcji niepracowniczych przekracza pewien poziom, spółki tracą możliwość korzystania z różnych form pomocy i przywilejów (podatki, kredyty). W Polsce, w spółkach pracowniczych zauważa się natomiast zjawisko koncentracji kapitału w rękach menedżerów i przekształcanie firm w klasyczne spółki kapitałowe. Również głównie menedżerowie czerpią korzyści z preferencji stwarzanych przez państwo przy powstawaniu i w trakcie funkcjonowania spółek (udogodnienia leasingowe), co uzasadnia określanie tej formy prywatyzacji raczej leasingiem menedżerskim, niż pracowniczym⁶⁴. W tym kontekście uzasadnione jest wyraźne rozróżnianie pojęć. Określenie własność pracownicza, dotyczy spółek, w których pracownicy posiadają większość lub całość kapitału⁶⁵. W innych

⁶³ K.Ludwiniak, *Własność pracownicza...*, op. cit., s. 72.

⁶⁴ Z.Kubot, *Spółki pracownicze...*, op. cit., s. 120.

⁶⁵ B.Błaszczak, *Doświadczenia międzynarodowe...*, op. cit., s. 113; 100% własności pracowniczej posiadają takie firmy, jak: Publix Corp. - 65 tys. zatrudnionych, Avis Rent a Car - 15 tys. zatrudnionych, Epic - 14 tys. zatrudnionych, Science Application Corp. - 14 tys. zatrudnionych. Ponad 50% własności pracowniczej: United Airlines - 84 tys. zatrudnionych, ponad 30% własności pracowniczej: Kröger Co - 190 tys. zatrudnionych, Mc Donnell Douglas Corp. - 128 tys. zatrudnionych, Northwest Airlines - 45 tys. zatrudnionych. W przedziale własnościowym od 10 do 30% takie firmy, jak Procter & Gamble, At & T.Exxon, Xerox, K.Ludwiniak, op. cit.

przypadkach bardziej wiarygodne jest pojęcie spółki z udziałem pracowniczym lub akcjonariat pracowniczy.

Do systemu ESOP upodabnia natomiast nasz akcjonariat poparcie związków zawodowych obserwowane przy tworzeniu spółek z udziałem pracowników. Takie zachowanie związków i w Polsce, i w USA wynika z dążeń do przejęcia majątku firmy, jak i utrzymania miejsc pracy. Cechą obu systemów jest też zamieranie działalności silnych związków zawodowych w toku funkcjonowania spółek. Pracownicy bronią swych interesów, występując jako udziałowcy spółek.

3. Propozycje rozwiązań w kwestii pracowniczego współzarządzania

W dyskusji na temat miejsca i roli załóg w procesach transformacji o wiele słabiej niż wątek własnościowy zaznaczał się nurt związany ze współzarządzaniem pracowniczym. Chociaż nikt już nie negował konieczności wprowadzenia mechanizmów rachunku ekonomicznego i niemożliwości zastąpienia go żadną aktywizacją sił społecznych w celu wywołania w gospodarce korzystnych zmian efektywnościowych różnice zdań występowały w kwestii, czy instytucje demokracji pracy mogą być pomocne w tych przemianach, czy raczej je opóźniają, a wręcz hamują⁶⁶. Było to równoznaczne z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, czy w obliczu dokonujących się wówczas zmian ustrojowych możliwe jest istnienie instytucji wyrażającej interesy pracowników najemnych przy jednoczesnym respektowaniu obiektywnych konieczności gospodarczych⁶⁷.

W ramach takiego myślenia wykrystalizowały się dwie opcje:

- pierwsza, odrzucająca samorządność pracowniczą i
- druga, sprowadzająca samorządność do form dających się pogodzić z urynkowaniem gospodarki i przekształceniami własnościowymi.

Liberalny rząd nie musiał odwoływać się do protekcji robotniczych załóg i związków zawodowych. Jego celem było tworzenie klasy średniej jako nowej bazy liberalnego rządu⁶⁸. L.Balcerowicz podkreślał, że podejście do samorządu

⁶⁶ W.Morawski, *Od uspołecznionego społeczeństwa do uspołecznionego państwa i gospodarki*, "Nowe Drogi" 1988, nr 9, s. 47.

⁶⁷ *W kierunku alternatywnego programu...*, op. cit.

⁶⁸ B.Balicka, *Rozdwojenie jaźni*, "Wprost" 1990, nr 21, s. 26. T.Kowalik przypomina, że program ekonomiczny wprowadzony w życie, zarówno co do treści, jak i trybu implementacji znacznie odbiegał od fundamentów umowy społecznej zawartej w ramach Okrągłego Stołu. "Zamiast partycypacji pracowniczej i w gruncie rzeczy otwartego charakteru tworzącego się ładu zaszerwowano społeczeństwu odmianę drapieżnego sprywatyzowanego kapitalizmu", T.Kowalik, *Sierpień - epigońska rewolucja mieszczańska*,

było pochodną warunków polityczno-ekonomicznych. Uzasadniał, iż w latach 1980-1981 opowiadano się za modelem rynkowo-samorządowym gdyż był mały wybór w zakresie kształtowania struktury gospodarczej i instytucjonalnej. W ramach własności państwowej rozwiązanie samorządowo-rynkowe było sprawniejsze od "starego" modelu, choć gorsze od prywatno-rynkowego. W okresie transformacji systemowej, gdy istniały już możliwości wyboru zalecał odwołanie się do modeli empirycznych i historycznie sprawdzonych czyli gospodarki rynkowej typu zachodniego. Choć teoretycznie nie wykluczał znalezienia ekonomicznie sprawnej "trzeciej drogi" proponował wypróbowanie jej w praktyce przez kraje od nas bogatsze ⁶⁹.

Również A. Matysiak głosił konieczność rewizji dotychczasowego stosunku do demokracji przemysłowej. Uzasadniał to następującymi przesłankami. Po pierwsze samorządność traci sens ekonomiczny wraz z transformacją własności państwowej. Trudno bowiem będzie oczekiwać, by samorząd starał się o kondycję finansową i perspektywy przedsiębiorstwa, gdy wie, że przyszły właściciel pozbawi załogę dotychczasowych przywilejów, a wielu jej reprezentantów wręcz posad. Po drugie, konieczność odejścia od idei samorządności uzasadniał tym, że samorząd jako element dotychczasowego porządku gospodarczego, politycznego i ideologicznego powinien zostać odrzucony wraz z nim. Likwidacja samorządów zdaniem A. Matysiaka - doprowadzi do oczekiwanej niezależności menedżerów i zablokuje polityczny mechanizm podejmowania decyzji ekonomicznych w przedsiębiorstwie ⁷⁰.

Podobnie A. Fornalczyk uważała, wykorzystując doświadczenia jugosłowiańskie, iż gospodarka kolektywna, także w wydaniu samorządowym wyczerpała swoje możliwości rozwoju. Sens samorządności autorka upatrywała jedynie w gospodarce o dominującej własności państwowej jako sposób na upodmiotowienie pracowników i gwarancję ochrony samodzielności przedsiębiorstw przed bezpośrednią ingerencją centralnych i lokalnych władz

"Nowe Życie Gospodarcze" 1996, nr 37, s. 22-24. W Jakóbiak dodaje: U podstaw przyszłej polityki legła przeto doktryna neoliberalna (jako zbiór idei i wyobrażeń na temat transformacji), której atrybutami były: ograniczenie i przekształcenie regulacyjnej roli państwa, prywatyzacja zasobów i rozwój nieskrepowanej przedsiębiorczości jednostek, W. Jakóbiak, *Transformacja systemowa w Polsce - ujęcie retrospektywne*, "Gospodarka Narodowa" 1997, nr 4-5, s. 9.

⁶⁹ *Albo szybko albo wcale*, wywiad J. Baczyńskiego i P. Tarnowskiego z L. Balcerowiczem, "Polityka" z 2.XII.1989, s. 1 i 5.

⁷⁰ A. Matysiak, *Spółeczeństwo dualne...*, op. cit., s. 5.

polityczno-gospodarczych. Samorząd traktowała więc jako sposób na uniknięcie wad scentralizowanego zarządzania⁷¹.

Od czasu "Okragłego Stołu" problemy ze swoją tożsamością miała "Solidarność". Po czerwcowych wyborach sporo jej działaczy przeszło znamiennej ewolucję poglądów: od syndykalistyczno-solidarystycznych (reprezentowanych w roku 1980) do radykalnego opowiedzenia się za kapitalizmem⁷². "Solidarność" nie posiadała spójnej koncepcji w sprawie udziału pracowników w procesie przekształceń oraz zakresu partycypacji pracowniczej we współzarządzaniu przedsiębiorstwami o różnych formach własności. W pierwszym okresie istnienia NSZZ "Solidarność" poglądy związku w tej kwestii artykułowali działacze struktury poziomej wywodzący się z dużych zakładów pracy tzw. "sieci". Opowiadali się za zmianami o charakterze samorządowo-rynkowym, co znalazło wyraz w projekcie ustawy o przedsiębiorstwie społecznym. W podejściu do ruchu samorządowego zauważalna jednak była ambiwalentna postawa NSZZ "Solidarność". Władze solidarnościowe zmierzały raczej do wzmocnienia pozycji związku zawodowego a ruch samorządowy traktowały jako zagrożenie dla niezależnych związków.

Kryzys gospodarczy kraju, obciążanie "Solidarności" przez ówczesny komunistyczny rząd za istniejącą sytuację zmusiły władze związku do sprecyzowania stanowiska wobec samorządu. W uchwale z 23.VII.1981 r. Krajowa Komisja Porozumiewawcza "Solidarność" stwierdza: "udzielając poparcia samorządowi KKP podkreśla, że rady pracownicze winny być niezależne od administracji państwowej, organizacji partyjnych i związków zawodowych, w tym NSZZ "Solidarność", a jednocześnie komisje zakładowe muszą pozostać niezależne od rad pracowniczych"⁷³.

W wyniku negocjacji "Solidarności" z rządem powstały znaczące akty prawne, które uregulowały ustrój przedsiębiorstwa państwowego: ustawa z 21 września 1981r. o s.z.p.p. i z tego samego dnia ustawa o p.p.

Przejęcie władzy przez opozycję solidarnościową w 1989 r. spowodowało odejście od samorządowo-rynkowej wizji reformy gospodarczej i wybór opcji menedżersko-rynkowej. Na zjeździe w 1990 r. "Solidarność" nie zajęła stanowiska w kwestii sposobu transformacji gospodarki oraz form udziału pracowników

⁷¹ A.Fornalczyk, *Koniec "trzeciej drogi"...*, op. cit.

⁷² J.Wersteinstein-Żuławski, *Zagubiony mit*, Spotkania 1991, nr 1, s. 3; *Konieczność "trzeciej drogi"*, rozmowa K.Kotowskiego z K.Modzelewskim, "Nowa Europa" z 28-30.VIII.1992.

⁷³ A.Wieczorek, *"Solidarność" wobec prywatyzacji i własności pracowniczej (w:) Partycypacja i akcjonariat pracowniczy...*, op. cit., s. 129.

w prywatyzacji. Punktem zwrotnym w tej kwestii stała się dopiero współpraca posłów Klubu Obywatelskiego związanych z ruchem samorządowym i działaczy komisji zakładowych, której rezultatem był poselski projekt ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw. Jako jedną ze ścieżek prywatyzacji przewidziano w nim transformację przez akcjonariat pracowniczy⁷⁴. Pod koniec lat 80-tych "Solidarność" nie była więc zainteresowana samorządem pracowniczym jako sposobem organizowania polskiej gospodarki⁷⁵. Lobby samorządowe natomiast uwikłane było w "grę o własność" prowadzoną z liberalnym rządem i bardziej niż tworzeniem nowych form uczestnictwa w zarządzaniu prywatyzowanymi przedsiębiorstwami zainteresowane było realizacją koncepcji uwłaszczenia załóg⁷⁶.

Bardzo interesujące są w tej kwestii postawy robotników, uczestników strajków Sierpnia 80 ujawnione w konkursie pamiętnikarskim. Interesujące, gdyż obraz, jaki się z tych pamiętników wyłania odbiega od dominującego stereotypu. Według tego stereotypu robotnicy "Solidarności" charakteryzowali się altruistyczną i prospołeczną świadomością. Z relacji robotników wynika jednak, że większość członków "Solidarności" nie była zainteresowana samorządnością pracowniczą a wyrażane poparcie dla tej instytucji było naprawdę poparciem dla kierownictwa związku, które pod tym hasłem prowadziło go do starcia z władzą. Robotnicy pod koniec lat 80-tych aprobowali "ludowy kapitalizm" i nie zależało im na trwałości samorządów pracowniczych. "Stać się właścicielem" było hasłem dnia, jak w 1981 r. był nim samorząd pracowniczy⁷⁷.

Głos w sprawie współzarządzania pracowniczego zabierali głównie przedstawiciele nauki. Wykazywali on na podstawie doświadczeń akcjonariatów pracowniczych na Zachodzie, że udział pracowników w zarządzaniu spółkami pracowniczymi w Polsce będzie coraz słabszy⁷⁸. Postulowali zatem konieczność wypracowania trwałych form reprezentacji załóg w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa, mimo zmiany formy własności. Miałyby to być oczywiście reprezentacja innego typu niż samorząd załogi. Jednocześnie występowali

⁷⁴ A. Wiczorek, op. cit.

⁷⁵ I. Dryll, "Solidarność" pełna niewiadomych, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 18, s. 3.

⁷⁶ Uchwała Ogólnopolskiego Sejmiku Samorządów Pracowniczych, Gdańsk 1989, "Zarządzanie" 1990, nr 1, s. 22, 23; I Dryll, V Forum Samorządów Pracowniczych, Zielona Góra, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 14; *Jaka własność i czyja?* - VI Krajowe Forum Samorządów Pracowniczych, "Gazeta Samorządowa" 1990, nr 25, s. 11.

⁷⁷ M. Latoszek, *Robotnicza ścieżka do klasy średniej*, "Rzeczpospolita" 1995, nr 299.

⁷⁸ Sz. Jakubowicz, *Republika w spółkach*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 52/53, s. 4.

przeciwko propozycjom "wykupienia" praw samorządowych w zamian za preferencje przy zakupie akcji przedsiębiorstw⁷⁹. B. Błaszczyk na przykład uważała, że - poza moralnym aspektem - propozycja ta jest merytorycznie błędna. Uczestnictwo załóg w zarządzaniu opiera się bowiem na legitymacji laborystycznej, tzn. na uczestnictwie w procesie pracy i stąd czerpie swoje prawa. Udziały kapitałowe w przedsiębiorstwie stanowią natomiast prawa majątkowe i ich uzasadnienie jest inne. Istnienie akcjonariatu pracowniczego w polskich przedsiębiorstwach nie może więc być alternatywą dla praw pracowników nie będących współwłaścicielami do posiadania własnej reprezentacji⁸⁰. J. Mujżel uzasadniał, że nie istnieją dowody ani teoretyczne ani empiryczne na nieuchronny konflikt gospodarki rynkowej z podmiotowością pracy⁸¹. Przypominał zarazem, że zaangażowanie pracowników na rzecz udziału ich przedstawicieli w zarządzaniu na szczeblu firm zarówno w sektorze publicznym, jak i spółek ma charakter cykliczny. Dotyczy to również tworzenia różnych form własności pracowniczej. Tendencje związane z inicjatywnością zespołów pracowniczych powiązane są z falowaniem ogólnej aktywności gospodarczej. Nasilają się w okresach ożywienia gospodarczego słabną w okresach depresyjnych lub recesyjnych⁸². W krajach wysokorozwiniętych w okresach wieloletnich obejmujących szereg cykli obserwuje się trend w kierunku upodmiotowienia pracy. Jest on związany z przyspieszeniem zmian technologicznych i obejmuje ewolucję swoich form. Poza tym właściwością współczesnej prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych zarówno w europejskich krajach postkomunistycznych, jak i w Europie Zachodniej i Ameryce Południowej jest unikanie decyzji o prywatyzacji wbrew postawom pracowniczym. Wynika to stąd, że materialne i pozamaterialne interesy pracowników są powiązane z kondycją, sposobem funkcjonowania i perspektywami ich przedsiębiorstwa. M. Jarosz natomiast przytaczała wyniki badań, z których wynikało, że załogi przywiązane są do idei partycypacji w zarządzaniu. Zaobserwowano, że nawet w sytuacji roszczeniowej dochodzą do głosu również i pozaekonomiczne aspiracje pracowników. Gdy te ostatnie nie mają szans realizacji, to zachodzi znana socjologom sytuacja "spieniężania" motywów skłaniająca ludzi do wysuwania

⁷⁹ Poglądy przeciwstawiające akcje lub udziały pracownicze samorządności głosił T. Kierczyński, *Akcje zamiast samorządu*, "Polityka" 1988, nr 37.

⁸⁰ B. Błaszczyk, *Dylematy prywatyzacji w Polsce*, "Gospodarka Narodowa" 1991, nr 7-8, s. 18.

⁸¹ J. Mujżel, *Jakie przedsiębiorstwo...*, op. cit.

⁸² J. Mujżel, *Własność pracownicza w procesach prywatyzacji (w:) Partycypacja i akcjonariat...*, op. cit., s. 24-26. Regułę tę potwierdza B. Błaszczyk, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu...*, s. 162-163.

roszczeń finansowych⁸³. Sz. Jakubowicz natomiast odwoływał się do teorii motywacji, wg której czynniki psychologiczne i społeczne, a nie wyłącznie materialne są elementami nowoczesnych systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach zachodnich. Jednocześnie ukazywał ewolucję form demokracji przemysłowej dostosowaną do potrzeb systemów gospodarczych. Zmiana form udziału pracowników w zarządzaniu wyraża się w przechodzeniu od samorządu do partycypacji; od zarządzania do opiniowania i współdziałania. Zgodnie z zaleceniami Międzynarodowej Organizacji Pracy obecnie upowszechnianym modelem powinna być partycypacja typu informacyjno-konsultacyjno-opiniodawczego⁸⁴. Z kolei L.Bar, czołowy obrońca idei partycypacji załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem domagał się prawnego uregulowania podmiotowości załóg pracowniczych oraz wprowadzenia do Konstytucji zapisu o uprawnieniach załóg jako zbiorowych podmiotów do uzyskiwania od kierownictwa przedsiębiorstw informacji o stanie gospodarczym organizacji, wyrażania opinii, zgłaszania wniosków oraz dokonywania społecznej kontroli. Proponował pluralizm organizacyjny reprezentacji załogi w zarządzaniu zależny od rodzaju firmy i formy własności⁸⁵. Przypomniat, że w EWG współzarządzanie pracownicze realizuje się poprzez udział przedstawicieli pracowników w radzie nadzorczej oraz poprzez odrębny organ powołany przez przedsiębiorców jako reprezentacja zatrudnionych⁸⁶. Również W.Suchowicz wskazywał, że obowiązujące w Polsce normy dotyczące samorządu pracowniczego nie wytrzymują próby czasu w obliczu zachodzących przemian systemowych. Jednocześnie zwracał uwagę, że w sektorze prywatnym załogi w ogóle pozbawione są reprezentacji, co jest efektem groźnej społecznie luki prawnej. Postulował, aby nowa regulacja prawna podjęta złożyła złożony problem podwójnego

⁸³ M.Jarosz, *Spółki pracownicze. Realia i perspektywy* (w:) *Partycypacja i akcjonariat pracowniczy*, op. cit., s.50.

⁸⁴ Sz. Jakubowicz, *Po co komu demokracja?*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 14, s. 5 i tego samego autora *Demokracja najemnych*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 18, s. 8.

⁸⁵ L.Bar, *Reprezentacja załogi w gospodarce rynkowej*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 30, s. 16. Podstawą koncepcji L.Bara była zasada dobrowolności powoływania reprezentacji pracowniczej (w ustawie z 1981 o samorządzie załogi przyjęto obligatoryjne powoływanie organów samorządu). Sposoby reprezentowania pracowników przedstawiały się następująco. W przedsiębiorstwach państwowych przedstawicielstwo załóg powinno mieć kompetencje zbliżone do dotychczasowych. Zmianę stanowić będzie przyjęcie zasady, że majątek przedsiębiorstwa jest jego własnością w rozumieniu prawa cywilnego. Organy założycielskie przestają istnieć. Interesy państwa oraz społeczeństwa reprezentują powoływane rady nadzorcze. W spółkach prawa cywilnego natomiast przedstawiciele załóg stają się członkami rad nadzorczych z możliwością wpływania na ich decyzje, a nawet zaskarżania tych decyzji do sądu. L.Bar rozważał także koncepcję organizowania stowarzyszeń pracowników danego przedsiębiorstwa na podstawie prawa o stowarzyszeniach. L.Bar, j.w.

przedstawicielstwa pracowniczego w przedsiębiorstwie (samorząd, związki zawodowe), dążąc do wyraźnego rozgraniczenia kompetencji lub ustanowienia jednego organu przedstawicielskiego w postaci np. rad zakładowych. Powinna również uwzględnić wskazówki wynikające z prac legislacyjnych Komisji Wspólnot Europejskich, aby status przedstawicielstwa pracowniczego w przedsiębiorstwie określać nie tylko w trybie ustawodawczym lecz także w drodze układów i porozumień pomiędzy pracownikami (ewentualnie związkami zawodowymi) a organizacjami pracodawców⁸⁷.

Model partycypacyjnego zarządzania w przedsiębiorstwie proponowali również zwolennicy społecznej gospodarki rynkowej jako koncepcji systemu ekonomicznego dla Polski⁸⁸. S. Rudolf potrzebę rozwoju partycypacji pracowniczej tłumaczył poziomem rozwoju cywilizacyjnego w Polsce, jak i konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw. Rozwój ten będzie również zdeterminowany przez czynniki zewnętrzne związane z koniecznością osiągnięcia przez Polskę standardów Wspólnoty Europejskiej w zakresie partycypacji. W kwestii wpływu załóg na ustrój przedsiębiorstwa S. Rudolf proponował objęcie regulacją układową tych spraw z zakresu stosunków pracy, które w związku z procesami decentralizacji nie muszą być już objęte regulacją formalno-prawną odzwierciedlającą rolę państwa w gospodarce. Zawieranie układów zbiorowych na poziomie przedsiębiorstwa pozwoli wypracować consensus w zasadniczych sprawach z uwzględnieniem interesu partnerów społecznych pracowników i pracodawców. Podobnie, jak wcześniej wymienieni autorzy również S. Rudolf postulował jako pośrednie formy partycypacji udział reprezentacji załóg w radzie nadzorczej lub pracowniczą radę zakładową (modele te obowiązują w krajach członkowskich Wspólnoty Europejskiej). Szczególne znaczenie nadawał bezpośrednim formom partycypacji pracowniczej ze względu na ich akceptację ze strony pracodawców zachodnich. Tzw. nowe formy organizacji pracy (codzienne decyzje pracowników przy warsztatach pracy) wzorowane na modelach japońskich i skandynawskich przyczyniają się do kształtowania proefektywnościowych postaw pracowniczych. W tym kontekście niepokój autora wywoływał istniejący w Polsce

⁸⁶ L.Bar, *Do EWG tylko z samorządem*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 39, s. 13.

⁸⁷ W.Suchowicz, *Partycypacja pracownicza*, "Rzeczpospolita" 1992, nr 217.

⁸⁸ S.Nowacki, *Społeczna gospodarka rynkowa*, "Ekonomista" 1991, nr 2-3, s. 253; S.Rudolf, *Partycypacyjne zarządzanie jako model dla przedsiębiorstwa w społecznej gospodarce rynkowej*, Materiały z konferencji naukowej - Przedsiębiorstwo w społecznej gospodarce rynkowej - Ustroń 1993, s. 46-55; S.Borkowska,

brak zainteresowania dla proponowanych form partycypacji okazywany zarówno ze strony pracodawców, jak i związków zawodowych⁸⁹.

S.Borkowska natomiast, uwzględniając trudną sytuację społeczno-gospodarczą kraju zastanawiała się nad wyborem odpowiedniego modelu demokracji przemysłowej. Czy miałby to być model scentralizowany, który gwarantuje pokój społeczny i umożliwia uwzględnienie interesu makroekonomicznego w decyzjach przedsiębiorstw, czy amerykański model zarządzania lepiej dostosowany do potrzeb zakładu. Model scentralizowany pojawił się po II wojnie światowej i do dziś obowiązuje w krajach zachodnioeuropejskich (Niemcy, Holandia). Właściwością tego modelu jest dominacja zbiorowych i ponadzakładowych decyzji układowych i scentralizowana synchronizacja polityki na linii pracodawcy - pracownicy - rząd. S.Borkowska uznała, że neokorporatyzm, ze względu na specyficzne warunki, nie jest właściwym rozwiązaniem dla Polski. Decydują o tym: brak woli porozumienia przez strony negocjacji (państwo - związki zawodowe), polityczne zaangażowanie związków zawodowych oraz słaba pozycja związków pracodawców. Perspektywa integracji ze Wspólnotą Europejską każe zastanowić się nad standardami tam obowiązującymi w zakresie uspołecznienia zarządzania. Jednakże właśnie w Europie Zachodniej zaznaczają się obecnie tendencje do decentralizacji stosunków przemysłowych charakterystycznej dla USA, Kanady i Japonii. W krajach tych nie występuje koordynacja zakładowych układów zbiorowych pracy a uspołecznienie zarządzania realizuje się głównie poprzez partycypację bezpośrednią. Towarzyszy temu silne, indywidualne kierownictwo zasobami ludzkimi.

Za wyborem takiego modelu w Polsce przemawiają względy związane z transformacją: niezbędne zmiany w zakresie zatrudnienia, postawy pracowników wobec pracy, systemy wynagradzania, upolitycznienie związków oraz niedojrzałość stron do osiągnięcia kompromisu i współodpowiedzialności⁹⁰.

Uspołecznienie zarządzania - cechą społecznej gospodarki rynkowej, Materiały z konferencji, j.w., s. 105-110.

⁸⁹ S.Rudolf, *Partycypacyjne zarządzanie...*, j.w. i tego samego autora: *Demokracja w przemyśle - wybór czy konieczność?*, Materiały Sympozjum: *Jaka forma kapitalizmu w Polsce?*, Wrocław 1996, s. 71-75.

⁹⁰ S.Borkowska, *Uspołecznienie zarządzania...*, op. cit., s. 105-110.

4. Stosunek pracodawców do partycypacji pracowniczej

W przedsiębiorstwach państwowych istniał konflikt na tle wyboru kierunków przekształceń własnościowych i związanym z tym podziałem władzy. Z badań wynikało, że grupą, która w pierwszym roku transformacji najsilniej akceptowała przekształcenia przedsiębiorstw państwowych byli dyrektorzy⁹¹. W zmianach własnościowych widzieli drogę do poprawy efektywności ekonomicznej firmy lecz przede wszystkim szansę na zmianę stylu zarządzania i wzmocnienie swojej pozycji w procesach decyzyjnych. Stąd najniższy poziom ich akceptacji dotyczył akcjonariatu pracowniczego, a najwyższy takich form własności, które zapewniałyby prywatyzowanym podmiotom znaczny dopływ kapitału. W tym czasie dyrektorzy opowiadali się za swobodnym dostępem wszystkich obywateli do zakupu akcji z zachowaniem pewnych preferencji dla pracowników prywatyzowanych przedsiębiorstw (poparcie dla kredytowania zakupu akcji pracowniczych)⁹².

Wśród argumentów dyrektorów przeciw własności pracowniczej wymieniane były: niższa efektywność akcjonariatu pracowniczego w porównaniu z innymi formami własności, utrwalanie dotychczasowych struktur władzy w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza roli w nim organów samorządowych oraz rozdrobnienie kapitału negatywnie wpływające na system zarządzania w przekształconych przedsiębiorstwach⁹³. Inne mankamenty własności pracowniczej w opinii dyrektorów to: długi okres przenoszenia prawa własności na właściciela i związane z tym trudności z uzyskaniem kredytu (pod zastaw majątku) niezbędnego do przeprowadzenia restrukturyzacji technicznej, zachwianie równowagi między funkcjami właścicielskimi a pracą najemną, preferowanie konsumpcji kosztem inwestycji a także dążenie do utrzymania zatrudnienia "dla właścicieli na oddziedziczonym poziomie"⁹⁴.

W zestawieniu z tymi opiniami mogą wydać się zaskakujące wyniki badań dotyczące aktywności dyrekcji w inicjowaniu przekształceń na poszczególnych ścieżkach prywatyzacyjnych. Z badań wynika, że dyrekcje firm państwowych

⁹¹ Badania przeprowadzone przez Instytut Gospodarki Narodowej w wybranej próbie 50 przedsiębiorstw państwowych wytwarzających w głównej mierze dobra konsumpcyjne, W.Karpińska-Mizielińska, *Przekształcenia własnościowe. Opinie dyrektorów*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 24, s. I, IV.

⁹² Tamże.

⁹³ J.w.

wykazywały bardzo dużą aktywność przy tworzeniu właśnie spółek pracowniczych. O ile w przypadku j.s.S.P. z ich inicjatywy (wspólnie ze związkami zawodowymi i radami pracowniczymi powstało 44% podmiotów, z wyłącznej inicjatywy dyrektorów 23%), to w przypadku spółek pracowniczych odpowiednie liczby wynoszą 75% i 28%. Badania te potwierdzają opinie o wykorzystywaniu tej drogi prywatyzacji do uwłaszczenia raczej kadry, niż masy pracowników⁹⁵.

Niechętny był również stosunek pracodawców do wszelkich zinstytucjonalizowanych form reprezentacji pracowniczej, któremu towarzyszyły działania ograniczające rolę tych reprezentacji, a także blokujące ich powstawanie. W. Morawski pisze, że "w ramach takiego myślenia odrzuca się nawet prawo załóg do informacji i konsultacji, co zaleca Wspólnotowa Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników z 1989 r. Dla Polskiej Federacji Niezależnych Przedsiębiorstw realizacja tej zasady, jak informuje "Rzeczpospolita" z 4.XII.1995 r., byłaby wprowadzeniem socjalizmu kuchennymi drzwiami w przypadku, gdyby miało to dotyczyć prywatnych przedsiębiorstw⁹⁶. Zdaniem S. Rudolfa brak zainteresowania pracodawców rozwojem partycypacji był w dużej mierze reakcją na istniejące w przedsiębiorstwach państwowych rady pracownicze stanowiące niejednokrotnie poważne ograniczenie dla działalności kierownictwa⁹⁷.

Konfliktowy model stosunków przemysłowych w Polsce najtrafniej uogólnia K. Kloc. Według niego przyczyną roszczeniowych zachowań reprezentacji pracowniczych i niechęci do nich pracodawców były reformy okresu transformacji dotyczące warunków funkcjonowania firmy oraz przekształcenia własnościowe⁹⁸. Jednocześnie podkreśla się, że stosunki przemysłowe w Polsce nie wyrażały prostego przeciwieństwa pracodawcy *versus* pracownicy. Widoczne to było szczególnie w przedsiębiorstwach państwowych, gdzie przedstawiciele

⁹⁴ A. Wilk, *Pracodawcy wobec własności pracowniczej* (w:) *Partycypacja i akcjonariat...*, op. cit., s. 123, 124.

⁹⁵ M. Bednarski, J. Wratny, *Prawne i ekonomiczne aspekty reprezentacji interesów pracowniczych w przedsiębiorstwach prywatyzowanych. Raport z badań*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Fundacja Friedricha Eberta, Warszawa 1995, s. 19.

⁹⁶ W. Morawski, *Stosunki pracy w Polsce a wzory zewnętrzne* (w:) *Zbiorowe stosunki w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, praca zbiorowa pod red. W. Kozek, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1997, s. 54.

⁹⁷ S. Rudolf, *Demokracja w przemyśle...*, op. cit., s. 74; por. też T. Zieliński, *Nowy ład pracy - rzeczywistość i wizja przyszłości* (w:) *Nowy ład pracy w Polsce i w Europie*, praca zbiorowa pod red. M. Matey, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1997, s. 49.

⁹⁸ K. Kloc, *Konflikty przemysłowe. Spory zbiorowe i mediacje* (w:) *Zbiorowe stosunki...*, op. cit., s. 136.

pracobiorców i pracodawcy wspólnie tworzyli front w walce z organami założycielskimi o dotacje, ulgi podatkowe, tolerancję dla zadłużenia itp.⁹⁹.

Na inny aspekt zagadnienia zwraca uwagę M.Federowicz. Dotyczy to niechętnego stosunku pracodawców do reprezentacji pracowniczej w nowo powstałych firmach prywatnych. Obawa pracodawców przed wszelkimi zinstytucjonalizowanymi formami reprezentacji interesów pracowniczych wynika z dwóch przyczyn. Po pierwsze, z dotychczasowej niedługiej historii firmy, kiedy wszystkie problemy przedsiębiorca rozwiązywał samodzielnie. Po drugie, ze specyfiki branżowej nowych dziedzin działalności. Firmy prywatne powstawały głównie w branżach, gdzie atutem rynkowym, były niskie koszty i terminowość. Stąd liczyła się bardziej dyscyplina niż inwencja. Pomysłowość i kreatywność pracowników są natomiast istotnym czynnikiem sukcesu ekonomicznego firmy w branżach kapitałochłonnych o wysokiej innowacyjności¹⁰⁰.

5. Partycypacja pracownicza w nauce społecznej Kościoła

Rola Kościoła w Polsce uzasadnia przedstawienie argumentacji katolickiej nauki społecznej za uwzględnieniem w społecznym ustroju przedsiębiorstwa partycypacji pracowniczej. Zagadnienie partycypacji najpełniej naświetlone jest w encyklice *Laborem Exercens* Jana Pawła II, najobszerniejszym dokumencie Kościoła poświęconym pracy. Jako współczesne formy partycypacji Papież wymienia: współwłasność środków produkcji, udział pracowników w zarządzie i zyskach przedsiębiorstwa oraz akcjonariat pracy¹⁰¹. Pracownicze prawo do partycypacji w nauczaniu społecznym Jana Pawła II jest logicznym rozwinięciem katolickiej nauki o własności oraz zasady prymatu pracy przed kapitałem, które dopełnione są przez postulat autentycznego uspołecznienia i tezę o podmiotowości pracownika w procesie pracy¹⁰².

⁹⁹ K.W.Frieske, *Przyszłość stosunków pracy: co widać w kryształowej kuli*, "Polityka Społeczna" 1997, nr 11/12, s. 25. Należy podkreślić, że podobne zachowania w relacjach z władzą państwową przejawiały również strony stosunków przemysłowych w przedsiębiorstwach współzarządzanych w Europie Zachodniej (presja w celu uzyskania określonych koncesji, ulg podatkowych, subwencji), B.Łaszczyk, *Partycypacja (z doświadczeń przedsiębiorstw kapitalistycznych)*, "Przegląd Organizacji" 1984, nr 12, s. 46.

¹⁰⁰ M.Federowicz, *Prywatyzacja i przekształcenia własnościowe w gospodarce polskiej a stosunki przemysłowe* (w:) *Zbiorowe stosunki...*, op. cit., s. 161.

¹⁰¹ J.Wratny, *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu i jej etyczne uzasadnienie* (w:) *Etyka biznesu*, pod red. J.Dietla i W.Gasparskiego, PWN, Warszawa 1997, s. 240.

¹⁰² J.w., s. 243.

Na temat współwłasności, współzarządzania i współudziału w zyskach wypowiedzieli się we wcześniejszych encyklikach społecznych poprzednicy Jana Pawła II, począwszy od Leona XIII. Już w 1871 r. w encyklice *Rerum Novarum* Leon XIII podkreślał konieczny związek pracy i kapitału w procesie produkcji (R.N. 15) oraz prawo robotników do owoców swej pracy (R.N. 8) ¹⁰³. Szersze naświetlenie zagadnienia partycypacji odnajdziemy w encyklice *Quadregesimo Anno* Piusa XI, w której Papież zalecał wprowadzenie ustroju stanowo-zawodowego (korporacjonizmu). Uczestnictwo pracowników w życiu gospodarczym poprzez korporacje można traktować jako jedną z koncepcji partycypacyjnych. Pius XI, widząc w antynomii pracy i kapitału główne problemy kwestii społecznej proponował przekształcenie umowy o najem pracy w umowę spółkową mającą zapewnić pracownikowi udział we własności i w zarządzaniu, a przede wszystkim w zyskach (Q.A. 65). Postulat udziału pracowników we własności przedsiębiorstwa, w którym pracują, na zasadach które okażą się najbardziej stosowne, odnajdujemy również w *Mater et Magistra*, encyklice Jana XXIII (M.M. 77). Z kolei w Konstytucji Soborowej o Kościele w świecie współczesnym *Gaudium et Spes* podpisanej przez Pawła VI podkreślony jest prymat pracy przed kapitałem (Ge. S. 67) i wynikające stąd prawo pracowników do współdecydowania o przedsiębiorstwie. Udział w zarządzaniu Paweł VI rozumiał jako pracownicze prawo do informacji i wypowiedzenia się, ale również jako poczucie współodpowiedzialności za zakład pracy. Współuczestnictwo według Pawła VI jest zarazem przejawem godności i wolności ludzkiej (list *Octogesima Adveniens* - O.A. 22) ¹⁰⁴.

Jan Paweł II przejął od poprzedników sposób pojmowania praw własności różniący się zasadniczo od koncepcji wywodzącej się z prawa rzymskiego. Choć nie występuje przeciwko prawu do prywatnego posiadania dóbr jako prawu naturalnemu z naciskiem głosi społeczne obowiązki ciążące na własności. Stąd prawo powszechnego używania dóbr stawia przed prawem indywidualnej własności, a pracę i kapitał pojmuje jako wzajemnie warunkujące się elementy. Jednocześnie głosi prymat pracy przed kapitałem. O prymacie osoby wobec

¹⁰³ M.Suwaj, *Akcjonariat pracy w nauczaniu społecznym Jana Pawła II (w:) Materiały Sympozjum: Jaka forma kapitalizmu w Polsce?*, op. cit., s. 63.

¹⁰⁴ Tamże, s. 64.

rzeczy decydują: godność człowieka pracującego, historyczne pierwszeństwo, jak również to, że ostatecznym źródłem własności jest praca ¹⁰⁵.

Z przyjętego przez Kościół prymatu powszechnego przeznaczenia dóbr nad indywidualnym ich posiadaniem Jan Paweł II wysuwa uzasadnienie dla współwłasności pracowniczej przesądzającej o autentycznym społecznieniu. Uspołecznienie najlepiej realizować się może w przedsiębiorstwie, które Papież traktuje nie tylko jako zrzeszenie kapitału ale także jako zrzeszenie osób (*Centisimus Annus* - C.A. 34). Sprawia to, że celem takiego zrzeszenia jest nie tylko zysk ale tworzenie wspólnoty ludzi, u podstaw której leży podmiotowość każdego jej człowieka. Jednym z wymiarów takiej wspólnoty jest wspólnota własności. Formę prawdziwego uspołecznienia, w zamyśle Papieża, mogłyby stanowić tzw. organizmy pośrednie łączące pracę z własnością kapitału. Propozycja Jana Pawła II zmierza więc - o ile to możliwe - do tworzenia przedsiębiorstw typu spółdzielczego, społecznego lub rodzinnego, a więc przedsiębiorstw o własności grupowej pracujących, w których mogłaby przejawiać się ich samorządność ¹⁰⁶. Należy zaznaczyć, iż papieski postulat udziału pracowników we własności czyli uwłaszczenia pracowników nie ma nic wspólnego z uspołecznieniem w ujęciu marksistowskim. Odwrotnie, akcjonariat pracy według Papieża oznacza upowszechnienie własności prywatnej rozumianej jako jedyna forma własności, która gwarantuje podmiotowość i wolność człowieka, a w przypadku pracowników rodzi także odpowiedzialność za zakład pracy.

Postulat udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstwa w nauczaniu społecznym Jana Pawła II ma związek z wdrażaniem w produkcji nowoczesnej techniki i, co się z tym wiąże, wysoką produktywnością kapitału. Papież dostrzega olbrzymią rolę kapitału w tworzeniu dochodu przedsiębiorstwa ale uważa, że również pracownicy mają prawo partycypować w podziale bogactwa przedsiębiorstwa, do którego solidarnie się przyczynili. Udział pracowników w zyskach firmy Jan Paweł II uzasadnia także wymogiem tzw. płacy sprawiedliwej. Wynagrodzenie za pracę w różnych, także dodatkowych formach, powinno pozwalać na godne życie pracownika oraz utrzymanie jego rodziny i stąd uwzględniać w swojej wartości nowe możliwości podziału dóbr, jakie niesie rozwój techniki i produkcji.

¹⁰⁵ J.w. s. 65.

¹⁰⁶ J. Wrątny, *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu...*, op. cit., s. 242.

Udział pracowników w zyskach postulowany przez Papieża nie jest - jak widać - rozpatrywany w kategoriach ekonomicznych. Propozycja ta jest elementem papieskiej filozofii pracy, według której to człowiek jest podmiotem pracy. Wynika stąd, że koszty jakie pracownik ponosi w procesie pracy, stanowiącej nierzadko trud całego życia, nie mogą być sprowadzone tylko do ekonomicznej wartości jego wysiłku, podobnie jak swoisty charakter pracy ludzkiej nie pozwala jej oceniać jak zwykłego towaru ¹⁰⁷.

Poza udziałem pracowników we własności i w zyskach przedsiębiorstwa akcjonariat pracy w katolickiej nauce społecznej obejmuje również oparte na współwłasności prawo do decydowania o zakładzie pracy (choć koncepcja współzarządzania nie jest ściśle związana z postulatem współwłasności). I w tym przypadku Papież ukazuje inny wymiar prawa do współstanowienia niż kontrargumenty ekonomistów odwołujących się do kryteriów sprawności i efektywności ekonomicznej ¹⁰⁸. Podstawą pracowniczego prawa do współdecydowania w nauczaniu papieskim są: szacunek dla godności człowieka pragnącego występować jako współodpowiedzialny współtwórca warsztatu pracy, przy którym pracuje (L.E. 15), a także społeczne funkcje zakładu pracy. Przedsiębiorstwo jest bowiem wspólnotą ludzi, w której każdy może się czuć współgospodarzem. Demokracja pracownicza w ujęciu Papieża pozwoli przełamać opozycję między zarządzanymi a zarządzającymi i kształtować partnerstwo społeczne, w którym obie strony: pracodawca i pracownicy, przy respektowaniu właściwych sobie obszarów kompetencji, będą dążyły do kompromisów na rzecz wspólnego dobra.

Jan Paweł II nie proponuje konkretnych rozwiązań instytucjonalnych. Jest to zgodne z przyjętą w katolickiej nauce społecznej zasadą pomocniczości. Prawo do potrójnego uczestnictwa pracowników w życiu przedsiębiorstwa należy więc traktować jako postulat etyczny zbliżony do ideologii praw człowieka ¹⁰⁹.

Nauka społeczna Kościoła konsekwentnie zbudowana jest na zasadach tomistycznych. Jak pisze J.Lewandowski charakteryzuje ją: "ujmowanie własności jako zobowiązania społecznego, nieufność wobec motywów pieniężnych, dystans wobec *homo oeconomicus*, potępienie odpersonalizowanych więzi rynkowych,

¹⁰⁷ M.Suwaj, op. cit., s. 67.

¹⁰⁸ J.w., s. 69.

¹⁰⁹ J.Wratny, j.w., s. 243.

nieredukowalność dobra wspólnego do prostej sumy dóbr indywidualnych, ograniczona i zhierarchizowana wizja społeczna. Atrybuty tego stylu myślenia nie są przystawalne do nurtów neoliberalnych (prorynkowych)”¹¹⁰.

¹¹⁰ J.Lewandowski, *Neoliberalowie wobec współczesności*, Wydawnictwo Atext, Gdynia 1991, s. 109.

Rozdział IV

Interes pracowniczy a interes firmy w prywatyzowanej gospodarce

W rozdziale tym rozważany jest wpływ transformacji własnościowej na zachowania reprezentacji pracowników w tradycyjnych przedsiębiorstwach państwowych, gdzie struktura zarządzania nie uległa zmianie, jak i w firmach przekształconych (prywatyzowanych) tj. jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa i spółkach pracowniczych.

Analizowany jest zwłaszcza stosunek organizacji pracowniczych do samego procesu przekształceń, jak również ich postawa w obliczu "szoku" związanego z transformacją systemową. Rozważania te stanowią próbę odpowiedzi na pytanie, czy w warunkach recesji i bariery popytu wywołanych restrykcyjną polityką makroekonomiczną a następnie w obliczu konieczności przeprowadzenia niezbędnych zmian dostosowawczych w przedsiębiorstwie organy reprezentujące załogę ujawniały konfliktowy model stosunków z pracodawcą, czy raczej model "antagonistycznej kooperacji". Przeprowadzona analiza pozwoli zastanowić się nad kategorią interesu pracowniczego w prywatyzowanej gospodarce. Czy utożsamiany on jest jedynie z dobrą zapłatą za pracę i stabilizacją zatrudnienia, czy wzorem rozwiązań partycypacyjnych na Zachodzie, stawiany jest na jednej płaszczyźnie z problemem efektywnego wykorzystania kapitału.

Zasadnicze rozważania poprzedzone będą charakterystyką zachowań ekonomicznych przedsiębiorstwa kapitalistycznego o wysokim poziomie partycypacji pracowniczej, która pozwoli określić wpływ partycypacji na politykę przedsiębiorstwa i jego efektywność w stabilnej gospodarce rynkowej, oraz stanowić będzie punkt odniesienia dla analizy ekonomicznej sprawności przedsiębiorstwa państwowo-samorządowego.

Przedstawione następnie prawidłowości ekonomicznych zachowań przedsiębiorstwa państwowo-samorządowego oparte na neoklasycznym podejściu wykażą na ile warunki transformacji systemowej modyfikują zachowania przedsiębiorstwa kontrolowanego przez pracowników wobec czystego modelu ilyryjskiego.

Powyższa analiza teoretyczna zostanie uzupełniona opisem postaw reprezentacji pracowniczych w przedsiębiorstwach państwowych i przekształconych wobec problemu restrukturyzacji przedsiębiorstw. Charakterystyka ta pozwoli zidentyfikować rzeczywiste cele przedsiębiorstw powstające przez integrowanie interesów różnych grup podmiotów stanowiących o przedsiębiorstwie.

Nowoczesne stosunki przemysłowe, tj. określone relacje między pracodawcami a pracownikami oparte na procedurach negocjacyjnych są warunkiem międzynarodowej konkurencyjności gospodarki.

1. Cele funkcjonowania przedsiębiorstwa kapitalistycznego o wysokim poziomie partycypacji pracowniczej

Funkcjonowanie przedsiębiorstw o wysokim poziomie współzarządzania jest opisane w literaturze na podstawie kompleksowych, ponad dwudziestoletnich badań nad partycypacją prowadzonych w RFN i udokumentowanych bogatym materiałem źródłowym¹.

W krajach zachodnich przez partycypację zwaną również współzarządzaniem, współstanowieniem lub demokracją przemysłową rozumie się przekazywanie części uprawnień kierowniczych (zwłaszcza kontrolnych i opiniodawczych, a częściowo również władczych) przedstawicielom załóg reprezentowanych na różnych szczeblach zarządzania. Podmiotem władzy w przedsiębiorstwie współzarządzanym jest jednak nadal grupa właścicieli kapitału i podlegająca jej zawodowa administracja².

Współzarządzanie w firmach RFN było przykładem tzw. partnerskiego modelu partycypacji opartego na współpracy między właścicielami kapitału i pracownikami na gruncie wspólnych interesów i dążeń do kompromisu w przypadku ich sprzeczności. Model ten wyrasta z dawnych tradycji korporacjonistycznych i silnej pozycji organizacji robotniczych o odcieniu socjaldemokratycznym, głównie związków zawodowych³. Nie bez znaczenia są

¹ Syntezę tych badań przedstawia: B. Błaszczyk, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu...*, op. cit., s. 165-201.

² Tamże, s. 9.

³ J.w., s. 32. Por. również: J. Lewandowski, *Neoliberalowie wobec współczesności*, op. cit., s. 121.

również pewne cechy niemieckiej mentalności, przejawiające się w skłonności do organizowania się i zbiorowego działania.

W koncepcji teoretycznej przedsiębiorstwa współzarządzanego wywodzącej się ze współczesnych ujęć teorii organizacji zakłada się udział w sprawowaniu władzy trzech czynników składających się na przedsiębiorstwo (kapitał, praca i przedsiębiorca). Czynniki te są zarazem trzema ośrodkami kształtowania woli o częściowo odrębnych, a częściowo wspólnych interesach. Są nimi: przedstawiciele właścicieli kapitału, przedstawiciele pracowników i zarządy wykonawcze firm ⁴.

Wpływ partycypacji na politykę przedsiębiorstwa i jego efektywność analizowany jest poprzez pryzmat interesów pracowniczych wprowadzonych do zinstytucjonalizowanych procedur decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Z badań ⁵ wynika, że najważniejsza jest pewność miejsca pracy, a następnie poprawa sytuacji materialnej (wzrost płac, uposażeń, świadczeń socjalnych). Na trzecim miejscu w hierarchii interesów pracowniczych plasuje się poprawa sytuacji pozamaterialnej (atmosfera w zakładzie pracy, styl kierowania, sposób komunikowania się) ⁶.

Priorytetowe znaczenie, jakie w układzie interesów pracowniczych posiada troska o zachowanie miejsc pracy wywiera wpływ na stosunek przedstawicielstw pracowniczych do podejmowania nowych inwestycji, polityki zatrudnienia, postępu technicznego, kombinacji czynników wytwórczych, a także na politykę finansową i dywidend.

Decyzje inwestycyjne generalnie zyskują akceptację przedstawicielstw pracowniczych w radach nadzorczych i nie są rozpatrywane z punktu widzenia ekonomicznej celowości. Analizowane są jedynie ich skutki dla polityki zatrudnienia. Stąd szczególną uwagę poświęca się tym projektom inwestycyjnym, które mogą wpływać na redukcje pracowników, restrukturyzację przedsiębiorstwa, podział lub jego formę prawną (mogącą spowodować ograniczenie kompetencji partycypacyjnych).

Szczególne kontrowersje w łonie reprezentacji pracowniczych budzi restrukturyzacja firmy. Choć przedstawicielstwa załóg są świadome jej konieczności, gdyż restrukturyzacja wiąże się z zagrożeniem bytu

⁴ B. Błaszczuk, op. cit., s. 165-166.

⁵ W. Tegmeier, *Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer*, Göttingen 1973.

⁶ B. Błaszczuk, op. cit., s. 171.

przedsiębiorstwa, jednak nie mniej ważne dla reprezentacji pracowniczych jest utrzymanie miejsc pracy. Wykonanie decyzji o redukcji zatrudnienia leży w gestii uprawnień rady zakładowej (rady przedsiębiorstwa, czy koncernu), które przedstawiciele pracowników przeciągają w czasie. Wywołuje to negatywne skutki dla funkcjonowania całej gospodarki. Hamowane są bowiem procesy adaptacyjne w zakresie zatrudnienia (co usztywnia rynek pracy) i opóźniane nieuniknione zmiany strukturalne ⁷.

Wydaje się, że jest też przyczyną - poza czynnikami wywołanymi globalizacją gospodarki - ograniczenia socjalnej funkcji państwa i "wyczerpania" się modelu partycypacji w wydaniu niemieckim, który jeszcze do niedawna uchodził za niedościgły wzorzec ⁸.

Zachowaniu miejsc pracy jako podstawowemu celowi współzarządzania w krajach Europy Zachodniej, podporządkowana jest również zasada substytucji czynników produkcji w przedsiębiorstwie. Realizacja innych celów partycypacji takich, jak wzrost płac czy świadczeń socjalnych także przyczynia się do wzrostu kosztów pracy. Jednak alternatywna kombinacja czynników produkcji polegająca na zastępowaniu droższych czynników tańszymi jest utrudniona ze względu na brak akceptacji ze strony czynnika społecznego.

Korzystnie na pozycję konkurencyjną firmy wpływają innowacje. Jednak i w tym zakresie stosunek przedstawicielstw pracowniczych zależy od wpływu postępu technicznego na zachowanie miejsc pracy. Troska o ochronę tych miejsc w przypadku kryzysu jest też głównym powodem zgody pracowników na przeprowadzanie dostosowań produkcyjno-technicznych w przedsiębiorstwie a wśród nich dywersyfikacji produkcji.

Polityka finansowa firmy, jak i procesy koncentracji kapitału nie podlegają większym wpływom partycypacji. Przedstawiciele pracowników kontrolują jednak te transakcje kapitałowe, które mogą zmienić sytuację w dziedzinie zatrudnienia lub ograniczyć uprawnienia do współzarządzania na skutek transferu udziałów i wyłączenia firmy spod rządów obowiązywania ustawy o współzarządzaniu.

Przy wyborze form finansowania reprezentanci pracowników preferują samofinansowanie inwestycji, ograniczanie wypłat dywidend i reinwestowanie

⁷ Tamże.

⁸ Por. W. Morawski, *Stosunki pracy w Polsce a wzory zewnętrzne* (w:) *Zbiorowe stosunki pracy...*, op. cit., s. 56 i M. Federowicz, *Prywatyzacja i przekształcenia własnościowe w gospodarce polskiej a stosunki przemysłowe* (w:) *Zbiorowe stosunki pracy...*, j.w., s. 165.

zysku w przedsiębiorstwie celem wzmocnienia gospodarczej pozycji firmy oraz utrzymania miejsc pracy, wzrostu płac i świadczeń socjalnych⁹. Należy przy tym podkreślić, że strategie przedstawicielstw pracowniczych w zakresie polityki finansowej nie spowodowały odpływu kapitału (w tym zagranicznego) z tych przedsiębiorstw. Jeśli przyjąć, że rynek kapitałowy danego kraju określają takie czynniki, jak: sytuacja dochodowa i prognozy rozwojowe przedsiębiorstwa oraz stabilność gospodarcza i społeczno-polityczna kraju, to można dodać, że także partycypacja pracownicza podnosi tę stabilność¹⁰.

Polityka płac i świadczeń socjalnych nie leży w gestii uprawnień reprezentacji pracowniczej i jest kształtowana poza przedsiębiorstwem, tj. w ramach układów zbiorowych między związkami zawodowymi, a związkami pracodawców. Charakterystyczne jest, że problematyka ta była niejednokrotnie przyczyną konfliktu między zakładową reprezentacją pracowniczą a organizacją związkową. Przedstawicielstwa pracownicze, identyfikując się bardziej niż związki zawodowe z interesami przedsiębiorstwa występowały często przeciw związkowym żądaniom podwyżek płac nie dostosowanych do możliwości przedsiębiorstwa.

Poziom świadczeń socjalnych zależy od sytuacji finansowej i pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. Choć nie jest dodatnio skorelowany z poziomem uprawnień partycypacyjnych, to przedstawicielstwa pracownicze wywierają pośredni wpływ na poziom tych świadczeń, konkurując z kierownictwem firmy o wpływy wśród załóg.

Polityka cen i strategie rynkowe nie poddane są wpływom partycypacji i podlegają kompetencjom fachowego kierownictwa firm. W przypadku posiadania przez firmę pozycji monopolistycznej przedstawicielstwa pracownicze popierają politykę przerzucania kosztów związanych z wydatkami socjalnymi na konsumentów (poprzez wzrost cen). Badania empiryczne wykazały również, że w przypadku spadku cen w przedsiębiorstwach współzarządzanych nie zredukowano programów socjalnych lecz uaktywniano strategie rynkowe.

Partycypacja nie zrealizowała założonego celu, którym miało być hamowanie koncentracji i monopolizacji na rynku. Identyfikowanie się reprezentacji pracowniczej z interesami zewnętrznymi przedsiębiorstwa sprawiło, że partycypacja nie mogła pełnić funkcji kontroli społecznej nad władzą

⁹ B. Błaszczuk, op. cit., s. 174-175.

gospodarczą przedsiębiorstwa. Reprezentacje pracownicze akceptowały decyzje dotyczące łączenia się przedsiębiorstw i tworzenie karteli, głównie z powodów związanych z zachowaniem miejsc pracy¹¹. Uważa się także, że w tym przypadku współzarządzanie stanowiło instrument realizacji pewnych strategii kierownictwa.

Pod wpływem partycypacji cele przedsiębiorstw zostały w pewnym stopniu zmodyfikowane. Interes przedsiębiorstwa kształtuje się bowiem w wyniku równoważenia interesów różnych grup uczestniczących w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Poza sprzecznymi celami poszczególnych grup interesów (podział dochodów i władzy), istnieją cele wspólne np. osiąganie zysku, ekspansja firmy, poprawa warunków pracy i klimatu społecznego. Nie oznacza to jednak ostatecznego consensusu w sprawie ich realizacji. Dążenie do utrzymania przedsiębiorstwa stanowiące przykład celu wspólnego dla kapitałodawców wiązać się może z zainwestowaniem części zysków w inną rentowną działalność, podczas gdy dla pracowników oznacza zachowanie miejsc pracy.

Partycypacja modyfikuje więc cele przedsiębiorstwa, uzupełniając je o wiązkę celów odpowiadających interesom pracowników. Nie jest to w stanie zmienić funkcji celu przedsiębiorstwa kapitalistycznego. Jak podkreśla się w literaturze niemieckiej: "funkcją celu przedsiębiorstwa w rynkowo-kapitalistycznym systemie gospodarczym jest przynoszenie zysku, funkcją kapitału - rozwijanie najbardziej zyskowych dziedzin produkcji, a funkcją robotników najemnych - wydatkowanie własnej pracy za zapłatą i pod kierunkiem kapitału"¹².

Wprowadzanie współzarządzania modyfikuje również zasadę gospodarności przedsiębiorstwa. Odejście od zasady minimalizacji kosztów (zwłaszcza kosztów pracy) i uwzględnienie w rachunku kryteriów pozaekonomicznych, a także zainteresowanie załóg płacami sprawiają, że w miejsce maksymalizacji zysku dąży się do maksymalizacji dochodu¹³.

Inne uzasadnienie partycypacji podaje W.Kirsch. Współzarządzanie, jego zdaniem, ma umożliwiać ujawnianie i rozwiązywanie konfliktów powstających na tle tradycyjnej sprzeczności między kapitałem i pracą i tym samym wzmacniać pozycję firmy wobec otoczenia zewnętrznego. Wewnętrzne antagonizmy nie mogą bowiem być barierą wobec przymusu kooperacji wynikającego z faktu, iż zarówno

¹⁰ Tamże, s. 181.

¹¹ J.w., s. 180-181.

¹² H.Wächter, *Mitbestimmung, Politische Forderung und betriebliche Reaktion*, Verlag Franz Vahlen, München 1983 (cyt. za: B. Błaszczuk, op. cit.).

¹³ B. Błaszczuk, op. cit., s. 167.

pracodawcy, jak i pracownicy występują we wspólnej roli producenta wobec rynkowego otoczenia. Uogólniający treść stosunków społeczno-ekonomicznych w przedsiębiorstwie współzarządzanym termin "antagonistyczna kooperacja" oznacza połączenie orientacji rynkowej na zewnątrz z orientacją społeczną wewnątrz przedsiębiorstwa¹⁴.

W tym kontekście szczególnie interesujące jest, w jakim stopniu współzarządzanie rzeczywiście prowadzi do realizacji interesów pracowniczych. Na podstawie badań dotyczących skutków partycypacji przeprowadzonych w RFN w latach 70-tych trudno jednoznacznie ocenić, czy współzarządzanie prowadzi do wzrostu korzyści uzyskiwanych przez zwykłych pracowników, a nie tylko ich przedstawicieli, którzy w ten sposób uzyskują dodatkową drogę awansu. Zauważono jednak występowanie dodatniej korelacji między poziomem partycypacji a tzw. "jakością pracy"¹⁵.

Gdy idzie o wpływ pracowników na politykę przedsiębiorstwa za pośrednictwem rad nadzorczych, to wnioski są pesymistyczne. Z badań wynika, że przewagę liczbową lub merytoryczną nawet w rozwiązaniach parytetowych ma strona kapitałowa. Obserwuje się również patologię działania reprezentacji pracowniczych, biurokratyzację i oligarchizację tych ciał oraz niebezpieczeństwo manipulowania załogą dla realizacji swych celów ("demokracja elitarna"). Ze strony załóg również nie notowano dużego zainteresowania i zrozumienia dla działalności swych przedstawicieli w radach nadzorczych. Istnienie przedstawicielstw pracowniczych w radach nadzorczych wpływa jednak na wzrost znaczenia innej instytucji reprezentacji pracowniczej - rady zakładowej (efekt synergiczny)¹⁶.

Decydujący głos, jaki we wszystkich sprawach dotyczących firmy mają właściciele kapitału (akcjonariusze) jest konsekwencją podstawowej zasady ustrojowej zapisanej w konstytucji - ochrony własności prywatnej¹⁷.

Uważa się także, iż niski poziom orientacji załóg w istniejących rozwiązaniach partycypacyjnych i możliwościach ich wykorzystania oraz wadliwy

¹⁴ W.Kirsch, W.Scholl, *Was bringt die Mitbestimmung: Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit und / oder Nutzen für die Arbeitnehmer*, Die Betriebswirtschaft 1983, Nr 4.

¹⁵ W.Kirsch, W.Scholl, j.w., cytowane za: B. Błaszczuk, s. 196.

¹⁶ D.Brinkmann-Herz, *Die Unternehmensmitbestimmung in der BRD. Der lange Weg einer Reformidee*, Kiepehauer und Witsch, Köln 1975, cyt. za: B. Błaszczuk, s. 95.

¹⁷ B. Błaszczuk, op. cit., s. 21.

system komunikacji jest spowodowany niedorozwojem instytucji partycypacji bezpośredniej (np. zebrań załogi)¹⁸.

2. Zachowania ekonomiczne państwowego przedsiębiorstwa samorządowego w warunkach transformacji systemowej

W literaturze ekonomicznej opisane są prawidłowości zachowań przedsiębiorstw państwowych w nowym otoczeniu ekonomicznym, w warunkach przekształceń systemowych¹⁹. Charakterystyka ta odnosi się do przedsiębiorstw państwowych działających na podstawie ustaw o p.p. i samorządzie załogi p.p. z 1981 r., które można określić jako przedsiębiorstwa państwowo-samorządowe. Ułtymatywna kontrola nad nimi oparta jest bowiem jednocześnie na wkładzie pracy i na własności i dzielona jest między dwa podmioty: organy samorządu i organy administracji państwowej²⁰. Jak wspomniano wydarzenia polityczne, które nastąpiły po uchwaleniu tych ustaw, a także niechętny stosunek do samorządów ze strony administracji państwowej sprawiły, że rzeczywisty model odbiegał od początkowych założeń. Funkcjonujące w praktyce rozwiązania stanowiły w istocie rozwiniętą partycypację pracowniczą²¹. Przejęcie kontroli przez zarządy i pracowników nad większością decyzji dotyczących przedsiębiorstwa nastąpiło w 1989 r. wraz z zanikiem kontroli organów założycielskich i zakładowych organizacji partyjnych. Wówczas dopiero zaczęły rzeczywiście funkcjonować rozwiązania formalno-prawne ustaw z 1981 r.

Analiza ekonomicznych zachowań przedsiębiorstw objętych kontrolą pracowniczą wzorowana jest na pochodzącej z 1958 r. pracy B.Warda "The firm in Illyria: Market Syndicalism"²². Nazwa "model ilyryjski" pochodzi od tytułu tej pracy i określa sytuację, w której "pracownicy zarządzają przedsiębiorstwem, decydują o zastosowaniu jego zasobów kapitałowych i mają nieprzekazywalne prawo do strumieni gotówkowych. Jednocześnie pracownicy nie mają przekazywalnych praw do zasobów kapitałowych"²³. Funkcją celu w takim

¹⁸ Tamże, s. 198.

¹⁹ T.Mickiewicz, *Przedsiębiorstwo państwowe w okresie transformacji systemowej*, "Ekonomista" 1994, nr 5, s. 601-614.

²⁰ B.Łaszczyk, M.Dąbrowski, *Efektywność ekonomiczna i społeczna...*, op. cit., s. 358.

²¹ M.Dąbrowski, *Podmiot przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 529.

²² "American Economic Review 1958, vol. 48, no 4, s. 566-589.

²³ S.Pejovich, *A property Rights Analysis of Alternative Methods of Organising Production*, "Communist Economies and Economic Transformation" 1994, nr 2, s. 219-230.

przedsiębiorstwie jest płaca i zysk czyli dochód na jednego zatrudnionego. Wywołuje to określone konsekwencje w zakresie wielkości produkcji (niższe optimum produkcji przy danym majątku produkcyjnym), zatrudnienia i wyboru technik wytwórczych, jak również w podziale nadwyżki ekonomicznej (skłonność do preferowania wynagrodzeń kosztem akumulacji)²⁴.

Obecnie, uwzględniając zmiany w makrootoczeniu do analizy zachowań przedsiębiorstw samorządowych stosuje się również neoklasyczne podejście. Podstawowym wnioskiem wynikającym z tych rozważań jest to, że o efektywności zachowań państwowego przedsiębiorstwa samorządowego decyduje realny stan egzekwowania praw własności do zasobów przedsiębiorstwa²⁵.

W państwowym przedsiębiorstwie samorządowym kontrola pracownicza wyraża się w powoływaniu i odwoływaniu dyrektora przez organy załogi oraz w podejmowaniu podstawowych decyzji strategicznych. Jednocześnie załoga nie posiada pełni praw do majątku przedsiębiorstwa a jedynie prawo do użytkowania kapitału będącego własnością państwową²⁶. Z ustrojowych cech własności państwowej wynika, że inicjatywa strukturotwórcza pozostaje w gestii organów administracji państwowej. Oznacza to, że poza kontrolą pracowniczą pozostają: prawo do tworzenia, rozwiązywania, podziału i łączenia przedsiębiorstwa a więc to, co rozumie się pod ekonomicznym pojęciem swobody wejścia i wyjścia²⁷. Ograniczenie inicjatyw założycielskich jedynie do kręgów administracji państwowej, poddanie ich często przesłankom pozaekonomicznym wywiera negatywne skutki dla konkurencyjności, dynamizmu i innowacyjności gospodarki²⁸.

Zmiany w makrootoczeniu a głównie zanik kontroli organów założycielskich i zakładowych organizacji partyjnych sprawiły, że faktyczna kontrola wewnętrznych organów przedsiębiorstwa nastąpiła dopiero w 1989 r. Jednocześnie warunki ostrych ograniczeń budżetowych spowodowały, że przedsiębiorstwa stały się odpowiedzialne pod względem ekonomicznym, za podejmowane decyzje. W odniesieniu do pracowników odpowiedzialność ekonomiczna przejawiać się miała w trojaki sposób: w poziomie dochodów, indywidualnym ryzyku utraty pracy

²⁴ B.Ward, *The firm in Illyria...*, op. cit.

²⁵ T.Mickiewicz, op. cit., s. 602.

²⁶ M.Dąbrowski, *Ekonomiczne konsekwencje...*, op. cit., s. 11-13.

²⁷ T.Mickiewicz, j.w.

²⁸ M.Dąbrowski, *Podmiot przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 530.

i wynikającej z warunków transformacji systemowej możliwości upadłości przedsiębiorstwa²⁹.

Niekompletne prawa własności modyfikują funkcję celu przedsiębiorstwa państwowo-samorządowego w porównaniu z firmą prywatną. Jak już wspomniano celem przedsiębiorstwa kontrolowanego przez pracowników jest maksymalizowanie średniej wartości dodanej³⁰ a nie zysku³¹. Dążenie do maksymalizacji wartości dodanej powoduje, że bodźce cenowe nie działają w sposób standardowy a krótkookresowa krzywa podaży przedsiębiorstwa jest opadająca. W reakcji na wzrost cen przedsiębiorstwo państwowo-samorządowe zmniejsza poziom zatrudnienia i produkcji. Zasada wynikająca z logiki modelu iliryjskiego, tj. przedsiębiorstwa kontrolowanego przez pracowników bez praw własności do kapitału, znalazła potwierdzenie w zachowaniach przedsiębiorstw państwowych w Polsce w 1990 r. Reakcją na wzrost popytu był wzrost płac i redukcja zatrudnienia.

W długim okresie krzywa podaży staje się nieelastyczna, co oznacza sztywność w dostosowaniach produkcji³².

Poziom produkcji i zatrudnienia w przedsiębiorstwie państwowo-samorządowym zależy również od charakteru zysków ekonomicznych. W przypadku wystąpienia dodatnich zysków ekonomicznych poziom ten jest niższy niż w firmach prywatnych. Ich powstawaniu sprzyja brak konkurencji zewnętrznej i kapitałowa bariera wejścia. Sytuacja taka występowała w Polsce również w 1990 r. Powstawaniu dodatnich zysków ekonomicznych sprzyjało posiadanie przez przedsiębiorstwa państwowe zapasu surowców zakupionych po cenach sprzed 1989 r. Produkty sprzedawane były natomiast po nowych wyższych cenach. Poziom zatrudnienia spadał³³.

W przypadku gdy zyski ekonomiczne stają się ujemne, firmy kontrolowane przez pracowników zwiększają poziom zatrudnienia w celu rozłożenia strat na większą liczbę pracowników. Gdy natomiast poziom zysku jest równy zeru produkcja i zatrudnienie są takie same, jak w modelu konkurencyjnym. Wynika

²⁹ T.Mickiewicz, op. cit., s. 604.

³⁰ Przez wskaźnik ten (określany również jako dochód na jednego zatrudnionego) rozumie się przychód ze sprzedaży pomniejszony o koszty materialne i niematerialne. Jest to więc suma kosztów osobowych (płace) oraz zysku, M.Dąbrowski, *Ekonomiczne konsekwencje...*, op. cit., s. 46.

³¹ Teorie wyjaśniające pojawienie się innych niż maksymalizacja zysku celów przedsiębiorstwa są zgodne co do tego, że ich przyczyną jest oddzielenie kontroli od własności przedsiębiorstwa, A.Noga, *Cele przedsiębiorstwa. Kontrowersje teoretyczne*, "Ekonomista" 1996, nr 6, s. 766.

³² T.Mickiewicz, op. cit., s. 604.

stąd, że efektywność przedsiębiorstw państwowo-samorządowych może zapewnić swoboda wejścia i wyjścia. Oznaczałoby to jednak odejście od założenia o niepełnych prawach własności kapitału w tych przedsiębiorstwach.

Innym czynnikiem wpływającym na wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie państwowym jest współczynnik kapitału na jednego zatrudnionego. Gdy współczynnik ten jest wysoki, co oznacza wysokie koszty stałe, przedsiębiorstwa starają się rozłożyć koszty na większą ilość pracowników. W branżach o niskim współczynniku kapitału pojawia się tendencja do redukcji zatrudnienia³⁴.

Wskaźnik maksymalizowany przez przedsiębiorstwo państwowo-samorządowe, jakim jest wartość dodana rodzi również tendencję do inwestowania zakumulowanej nadwyżki wewnątrz własnej firmy. Nie sprzyja to zmianom strukturalnym w sektorze państwowym i różni przedsiębiorstwo zarządzane przez pracowników od firm prywatnych, w którym właściciel rozważa alternatywne możliwości inwestycyjne dla posiadanego kapitału³⁵.

O niższej, w porównaniu z firmami prywatnymi efektywności inwestycji przedsiębiorstw współzarządzanych przez załogi decyduje mechanizm ich finansowania. W przedsiębiorstwach tych preferuje się zasilanie zewnętrzne bez zaangażowania akumulacji własnej. W przypadku nietrafionych inwestycji pracownicy firm państwowo-samorządowych nie posiadający udziałów we własności nie ponoszą odpowiedzialności majątkowej. Ukrytą formą zasilania zewnętrznego są także zaległości podatkowe³⁶.

Niewyłączne i nietransferowalne prawa własności wpływają na preferowanie konsumpcji w podziale nadwyżki ekonomicznej³⁷. Według szkoły praw własności (*property rights school*) brak indywidualnych i dobrowolnie przekazywalnych praw własności zmniejsza zainteresowanie przyszłymi korzyściami ekonomicznymi i skraca horyzont czasowy decyzji³⁸. Krótki horyzont planowania inwestycji wiąże się dodatkowo z występującym u pracowników

³³ S.Krajewski, *Cele funkcjonowania przedsiębiorstw*, "Gospodarka Narodowa" 1995, nr 6, s. 21.

³⁴ T.Mickiewicz, tamże, s. 609.

³⁵ B. Błaszczuk, M. Dąbrowski, *Efektywność ekonomiczna...*, s. 369. Por również M. Świącicki, *Reforma własnościowa (w:) Propozycje przekształceń polskiej gospodarki* (red. L. Siemion), PTE, Warszawa 1988, s. 20-21.

³⁶ T.Mickiewicz, op. cit., s. 611.

³⁷ M. Dąbrowski, *Podmiot przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 530.

³⁸ J. Strzelecki, *Teoria praw własności: geneza, podstawowe pojęcia i twierdzenia. Uwagi o zastosowaniu do analizy gospodarki socjalistycznej*, Warszawa 1984, s. 45-56.

brakiem przekonania o stabilności zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie a także malejącą użytecznością krańcową dochodu³⁹.

Charakterystyczne dla przedsiębiorstw państwowo-samorządowych są decyzje związane z podziałem tej części wartości dodanej, która dotyczy dochodów. W celu ominięcia reżimów podatkowych przedsiębiorstwa same decydują o substytucji między płacowymi i pozapłacowymi dochodami z pracy. To sprawia, że ulega rozluźnieniu związek między zyskiem a dochodami z pracy oraz między tymi ostatnimi a wydajnością pracy. Nie sprzyja to wzrostowi efektywności, jak również uniemożliwia kontrolę płac.

Antyefektywnościowe skutki dla przedsiębiorstwa powoduje również egalitaryzacja dochodów wynikająca z demokratycznej kontroli pracowniczej. Zjawisko to wystąpiło w Polsce w pierwszym okresie transformacji w warunkach wysokiej inflacji⁴⁰. Podjęte w przedsiębiorstwach decyzje o podwyżkach nominalnie w tej samej wysokości (dla każdego stanowiska), zamiast podwyżek proporcjonalnych zacierały różnice między pracą prostą i złożoną⁴¹.

Zmiany w makrootoczeniu związane z transformacją systemową spowodowały rozerwanie zależności między centrum gospodarczym a przedsiębiorstwem, co w konsekwencji uwolniło przedsiębiorstwo od kontroli politycznej a jednocześnie zmniejszyło wpływ interesów pracowniczych na polityczne ośrodki decyzyjne. Nastąpił ponadto zanik kontroli organów założycielskich a przedsiębiorstwa zaczęły ponosić odpowiedzialność ekonomiczną za podejmowane decyzje. Zmiany te w niewielkim jednak stopniu zmodyfikowały sytuację kontroli pracowniczej w przedsiębiorstwach państwowych wobec standardowego modelu ilyryjskiego. Formuła przedsiębiorstwa państwowo-samorządowego w dalszym ciągu sprzyjała dążeniu do maksymalizacji płacy i nieponoszeniu odpowiedzialności za takie własnościowe prawa, jak inwestycje, zatrudnienie itd.

Przedstawiona charakterystyka dowodzi, że niższa niż w firmach prywatnych efektywność ekonomicznych zachowań przedsiębiorstw państwowo-samorządowych wywołana jest przez niekompletne i niewyłączne prawa własności w odniesieniu do kapitału. Nie bez znaczenia pozostaje również: brak dostatecznej konkurencji zewnętrznej, pozycja monopolistyczna wielu

³⁹ T.Mickiewicz, j.w.

⁴⁰ S.Krajewski, *Cele funkcjonowania przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 22.

⁴¹ T.Mickiewicz, op. cit., s. 613.

przedsiębiorstw, kapitałowa bariera wejścia oraz niedostatecznie konsekwentna polityka finansowa państwa wobec nieefektywnych przedsiębiorstw (tolerowanie zaległości podatkowych, brak egzekwowania pełnej odpowiedzialności ekonomicznej).

3. Stosunek reprezentacji pracowniczych do procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw

3.1. Postawa przedstawicielstw pracowniczych wobec zmian dostosowawczych w tradycyjnych przedsiębiorstwach państwowych

W okresie transformacji systemowej szczególne znaczenie przypisywano procesom dostosowawczym w przedsiębiorstwach zwanych również restrukturyzacją. Restrukturyzacja, to całokształt zmian zachodzących na poziomie przedsiębiorstwa umożliwiających wzrost jego efektywności, konkurencyjności a także poprawę jego sprawności organizacyjnej i elastyczności działania. W takim ujęciu restrukturyzacja obejmuje również prywatyzację jako jeden z kluczowych instrumentów przebudowy struktur przedsiębiorstw i zmiany ich zachowań na rynku. Prywatyzacja jest bowiem jednym z najważniejszych elementów strategii rozwoju przeważającej części przedsiębiorstw⁴².

Rozważenia więc wymaga problem, w jakim stopniu zachowania społeczne i postawy załogi oraz organizacji ją reprezentujących stanowiły bodźce lub bariery wdrożenia w przedsiębiorstwach rozwiązań wchodzących w zakres restrukturyzacji. Jak się bowiem uważa stosunek do restrukturyzacji i prywatyzacji oraz konkretne działania podejmowane w tych obszarach są traktowane jako wskaźnik postaw przedsiębiorczych. Jednocześnie wiadomo jest, że zmiany przeprowadzane w ramach restrukturyzacji naruszają istniejące w przedsiębiorstwach struktury i związane z nimi interesy. Ujawnianie się sytuacji konfliktowych powodowane jest głównie tym, że głęboka restrukturyzacja łączy się często z redukcją zatrudnienia⁴³.

⁴² W. Karpińska-Mizielińska, *Nowe rozwiązania organizacyjne i własnościowe*, "Gospodarka Narodowa" 1998, nr 5-6, s. 71 i n.

⁴³ W obszarze innowacji przedsiębiorstw publicznych (tj. tradycyjnych i j.s.S.P.) menedżerowie na pierwszym miejscu wymieniali ograniczenie zatrudnienia (68% odpowiedzi) a następnie komputeryzację

W opinii dyrektorów w początkach lat 90-tych (a więc jeszcze przed realnymi zmianami własności) postawy społeczne i działania organizacji pracowniczych stanowiły istotną barierę przekształceń. Zastrzeżenia wyrażane przez te grupy dotyczyły koncepcji zmian (kierunków przekształceń, stosunków własności), formy przekształceń i najczęściej zgłaszane były w kontekście niepewności co do przyszłych zabezpieczeń socjalnych, a zwłaszcza gwarancji zatrudnienia. Część wątpliwości dotyczyła pozycji organizacji pracowniczych w przekształcanych przedsiębiorstwach. Potwierdzało to istnienie silnych obaw o utratę władzy i wpływów posiadanych przez te organizacje w przedsiębiorstwach państwowych. Należy przy tym podkreślić, że stosunek organizacji pracowniczych i załóg wielu przedsiębiorstw uspołecznionych do zmian własnościowych stanowił dla dyrektorów znaczną niewiadomą. W przeważającej części przedsiębiorstw załogi i ich organizacje nie formułowały bowiem jakichkolwiek zastrzeżeń co do koncepcji zmian. Fakt ten tłumaczony jest tym, że w omawianym okresie tylko w części przedsiębiorstw przeprowadzono szerszą dyskusję nad kierunkami przekształceń własnościowych⁴⁴.

Wraz z rozpoczęciem przemian systemowych dominującą pozycję w przedsiębiorstwach państwowych uzyskał związek zawodowy "Solidarność", co było konsekwencją jego silnej pozycji politycznej. W następstwie zdominowane zostały rady pracownicze. Z czasem, wraz z nasileniem się wymagań stawianych przez rynek, rady odzyskiwały stracone pozycje.

Z materiałów statystycznych i wywiadów z kadrą kierowniczą 75 przedsiębiorstw pochodzących z 5 gałęzi przemysłu, przeprowadzonych w drugiej połowie 1992 roku wynikało, że rady pracownicze posiadały w tych przedsiębiorstwach silną pozycję. Niestety, pomimo wyzwań, wobec jakich stanęły przedsiębiorstwa w okresie transformacji, rady preferowały opcję krótkookresową: nacisk na wzrost płac i ograniczenia w zwalnianiu pracowników. Działo się tak w sytuacji, gdy istotnym fragmentem programu restrukturyzacji była m.in.

procesów zarządzania (60%). Istotne miejsce zajmowały działania związane z gospodarowaniem majątkiem (sprzedaż i dzierżawa nie wykorzystanych składników majątku - zarówno maszyn i urządzeń, jak i nieruchomości). Często wskazywaną kategorią odpowiedzi były również zmiany organizacyjne, a w tym tworzenie w strukturach przedsiębiorstw nowych komórek organizacyjnych (np. zajmujących się marketingiem, logistyką itp.). Kolejną kategorią zmian zachodzących w funkcjonowaniu przedsiębiorstw dotyczyła obszar motywowania pracowników, a tym samym systemów wynagradzania i ograniczenia świadczeń socjalnych. W ramach sfery zarządzania zmniejszono liczbę stanowisk kierowniczych. Za ważną zmianę uznano rozpoczęcie procesu przekształceń własnościowych (20%) i związane z tym wzmocnienie pozycji dyrektora przedsiębiorstwa. W.Karpińska-Mizielińska, j.w.

⁴⁴ W.Karpińska-Mizielińska, *Przekształcenia własnościowe...*, op. cit.

konieczność redukcji zatrudnienia⁴⁵. Unikanie zwolnień grupowych wynikało, co podkreślają dyrektorzy, z jednej strony z dużego oporu załóg i - co się z tym wiąże, z presji związków zawodowych, z drugiej zaś z przekonania dyrektorów, iż wobec spodziewanego przez nich wzrostu popytu pracownicy ci będą potrzebni. Ambiwalentny był również stosunek dyrektorów do oczekiwań załóg i ich reprezentacji związany ze wzrostem płac. Stosunek ten wyrażali pośrednio, oceniając tzw. "popiwiek". Stwierdzali mianowicie, że w warunkach wysokiej inflacji "popiwiek", którego zadaniem miało być hamowanie wzrostu płac w przedsiębiorstwach państwowych spełniał tę funkcję skutecznie, choć jednocześnie był instrumentem utrudniającym tworzenie bodźców płacowych w stosunku do zwolnionego z "popiwku" sektora prywatnego⁴⁶.

Z czasem zrozumiano, że politykę płac wyznacza poziom i struktura kosztów oraz możliwość sprzedaży po cenie dającej satysfakcjonujący zysk. Następowąła zgoda pracowników na niższe płace za cenę przetrwania firmy. Niskie płace były też główną przyczyną oporu załóg przed zwiększaniem rozpiętości wynagrodzeń, co utrudniało stworzenie silnego systemu motywacyjnego⁴⁷.

Niektórzy autorzy jednoznacznie negatywnie określali roszczeniowe postawy pracowników sektora państwowego. Twierdzili, że jest to zjawisko związane z przetrwaniem, a nawet utrwalaniem się mentalności socjalistycznej⁴⁸. W tej grupie poglądów pojawiały się również głosy, że to m.in. istnienie przedstawicielstw pracowniczych powoduje spowolnienie działań przystosowawczych przedsiębiorstw do nowych warunków gospodarowania. Krytycy zachowań przedstawicielstw pracowniczych podkreślali, że w przedsiębiorstwach państwowych sfera decyzyjna znajduje się w gestii nie tylko dyrekcji lecz również rad pracowniczych i związków zawodowych, co tworzy blokadę decyzyjną⁴⁹. Według takiej interpretacji stosunków zarządzania

⁴⁵ B.Pinto, M.Belka, A.Krajewska, S.Krajewski, R.Sierhej, *Oznaki adaptacyjności przedsiębiorstw państwowych*, "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 4, s. 6-12.

⁴⁶ W.Karpińska-Mizelińska, *Zmiany systemu zarządzania*, "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 5-6, s. 47.

⁴⁷ S.Krajewski, *Cele funkcjonowania...*, op. cit., s. 22.

⁴⁸ A.Noga, W.Włodarczyk, *Systemowe i koniunkturalne determinanty ożywienia gospodarczego w Polsce*, "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 4, s. 38.

⁴⁹ *Przedsiębiorstwa w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej* (raport z badań), "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 4, s. 7.

w przedsiębiorstwie państwowym pat decyzyjny jest rezultatem kolizyjnego współistnienia menedżera, samorządu pracowniczego i związków zawodowych⁵⁰.

Z badań przeprowadzonych przez W. Karpińską-Mizielińską wyłania się całkowicie odmienny obraz stosunków zarządzania niż ten, który zarysowano wyżej. Autorka mianowicie dowodzi, że nie można jednoznacznie mówić o istnieniu tzw. trójkąta bermudzkiego w przedsiębiorstwach państwowych i antyefektywnościowych zachowaniach rad pracowniczych⁵¹. Analiza systemu zarządzania w tych przedsiębiorstwach wykazała, że choć rady zajmowały w nich rzeczywiście silną pozycję, to podejmowanie strategicznych decyzji było domeną menedżerów. Uczestnictwo rad w procesie decyzyjnym wyrażało się w formie opinii i konsultacji a ich przedmiotem były sprawy finansowe, organizacyjne, kadrowe i płacowe. Znakiem okresu transformacji było także inicjowanie przez rady, wspólnie z dyrekcją procesów prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

W literaturze podkreśla się, że przekształcenia własnościowe były popierane wewnątrz przedsiębiorstwa przez istniejące w nim siły społeczne. Rady pracownicze wielu przedsiębiorstw niejednokrotnie wręcz promowały prywatyzację. Przyczyn tego zjawiska może być wiele. Niewątpliwie niektóre z nich są rezultatem przyjętych rozwiązań prawnych uwzględniających: udział załóg w inicjowaniu prywatyzacji (a w konsekwencji w proponowaniu kształtu i przebiegu prywatyzacji), udział załóg w wykupie akcji i mienia przedsiębiorstwa oraz udział pracowników w zarządzaniu spółką⁵². Regulacje te miały być sposobem na uzyskanie zgody załóg na prywatyzację. Wydaje się jednak, że w trakcie przekształceń własnościowych organizacje pracownicze wyrażały także swoje własne interesy, niezależnie od interesów reszty załogi. W jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa mogło to być na przykład wejście do rady nadzorczej, zaś w spółkach pracowniczych dążenie do uzyskania znaczących udziałów⁵³. Jak się uważa pragmatyczna postawa działaczy samorządu pracowniczego wobec wyzwań i decyzji związanych z transformacją gospodarczą, łatwe włączanie się do

⁵⁰ W. Jakóbiak, *Transformacja systemowa - z perspektywy trzech lat*, "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 3, s. 17.

⁵¹ W. Karpińska-Mizielińska, *Zmiany stosunków własności*, "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 5-6, s. 46. Również W. J. Otta stwierdza, że badania empiryczne nie wykazały występowania w przedsiębiorstwach państwowych układów władzy typu bermudzkiego. *Teoria przedsiębiorstwa a przejście do gospodarki rynkowej. Aspekty metodologiczne*, "Ekonomista" 1996, nr 1, s. 17.

⁵² M. Kopytko-Kuciara, *Udział pracowników w prywatyzacji przedsiębiorstw*, "Polityka Społeczna" 1991, nr 9, s. 12-14.

pracy różnych zarządów, rad nadzorczych, rad akcjonariuszy maksymalizujące szanse sukcesu tychże działaczy były rezultatem ich doświadczeń zdobytych w trakcie wcześniejszej działalności samorządowej⁵⁴.

Na jeszcze inny aspekt skłaniający rady pracownicze do podpisywania zgody na samolikwidację (a związki zawodowe na bolesne dostosowania) zwraca uwagę M.Federowicz. Przewartościowania i zmiany w układzie sił w przedsiębiorstwie zostały jego zdaniem wymuszone przez działania mające na celu przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku i jego późniejszy rozwój. Proces dostosowań rynkowych, jak również prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych doprowadziły bowiem do stopniowego zużywania się układu stosunków przemysłowych, którego elementem był czynnik pracowniczego współzarządzania⁵⁵.

Uczestnikami procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwach państwowych są również związki zawodowe. Przedmiotem konsultacji dyirekcji ze związkami zawodowymi są głównie sprawy pracownicze tj. płace, bezpieczeństwo pracy oraz zatrudnienie. W przypadku konfliktu z dyrekcją jako strona sporu występują właśnie związki zawodowe (a nie rada pracownicza). Konflikty dotyczą zasadniczo polityki płacowej i koncepcji przekształcenia przedsiębiorstwa. W przypadku problemów płacowych najczęściej kończyły je ustępstwa na korzyść pracowników. Zwraca uwagę silniejsza pozycja NZSS "Solidarność" w porównaniu z OPZZ⁵⁶.

Charakterystyczne jest, że dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych, wskazując na bariery swobody decyzyjnej, na pierwszym miejscu wymieniali reguły systemu ekonomicznego, niestabilność przepisów prawnych, brak środków i kapitału, a dopiero na jednym z ostatnich miejsc ograniczenia wynikające z istnienia przedstawicielstw pracowniczych⁵⁷.

Analiza stosunków zarządzania w przedsiębiorstwach państwowych wykazała, że zmiany własnościowe w pierwszych latach transformacji nie spowodowały nasilenia konfliktów. Świadczy to o tym, że wprowadzone zmiany w małym stopniu naruszyły istniejące tam struktury interesów. Z czasem konflikty

⁵³ M.Bednarski, J.Wratny, *Prawne i ekonomiczne...*, op. cit., s. 20.

⁵⁴ W.Pańków, B.Gąciarz, *Kształtowanie się nowego porządku społecznego...*, op. cit., s. 33, 34.

⁵⁵ M.Federowicz, *Prywatyzacja i przekształcenia własnościowe w gospodarce polskiej (w:) Zbiorowe stosunki pracy...*, op. cit., s. 156-157.

⁵⁶ W.Karpińska-Mizielnińska, *Zmiany stosunków własności...*, op. cit.

⁵⁷ Ibidem.

ulegały nasileniu i wiązały się przede wszystkim z obawami pracowników o utrzymanie miejsc pracy⁵⁸.

W reakcji na problemy wynikające z wymagań makrosystemu dyrekcje i przedstawicielstwa pracownicze pozostawały w relacjach współdziałania wobec otoczenia zewnętrznego. Nasuwa się tu analogia do stosunków "antagonistycznej kooperacji" charakteryzującej układ zarządzania w przedsiębiorstwach z partycypacją w Europie Zachodniej⁵⁹. Niestety, istnieje również zasadnicza różnica. Nasze przedsiębiorstwa państwowe, w porównaniu z firmami zachodnimi, cechuje niski poziom dostosowania do wymagań gospodarki rynkowej. Zachowania przedsiębiorstw nastawione są głównie na przetrwanie i nie kierują się aktywną strategią prorynkową. Postawy defensywne, wyrażające się w oczekiwaniu na pomoc organów centralnych w rozwiązywaniu problemów obserwowano przede wszystkim w tych przedsiębiorstwach, które odsuwały w czasie proces przekształceń własnościowych. Dokonywane w ramach restrukturyzacji zmiany wymuszane były głównie przez sytuację na rynku (konkurencja) i inne uwarunkowania zewnętrzne⁶⁰.

Z badań wynika, że wykorzystywanie w procesach zarządzania przedsiębiorstwami państwowymi kolegialnego stylu zarządzania z decydującą rolą menedżera nie blokuje sprawności podejmowania decyzji. Jest raczej pochodną stanu nastrojów społecznych w przedsiębiorstwach państwowych (zwłaszcza dużych i średnich), a także wyrazem pragmatyzmu menedżerów, którzy spokój wewnętrzny traktują jako warunek zachowania konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa. W modelu tym zwanym negocjacyjno-korporacyjnym stosunki między dyrekcją a przedstawicielstwami pracowniczymi oparte są na umowach wielostronnych normujących zobowiązania dyrekcji wobec załóg (zatrudnienie, płace, świadczenia socjalne). W zamian związki zawodowe zobowiązują się łagodzić nastroje wśród pracowników niezadowolonych ze skutków restrukturyzacji⁶¹.

Zjawiskiem, które pojawiło się w latach 1993-1994 było wyraźne osłabienie tempa transformacji własnościowej, a w wielu przypadkach wręcz jej zaniechanie.

⁵⁸ W.Karpińska-Mizelińska, *Nowe rozwiązania...*, op. cit., s. 84.

⁵⁹ B.Błaszczuk, *Uczestnictwo pracowników...*, op. cit., s. 171.

⁶⁰ W.Karpińska-Mizelińska, *Nowe rozwiązania...*, op. cit., s. 76, 77.

⁶¹ B.Gąciarz, W.Pańków, *Transformacja przedsiębiorstw: uwarunkowania społeczne i instytucjonalne*, "Ekonomista" 1996, nr 1, s. 123-124.

Z opracowań przygotowanych przez Instytut Badań nad Gospodarką Narodową wynika, że bariery prywatyzacji miały wieloraki charakter.

Odroczenie procesu przekształceń wynikało również z postawy rad pracowniczych i związków zawodowych części przedsiębiorstw państwowych. Blokowanie prywatyzacji popierane było przez załogi, które w hierarchii swoich interesów sytuują zmiany własności na coraz niższych pozycjach. Uważa się, że sprzeciw stawiany przez rady pracownicze wobec działań prywatyzacyjnych miał swoje podłoże w obawie tych organów o utratę prestiżu (czy wręcz likwidacji w zmienionym systemie zarządzania)⁶².

3.2. Pozycja organów załogi w procesie prywatyzacji

Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 1990 r.⁶³ całość inicjatywy prywatyzacyjnej pozostawiała w przedsiębiorstwie. Zarząd i partnerzy społeczni posiadali pełny wpływ na wybór kierunku przekształceń. Kompetencje rad pracowniczych w zakresie wyboru metody prywatyzacji były przejawem partycypacji pracowniczej w decyzji prywatyzacyjnej. Partycypacja ta dotyczyła nie tylko pierwszej fazy prywatyzacji. Z uwagi na skutki, jakie w ramach przyjętej strategii wywoływały dokonane wybory można tu było mówić o współuczestnictwie reprezentacji pracowniczej (obok menedżera i przedstawiciela właściciela państwowego czyli organu założycielskiego) w kształtowaniu docelowej struktury własności⁶⁴. Z udziałem organów samorządu dokonywały się bowiem wybory w następujących kwestiach:

- docelowej formy spółki kapitałowej;
- regulaminu obejmowania akcji lub udziałów;
- zasad obrotu akcjami lub udziałami;
- udziału pracowników w zarządzie i radzie nadzorczej;
- zakresu uprawnień zarządu w dziedzinie zatrudnienia.

Wybór docelowej formy prywatyzacji oznaczał wybór preferowanego rodzaju spółki kapitałowej: spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej. Decyzja o formie spółki przesądzała o szansach (lub ich braku)

⁶² T.Kamiński, *W pejzażu blokad*, "Życie Gospodarcze" 1993, nr 39, s. 12.

⁶³ Dziennik Ustaw nr 51, poz. 298.

w zakresie zmian struktury własności. Wybór spółki akcyjnej oznaczał otwarcie się na zasilenie kapitałowe ze strony nowych udziałowców ale jednocześnie możliwość zmniejszenia udziałów pracowniczych. Wybór spółki z ograniczoną odpowiedzialnością utrwalał natomiast dotychczasowe struktury własności i zatrudnienia⁶⁵.

Ustalenia uczestników decyzji prywatyzacyjnej w sprawie regulaminu obejmowania akcji lub udziałów przesądzały z kolei o uprawnieniach decyzyjnych menedżerów, pracowników i organu założycielskiego.

Dalekosiężne skutki wynikać mogły z kształtu kompromisu w sprawie zasad obrotu akcjami lub udziałami. Gdy w odniesieniu do spółek przekształcanych metodą likwidacyjną w statutach spółek zostało wprowadzone ograniczenie w zakresie obrotu akcjami (udziałami), następowało blokowanie rynkowej wyceny imiennych udziałów pracowniczych. W takiej sytuacji nabywcą akcji mogła być w pierwszej kolejności spółka. Również za zgodą spółki odbywać się mogły transakcje kupna-sprzedaży udziałów między pracownikami. W przypadku gdy do obrotu akcjami dopuszczeni zostali nie tylko pracownicy spółki (część trafi do obrotu na rynku giełdowym) możliwa była ich rynkowa wycena. Miało to miejsce w odniesieniu do spółek przekształconych metodą kapitałową i likwidacyjną.

Ustalenia stron kontraktu prywatyzacyjnego w zakresie uprawnień zarządu w dziedzinie zatrudnienia miały wpływ na skalę możliwości restrukturyzacji zatrudnienia. Prowadzenie bardziej elastycznej polityki w zakresie zatrudnienia zapewniała forma spółki akcyjnej umożliwiającą obrót akcjami.

W przypadku prywatyzacji bezpośredniej przeważały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (ok. 75%), w których obrót tytułami własności był ograniczony. Pozyskiwaniu inwestora strategicznego dla spółek leasingujących mienie Skarbu Państwa bardziej więc sprzyjał wybór spółki akcyjnej jako docelowej formy prywatyzacji⁶⁶.

Pod rządami nowej ustawy⁶⁷ wpływ załogi komercjalizowanego lub prywatyzowanego przedsiębiorstwa państwowego na zarządzanie nim i jego przekształcenie ulega zmianie wraz z zainicjowaniem procesu przekształcenia.

⁶⁴ G. Wrzeszcz-Kamińska, *Przekształcenia struktury własnościowej gospodarki polskiej w procesie transformacji systemowej* (w:) *Zmiany strukturalne w gospodarkach krajów Europy Centralnej i Wschodniej*, pod red. L. Olszewskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 156-157.

⁶⁵ Tamże.

⁶⁶ J.w., s. 157.

Dotyczy to ograniczenia zakresu uprawnień załogi oraz jej pozycji wobec organów administracji publicznej. Świadczy o tym wiele rozwiązań ustawy, które w zamierzeniu ustawodawcy, miały służyć przyspieszeniu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

W przypadku komercjalizacji ustawa z 1996 r. wśród podmiotów inicjujących przekształcenie wymienia również organy przedsiębiorstwa (dyrektor i rada pracownicza). Ograniczenie uprawnień organów przedsiębiorstwa wyraża się w tym, że Minister Skarbu Państwa może dokonać przekształcenia bez wniosku uprawnionych organów przedsiębiorstwa, czyli z własnej inicjatywy. Chociaż przepisy zmienionego postanowienia art. 15 ustawy z 1981 r. o samorządzie załogi p.p. obligują właściwe organy do zasięgnięcia w tym przypadku opinii rady pracowniczej, opinia ta nie wpływa na decyzję organu, gdyż nie ma charakteru wiążącego (również wtedy, gdy jest negatywna)⁶⁸.

Inicjatywa organu samorządu załogi w sprawie komercjalizacji ograniczona jest więc jedynie do złożenia (wspólnie z dyrektorem) wniosku o przekształcenie. Sporządzenie aktu o komercjalizacji, ustalenie statutu spółki, wysokości kapitału akcyjnego oraz władz spółki należą do wyłącznych kompetencji Ministra Skarbu Państwa.

Wraz z komercjalizacją przedsiębiorstwa z mocy prawa ulegają rozwiązaniu organy przedsiębiorstwa (w tym organy samorządu załogi) i ustanowione zostają władze spółki prawa handlowego: walne zgromadzenie akcjonariuszy, rada nadzorcza i zarząd. Kodeks handlowy z 1934 r. regulujący funkcjonowanie tych spółek nie przewiduje udziału załogi w zarządzaniu spółką.

Udział pracowników we władzach spółki oraz wpływ na jej zarządzanie wynika z omawianej ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji p.p. z 1996 r. Zgodnie z art. 12 ust. 1, 2/5 składu rady nadzorczej stanowią osoby wybrane przez pracowników w wyborach bezpośrednich i tajnych, przy zachowaniu powszechności, w trybie ustalonym w statucie bądź w regulaminie. Ustawa jednocześnie stanowi, że niedokonanie wyboru członków rady nadzorczej nie stanowi przeszkody do wpisania spółki do rejestru handlowego ani do podejmowania ważnych uchwał przez radę.

⁶⁷ Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych; Dziennik Ustaw nr 118, poz. 561.

⁶⁸ K.Kokocińska, *Zmiana pozycji załogi przedsiębiorstwa państwowego w procesie komercjalizacji i prywatyzacji*, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1998, z. 2, s. 37.

W spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością powstałych w wyniku komercjalizacji możliwe jest nie ustanawianie rady nadzorczej. Powołanie rady w takim przypadku pozostawione jest arbitralnej decyzji Ministra Skarbu Państwa, który pełniąc funkcję walnego zgromadzenia akcjonariuszy ustala władze spółki. Regulacje te stanowią ograniczenie udziału pracowników w organie kolegiальnym spółki⁶⁹.

Komercjalizacja przedsiębiorstwa państwowego powoduje więc przesunięcie praw do podejmowania decyzji w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem na rzecz organów administracji państwowej. Świadczą o tym przepisy ustawy określające kompetencje Ministra Skarbu Państwa lub organu założycielskiego w zakresie inicjowania przekształcenia, jak również funkcjonowania nowopowstałej j.s.S.P.

W literaturze prawa administracyjnego uważa się, że władczy charakter działań organów administracji państwowej podjętych w ramach tych uprawnień kładzie kres funkcjonowaniu przedsiębiorstwa państwowego jako samodzielnego podmiotu w stosunkach z organami państwa. Tym samym, z formalnego punktu widzenia wpływ załogi na zarządzanie nowopowstałym podmiotem ulega zdecydowanemu ograniczeniu. Chociaż z przepisów ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji p.p. dotyczących udziału przedstawicieli pracowników w radzie nadzorczej spółki oraz jej zarządzie wynika możliwość uczestnictwa w zarządzaniu spółką, uprawnienie to odnosi się jednak do poszczególnych pracowników, a nie załogi p.p., jako podmiotu samorządu, który przestaje istnieć⁷⁰.

Charakterystyczne jest, że menedżerowie firm publicznych (tj. tradycyjnych przedsiębiorstw państwowych i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa) ambiwalentnie wypowiadali się co do konsekwencji wprowadzenia tej regulacji. Z jednej strony aprobowali ograniczenie kompetencji organów samorządu, podkreślając "brak wystarczającej wiedzy pracowników" odnośnie koncepcji przekształceń, "rozproszenie odpowiedzialności za podejmowane decyzje", jak również "nieumiejętność perspektywicznego ujmowania interesów przedsiębiorstwa przez załogę". Jednocześnie sygnalizowali obawy związane z centralizacją decyzji prywatyzacyjnej, utratą kontroli nad przygotowaniem i przebiegiem tych procesów oraz ograniczeniem przez organa władzy państwowej pozycji dyrektora. Respondenci krytycznie wypowiadający się na temat rozwiązań

⁶⁹ Tamże, s. 39.

zwiększających uprawnienia organu założycielskiego zwracali również uwagę na brak dostatecznej wiedzy tego organu o specyfice firmy mającej ulec przekształceniu⁷¹.

Usprawnieniu i przyspieszeniu procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych służą również rozwiązania analizowanej ustawy w odniesieniu do prywatyzacji bezpośredniej. W tym przypadku inicjatywa o wszczęciu postępowania prywatyzacyjnego także przysługuje organom przedsiębiorstwa (oprócz organu założycielskiego). Ustawa nie określa jednak procedury rozpatrywania wniosku organów przedsiębiorstwa w tej sprawie ani zakresu związania wnioskiem organu założycielskiego. Wydanie przez organ założycielski zarządzenia o prywatyzacji bezpośredniej powoduje ustanie działalności dotychczasowych organów przedsiębiorstwa państwowego i zmianę zasad zarządzania nim.

Kilkuletni okres realizacji transformacji systemu nie zdołał przekonać części załóg tradycyjnych przedsiębiorstw państwowych (ok. 25%) do celowości zmian na drodze prywatyzacji. Myślenie większości pracowników przedsiębiorstw przemysłowych nie jest przy tym antykapitalistyczne lecz ma charakter tzw. umiarkowanie reformatorski. Polega to na akceptacji szeregu ważnych zasad gospodarki rynkowej (np. konkurencji, a także pewnych form prywatyzacji) z jednoczesnym odrzuceniem jej dotkliwych konsekwencji. Umiarkowane myślenie o gospodarce zawiera w sobie cechy tzw. dysonansu prywatyzacyjnego. Efektem tego dysonansu jest zanikanie solidaryzmu klasowego. Przejawia się to w tym, że interesy w skali "makro" postrzegane są przez pracowników inaczej niż interesy w skali "mikro". Akceptacji nieuchronności prywatyzacji całej gospodarki nie towarzyszy zgoda na prywatyzację firmy, w której pracownik jest zatrudniony⁷².

W świadomości pracowników utrwalone jest przekonanie, że na transformacji systemowej "tracą" przede wszystkim załogi przedsiębiorstw (szczególnie robotnicy niewykwalifikowani). Zdaniem badanych pracowników przekształcenia ograniczyły jednocześnie wpływ pracowników na sprawy przedsiębiorstw. Duża część pracowników nie dostrzegła również pozytywnych

⁷⁰ J.w., s. 41, 43.

⁷¹ W.Karpińska-Mizieleńska, *Nowe rozwiązania...*, op. cit., s. 81.

⁷² *Czas dominacji*, Fragment raportu o przekształceniach własnościowych w 1993 r., "Życie Gospodarcze" 1995, nr 13, s. 31, 32.

efektów prywatyzacji w postaci wzrostu wydajności pracy i efektywności przedsiębiorstw.

W ostatnich latach wśród pracowników zachodzą jednak procesy adaptacyjne i przystosowanie się załóg do nowych wymogów⁷³. Zjawisko to ma szczególne znaczenie dla procesów usprawnienia i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Jednym z jego przejawów jest bowiem pozytywny stosunek załóg do innowacji zmierzających do unowocześnienia przedsiębiorstw. Menedżerowie przedsiębiorstw państwowych wysoko oceniają nastawienie proinnowacyjne załóg i ich kreatywność wyrażającą się m.in. w kierowaniu pod adresem dyrekcji propozycji dotyczących usprawnienia firmy. Interesujące jest, że znaczącą część innowacji zgłaszają pracownicy bezpośrednio produkcyjni, którzy często w tym zakresie nie korzystają z pośrednictwa organizacji pracowniczych. Postulaty usprawnień dotyczą m.in. problematyki produkcji, nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, komputeryzacji, obniżki kosztów działalności (materiałochłonności), problemów marketingu i reklamy produktów, systemów motywowania pracowników. O wadze zgłaszanych propozycji innowacji świadczy wysoki stopień ich wdrażania (100% w tradycyjnych przedsiębiorstwach państwowych, 100% w firmach prywatnych, 66,7% w j.s.S.P.)⁷⁴.

3.3. Zachowania reprezentacji pracowników w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa

Komercjalizacja przedsiębiorstw państwowych zdaniem wielu autorów miała być sposobem na wyeliminowanie rad pracowniczych ze struktury zarządzania przedsiębiorstwem, a tym samym na ograniczenie blokady decyzyjnej⁷⁵. Analiza wypowiedzi dyrektorów przekształcanych przedsiębiorstw potwierdza te przypuszczenia tylko w pewnym stopniu.

Otóż prezesi jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, przedstawiając efekty komercjalizacji na pierwszym miejscu wymieniali zmianę sposobu zarządzania i organizacji przedsiębiorstwa, a zaraz na następnym likwidację samorządów pracowniczych. Jednocześnie podkreślali, że likwidacja rad

⁷³ H.Januszek, *Prywatyzacja przedsiębiorstw w opinii pracowników*, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1998, z. 2, s. 49-52.

⁷⁴ W.Karpińska-Mizielińska, *Zmiany w systemie zarządzania*, "Gospodarka Narodowa" 1998, nr 5-6, s. 94-95.

pracowniczych nie wpłynęła na zmniejszenie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie. Zmiana polegała głównie na tym, że funkcje reprezentacji interesów pracowniczych przejęły związki zawodowe. Pośród przedsiębiorstw poddanych przekształceniom pozycja związków jest najsilniejsza właśnie w przedsiębiorstwach skomercjalizowanych. Sprzyja to forsowaniu celów charakterystycznych dla związków zawodowych, tj. głównie obronie interesów pracowniczych. Przejawia się również w staraniach o utrzymanie poziomu zatrudnienia i wysokości płac. W wielu przypadkach interesy te stawały się podstawowym celem przedsiębiorstwa⁷⁶. Najbardziej nieoczekiwanym skutkiem komercjalizacji było więc natężenie konfliktów między zarządem a załogą.

W ostatnich latach problemy sporne występowały aż w 44% objętych analizą j.s.S.P. Sprzeczność interesów dotyczyła spraw bezpośrednio związanych z sytuacją załóg, a więc płac, zatrudnienia, zakresu i sposobu przekwalifikowania pracowników. Zdarzały się również przypadki oporu organizacji pracowniczych wobec planowanych zmian w gospodarowaniu majątkiem przedsiębiorstwa (sprzedaż, dzierżawa). Przedmiotem sporu były też sprawy związane z rozdysponowaniem majątku pomiędzy jednostki powstające na bazie podlegającego podziałowi przedsiębiorstwa. Oznacza to, że zmiany wchodzące w zakres restrukturyzacji nie znajdują zrozumienia wśród pracowników j.s.S.P.⁷⁷

Dążenie do stabilizacji wewnątrz przedsiębiorstwa sprawia, że w wielu j.s.S.P. z organizacjami związkowymi konsultowane są wszelkie poczynania zarządu. Poza kwestiami wynikającymi z układu zbiorowego oraz ustawy o związkach zawodowych są to również problemy gospodarcze, strategiczne, przekształcenia strukturalne oraz zmiany organizacyjne⁷⁸.

W spółkach Skarbu Państwa nową strukturą jest rada nadzorcza mająca egzekwować proefektywnościowe zachowania przedsiębiorstwa zgodnie z interesem właściciela. Obecnie zadania rad nadzorczych wiążą się przede wszystkim z wprowadzaniem w przedsiębiorstwach zmian umożliwiających ich adaptację do zasad makrosystemu⁷⁹. Zgodnie z ustawami z 1990 r. i z 1996 r. 1/3 (2/5) składu rady nadzorczej wybierają pracownicy. Na pisemny wniosek co

⁷⁵ *Przedsiębiorstwa w okresie...*, op. cit., s. 18.

⁷⁶ W. Mizielińska, T. Smuga, *Efektywność prywatyzacji przedsiębiorstw - doświadczenia, perspektywy*, "Gospodarka Narodowa" 1992, nr 12, s. 8.

⁷⁷ W. Karpińska-Mizielińska, *Nowe rozwiązania...*, op. cit., s. 78.

⁷⁸ Tamże, s. 92.

najmniej 15% ogółu pracowników spółki przeprowadza się głosowanie o odwołanie przedstawiciela pracowników z rady nadzorczej. Reprezentantami pracowników w radzie są najczęściej działacze związków zawodowych i byłej rady pracowniczej. Pozostałą część członków rady nadzorczej mianuje w świetle nowej ustawy Minister Skarbu Państwa spoza pracowników przedsiębiorstwa. Reprezentują oni organizacje finansowe, organy centralne oraz firmy konsultingowe.

Z wypowiedzi menedżerów z j.s.S.P. uzyskanych w pierwszych latach po komercjalizacji wynika, że traktują oni radę nadzorczą jako organ ograniczający ich swobodę decyzyjną. Menedżerowie sygnalizowali, że rada w 50% reprezentuje interesy Skarbu Państwa, w 46% przedsiębiorstwa, w 18% Ministerstwa Przekształceń Własnościowych a w 18% swoje własne⁸⁰.

Taki rozkład akcentów dotyczących reprezentacji interesów w j.s.S.P. nie może dziwić. Spółki są bowiem przejściową formą organizacyjną i w sensie formalnoprawnym stanowią własność państwową. Niestety, rozwiązanie takie decyduje o nie najwyższej efektywności przekształconych przedsiębiorstw. Na podstawie charakterystyki zachowań ekonomicznych przedsiębiorstwa państwowego kierowanego przez radę nadzorczą opracowanej przez S.Kawalca można stwierdzić, że pod względem makroekonomicznego celu niewiele się ono różni od tradycyjnego przedsiębiorstwa państwowego. Z uwagi na wielorakie oddziaływania będące funkcją składu rady nadzorczej i wynikające stąd różnokierunkowe naciski wewnętrzne i zewnętrzne jego cel działania jest trudny do określenia. Rada nadzorcza wyraża bowiem wycinkowe interesy reprezentowanych w niej podmiotów⁸¹.

W ostatnich latach obserwuje się zmianę stosunku menedżerów do rad nadzorczych. Większość respondentów badanych spółek (56,3%) zwraca uwagę na pomoc rad nadzorczych w zarządzaniu. Rady pełnią dla nich głównie funkcje doradcze i są wykorzystywane w kontaktach zewnętrznych związanych np. z procesem udostępniania akcji Skarbu Państwa inwestorom zewnętrznym, a więc z dalszą prywatyzacją.

⁷⁹ S.Wesołowski, *Stan zarządzania i organizacji w przedsiębiorstwach jako czynnik ograniczania wpływu rozwiązań makroekonomicznych*, "Gospodarka Narodowa" 1992, nr 4, s. 13-15.

⁸⁰ W.Karpińska-Mizieleńska, *Zmiany stosunków własności*, op. cit., s. 43.

⁸¹ S.Kawalec, *Formalne zasady gospodarowania a interesy jednostek i grup ludzkich uczestniczących w życiu gospodarczym* (tekst niepublikowany), SGPiS, Warszawa 1984.

Przedstawiciele załogi w radach nadzorczych reprezentują głównie interesy pracownicze⁸².

3.4. Interesy przedstawicieli pracowników w spółkach pracowniczych

Szczególną uwagę - w związku z tematem opracowania - należy poświęcić pozycji i celom reprezentacji załogi w spółkach pracowniczych⁸³. Wynika to choćby z tej przyczyny, że w tej formie prywatyzacji następuje identyfikacja adresata, czyli załogi likwidowanego przedsiębiorstwa⁸⁴ (brakuje tego w pozostałych formach prywatyzacji). Z badań wynika ponadto, że najwyższa wiedza na temat celów i zasad reformy występuje właśnie w spółkach pracowniczych. Argument ten nie jest bez znaczenia, gdy się zważy, że w obecnych warunkach celem prywatyzacji jest przede wszystkim zmiana zachowań w przedsiębiorstwach i związana z tym "prywatyzacja postaw ludzkich", a dopiero później poprawa wyników ekonomicznych⁸⁵. Ponadto spółki pracownicze - u źródeł powstania - rozumiane były (i to nie tylko przez załogi pracownicze) jako drugi etap usamorządowania gospodarki - połączenie idei współzarządzania z ideą partycypacji majątkowej pracowników⁸⁶. Interesujące jest więc na ile zderzenie interesów pracowników (jako współwłaścicieli) z interesem pracobiorców modyfikuje funkcję celu przedsiębiorstwa⁸⁷. Inaczej mówiąc, czy interesy uwłaszczonych pracowników mają cechy oczekiwań występujących po stronie przedsiębiorcy, tzn. zorientowane są na ekspansję firmy, czy raczej związane są z typowymi oczekiwaniami pracobiorców.

Konsensus wewnątrz przedsiębiorstwa w kwestii prywatyzacji jest warunkiem jej skuteczności. Z badań wynika, że załogi i ich przedstawiciele jako kierunek zmian własnościowych promują głównie formułę spółek pracowniczych⁸⁸. W literaturze powszechny jest pogląd, że celami, które w procesie przekształcania przedsiębiorstwa w spółkę przyświecają załodze, są

⁸² W.Karpińska-Mizielińska, *Nowe rozwiązania...*, op. cit., s. 94.

⁸³ Pojęcie spółka pracownicza nie występuje w prawodawstwie polskim (ustawowe nazewnictwo to "spółka z udziałem pracowników"). Nie istnieje również pojęcie "załogi" przedsiębiorstwa jako podmiotu prawnego.

⁸⁴ Aprobata pracowników likwidowanego przedsiębiorstwa jest warunkiem tej formy prywatyzacji (art. 38 ust. 3 ustawy prywatyzacyjnej).

⁸⁵ J.Mojkowski, *Cztery ścieżki pod górę* (Opracowanie raportu o uwłaszczeniu przygotowanego przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową), "Polityka" 1993, nr 27, s. 1.

⁸⁶ R.Krawczyk, *Wielka przemiana*, op. cit., s. 140.

⁸⁷ J.Lewandowski, J.Szomburg, *Mapa koncepcji reformatorskich*, op. cit., s. 4.

⁸⁸ W.Karpińska-Mizielińska, *Zmiany stosunków własności*, op. cit., s. 38.

przede wszystkim: dążenie do uzyskania pozycji współwłaściciela firmy, zdobycie władzy i ochrona miejsc pracy. Motywem prywatyzacji pracowniczej była również "ucieczka przed popiwkiem" oraz obawa załóg przed przejęciem kontroli nad przedsiębiorstwem ze strony inwestora z zewnątrz⁸⁹. M. Szatkowska i W. Szczepański uogólniają ten stan następująco: "analiza samej genezy powstania spółek pracowniczych wskazuje, że powstały one głównie po to, aby zachować istniejące pracownicze *status quo* i przenieść dotychczasowy układ w nową strukturę organizacyjną"⁹⁰. Analiza wniosków o prywatyzację przez leasing dokonana przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych wykazała, że likwidacja przedsiębiorstwa państwowego traktowana była przez rady pracownicze, związki zawodowe i kierownictwo jako cel strategiczny firmy nakierowany na przejęcie majątku przedsiębiorstwa. W późniejszym okresie walka o przetrwanie firmy na rynku skłaniała do zmiany strategii tworzenia spółek w kierunku poszukiwania źródeł zewnętrznego zasilania kapitałowego. Wzmagająco to procesy koncentracji kapitału, pozwalało wyłonić inwestorów strategicznych, a w konsekwencji prowadziło do postępującej prywatyzacji⁹¹.

Stosunek przedstawicielstw załogi do prywatyzacji pracowniczej - zdaniem różnych autorów - nie jest jednakowy. Poza już sygnalizowanymi stwierdzeniami o przychylnym nastawieniu reprezentacji pracowników do *leasingu* istnieją opinie, że rady pracownicze i związki zawodowe są przeciwnikami nawet tej formy przemian własnościowych. Warunkiem przyzwolenia na przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę pracowniczą może więc być tylko zagwarantowanie przedstawicielstwom pracowniczym korzystnej pozycji w nowej strukturze zarządzania. Autorzy prezentujący takie stanowisko w kwestii stosunku przedstawicielstw pracowniczych do *leasingu* dowodzą, że związki zawodowe popierają przekształcenie w spółkę pracowniczą jedynie w sytuacji zagrożenia bankructwem przedsiębiorstwa. Niechęć do zmian przejawiana przez związki zawodowe wynika z faktu, że najsilniejszą pozycję posiadają one w przedsiębiorstwach państwowych. Koszty ich funkcjonowania - z mocy prawa - są finansowane z zysku (lub straty) przedsiębiorstwa przed opodatkowaniem⁹².

⁸⁹ Z.Kubot, *Spółki pracownicze...*, op. cit., s. 7-8.

⁹⁰ M.Szatkowska, W.Szczepański, *Spółki pracownicze - co dalej?* "Przegląd Organizacji" 1993, nr 10, s. 15-16.

⁹¹ B.Czyżkowska, *Pracownicze spółki leasingujące. Próba oceny efektów prywatyzacji*, (w:) *Partycypacja i akcjonariat...*, op. cit., s. 190.

⁹² Z.Sakowicz, *Pracownicy, właściciele czy menedżerowie*, "Przegląd Organizacji" 1993, nr 11, s. 18-20.

Należy wspomnieć, że również autorzy, którzy podkreślają pozytywny stosunek rad pracowniczych do *leasingu*, jednocześnie wysuwają podejrzenia o "kupowanie" przychylności rad przed prywatyzacją. Układ władzy w spółce potwierdza, że przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę pracowniczą było okazją do awansu "samorządowców". Spośród działaczy organizacji reprezentujących załogę w przedsiębiorstwach państwowych najkorzystniejszą pozycję po przekształceniu w spółkę pracowniczą zajmują byli działacze samorządowi. To oni najczęściej awansowali na stanowiska kierownicze na średnim i niższym szczeblu zarządzania. Niemal wszyscy byli przewodniczący rad pracowniczych są udziałowcami spółki (na 1 respondenta przypada 1,5% udziałów)⁹³.

W spółkach pracowniczych kontynuują działalność związki zawodowe. Obecni przewodniczący związków zawodowych (Solidarność, OPZZ) to byli przewodniczący związków z okresu państwowego charakteru firmy. Pozycja zakładowej organizacji związkowej jest jednak zróżnicowana w zależności od rozmiarów spółek pracowniczych i panującego w nich układu interesów. W spółkach dużych, o rozproszonych udziałach, utrzymuje się tradycyjny podział ról na pracodawców i pracowników. Tam też - związki zawodowe są instytucją obrony praw i interesów pracowników. Do ich zadań należy przede wszystkim kontrola nad przestrzeganiem w spółkach przepisów prawa pracy⁹⁴. W spółkach małych związki zawodowe bądź nie istnieją, bądź ich rola jest coraz bardziej znikoma. Stan ten jest spowodowany postępującą koncentracją udziałów i wynikającą z niej dominacją współwłaścicielskich postaw pracowników - udziałowców⁹⁵.

W większości spółek pracowniczych ponad połowa reprezentantów załogi w radach nadzorczych pełni funkcje kierownicze na średnim i niższym szczeblu zarządzania. Grupa ta jest w posiadaniu przeciętnie 3% udziałów spółki, co - poza funkcją w radzie nadzorczej (organie władzy w spółce) - zbliża tę grupę do dyrektorskiej⁹⁶. W literaturze obecne są jednak głosy podkreślające słaby wpływ rad nadzorczych na funkcjonowanie spółki pracowniczej (niskie zarobki, bezpośrednia zależność służbowa członków rad wobec prezesa i zarządu)⁹⁷.

⁹³ M.Jarosz, *Gra o własność*, "Przekształcenia i Życie", nr 25, "Życie Gospodarcze" 1993, s. 18-20.

⁹⁴ Z.Kubot, *Spółki pracownicze...*, op. cit., s. 103-104.

⁹⁵ Ibidem, s. 109.

⁹⁶ M.Jarosz, op. cit.

⁹⁷ J.Mojkowski, op. cit.

Jednocześnie mówi się o podejmowaniu przez rady nadzorcze - w ramach uprawnień kontrolnych - działań na rzecz obrony interesów pracowników jako najemnej siły roboczej⁹⁸.

Poza radą nadzorczą władzę w spółce sprawuje również zarząd i zgromadzenie wspólników. Z badań wynika, że w zależności od struktury kapitałowej spółki kształtuje się określony układ władzy i interesów mający wpływ na funkcjonowanie spółki. W spółkach zdominowanych kapitałowo przez pracowników - udziałowców zarząd jest od nich uzależniony. Sprzyja temu duże rozproszenie własności oraz kontrola obrotu udziałami sprawowana przez zgromadzenie wspólników. W tej sytuacji zarząd jest zmuszony realizować interesy pracownicze, tj. dążenie do maksymalizowania dochodu (kosztów osobowych i zysku) oraz obrony stanu zatrudnienia⁹⁹. Nie sprzyja to długofalowym interesom kapitałowym spółki, zawęża pole manewru restrukturyzacyjnego i ogranicza postęp w zakresie dostosowań strukturalno-strategicznych¹⁰⁰.

Konflikt między interesami kapitałowymi spółki oraz interesami pracowniczymi znajduje również wyraz w uchwałach zgromadzenia wspólników. W spółkach zdominowanych kapitałowo przez pracowników - udziałowców prymat uzyskują interesy pracowników jako pracobiorców, a nie współwłaścicieli i współprzedsiębiorców¹⁰¹.

W ostatnim czasie zaznacza się w spółkach pracowniczych osłabienie pozycji obu związków zawodowych oraz załogi. Zwraca również uwagę rezygnacja z wcześniej istniejącej w spółkach zasady konsultowania decyzji z organizacjami związkowymi (w kwestiach płacowych, socjalnych, a także merytorycznych firmy), ulega wzmocnieniu pozycja menedżerów i następuje centralizacja decyzji. Towarzyszy temu nasilenie konfliktów i sytuacji spornych¹⁰². Badania M. Bednarskiego i J. Wratnego dotyczące opinii pracowników o spółkach pracowniczych wykazały jednak pozytywne nastawienie załóg do funkcjonowania firm. Wśród zalet w działalności spółek na pierwszym miejscu pracownicy wymieniali wyższe zarobki (19,2%) ale już na drugim miejscu wskazywano na

⁹⁸ Z.Kubot, *Spółki pracownicze...*, op. cit., s. 107-108.

⁹⁹ Ibidem, s. 69-71.

¹⁰⁰ J.Szomburg, *Leasing działa jak magnes*, "Życie Gospodarcze" 1993, nr 28, s. 7.

¹⁰¹ Z.Kubot, op. cit., s. 95-97; por. również: J.Deptuła, *Spółka schizofreniczna*, "Polityka" (Prywatyzacja) 1993, nr 45.

¹⁰² W.Karpińska-Mizielińska, *Zmiany systemu zarządzania*, op. cit., s. 49.

“większą samodzielność spółek jako podmiotów gospodarczych” (12,8% odpowiedzi). Na trzeciej i czwartej pozycji pracownicy sytuowali wyższą efektywność gospodarczą spółek. Dopiero na piątym miejscu wśród zalet spółek pracowniczych wymieniali “poczucie, że są współwłaścicielami”.

Zestawione opinie wskazują na adaptowanie się spółek do nowych warunków ekonomicznych poprzez poprawę gospodarowania a jednocześnie na niewielki wpływ pracowników na decyzje podejmowane w spółkach pracowniczych.

Należy przy tym zauważyć, że największą dezaprobatę pracowników spółek pracowniczych budziły takie zjawiska, jak wysokie koszty marketingu, reklamy, podatków, w tym konieczność sprostania konkurencji i innym warunkom rynkowym (14,5% odpowiedzi). Głoszone przez pracowników opinie, że przyczyną słabości w funkcjonowaniu spółek są warunki rynkowe i polityka gospodarcza rządu oznaczają iż w spółkach pracowniczych nadal wyrażane są przekonania wyniesione z przedsiębiorstw państwowych, zgodnie z którymi interes przedsiębiorstwa i załogi powinien być odgórnie chroniony według zasad gospodarki centralnie sterowanej¹⁰³.

Z badań przeprowadzonych przez M. Jarosz wynika natomiast, że w większości spółek pracowniczych za bezwzględnie priorytetowe uznane zostały interesy przedsiębiorstwa, co wymusiło podjęcie wielu działań korzystnych z ekonomicznego punktu widzenia. Należy do nich zwłaszcza elastyczność zatrudnienia, stosunkowo duża dyscyplina płacowa oraz rozsądne gospodarowanie kapitałem własnym. Występujące w spółkach pracowniczych trudności takie jak: wysokie zadłużenie, stosunkowo niska płynność finansowa, brak skłonności i możliwości inwestowania, niska innowacyjność i mała ekspansywność rozwojowa mogą być przezwyciężone poprzez działania naprawcze, dalszą koncentrację kapitału, restrukturyzację firmy, poprawę zarządzania, a także preferencje kredytowe i podatkowe¹⁰⁴.

Interesująca jest odpowiedź na pytanie jak realizacja przekształceń własnościowych, w tym zmiana pozycji reprezentantów załogi w zarządzaniu wpływa na kondycję ekonomiczną dwóch typów przekształcanych przedsiębiorstw: spółek pracowniczych i j.s.S.P.

¹⁰³ M.Bednarski, J.Wratny, op. cit., s. 47, 48.

¹⁰⁴ M.Jarosz, *Spółki pracownicze w polskiej gospodarce*, referat przedstawiony na konferencji naukowej nt. *Zachowania przedsiębiorcze warunkiem rozwoju gospodarczego*, “Gospodarka Narodowa” 1996, nr 1-2, s. 46 (omówienie); por. również B.Czyżkowska, *Pracownicze spółki leasingujące...*, op. cit., s. 192-193.

Dla określenia sytuacji ekonomicznej spółek poddano analizie następujące zmienne: zatrudnienie, płacę realną, wartość majątku przedsiębiorstwa, obroty, eksport, wykorzystanie mocy produkcyjnych, stan zapasów i nowoczesność parku maszynowego ¹⁰⁵. Dwie pierwsze zmienne ilustrują społeczno-ekonomiczny wymiar gospodarowania, następne ukazują dynamikę przedsiębiorstwa poprzez jego sytuację rynkową i zmiany w majątku.

W przypadku zatrudnienia badane spółki zachowywały się w sposób zbliżony do większości firm w Polsce, raczej zwalniały pracowników. Przed przekształceniem w spółkę pracowniczą przedsiębiorstwa bardziej chroniły płace niż zatrudnienie. Po przekształceniu nastąpił podział na przyszłych udziałowców i pozostałych, których się pozbywano. W przedsiębiorstwach, które miały być poddane komercjalizacji było natomiast odwrotnie. Przed przekształceniem bardziej chroniono stanowiska pracy niż płacę realną. Wzrostu płac oczekiwano po przekształceniu, licząc na kapitałowe wsparcie inwestora zewnętrznego i obawiając się zarazem z jego strony redukcji zatrudnienia.

W porównaniu z j.s.S.P. tempo zwolnień w spółkach pracowniczych było wolniejsze, co mogło świadczyć o podejmowaniu silniejszych działań ochronnych (gdzie zatrudnieni powinni mieć większy wpływ na zarządzanie). Różnice między j.s.S.P. i spółkami pracowniczymi były jednak umiarkowane, co dowodzi iż ważniejsza niż polityka załogi była presja rynkowego otoczenia. Jednocześnie w wielu spółkach utrzymywano zatrudnienie na niezmiennym poziomie, a w niektórych zaczęto nawet przyjmować pracowników. Mogło to oznaczać, że przekształcenie okazywało się okolicznością sprzyjającą dla nowej ekspansji w zatrudnieniu uwarunkowaną ekspansją w produkcji i polepszeniem efektywności ¹⁰⁶.

Obserwując dynamikę płacy realnej można stwierdzić, że przekształcenie okazało się silnym impulsem dla wzrostu płac realnych. Pamiętać przy tym należy, że w okresie dokonywania przekształceń nastąpiła zmiana ogólnego trendu w gospodarce ze spadkowego na wzrostowy, co zmieniło sytuację w otoczeniu

¹⁰⁵ Badania przeprowadzone były w 1994 r. w 138 przedsiębiorstwach 4 dużych miast (Warszawa, Kraków, Łódź, Lublin) oraz ich okolicach. Badana próba stanowiła ok. 10% spółek pracowniczych i j.s.S.P. funkcjonujących w tym czasie w Polsce. Przedsiębiorstwa poddane analizie były zróżnicowane ze względu na charakter produkcji i reprezentowaną branżę. Działywały w sferze produkcji (33%), handlu (20%), reszta w usługach. Spośród reprezentowanych branż wskazać można branżę spożywczą, farmaceutyczną, chemiczną, elektromaszynową, odzieżową, skórzaną, poligraficzną, elektroniczną, tytoniową, budownictwo, rolnictwo i energetykę. Usługi świadczone w zakresie informatyki, instalatorstwa, wydawnictwa, kartografii, geodezji, kultury i oświaty. Por. M.Bednarski, J.Wratny, *Prawne i ekonomiczne...*, s. 7-9.

przedsiębiorstw. Poza tym, zgodnie z polityką Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, przekształceniami objęto lepsze przedsiębiorstwa, które stać było na wypłacanie wyższych wynagrodzeń¹⁰⁷.

Dane dotyczące zmian w zasobach majątku trwałego wskazują, że zwiększyła się liczba inwestujących spółek pracowniczych, gdy w j.s.S.P. nie zanotowano pozytywnych zmian. Jednak i wśród spółek pracowniczych nastąpiła w tym obszarze istotna dywersyfikacja firm. U części z nich nastąpiło zmniejszanie się majątku trwałego.

Również dane dotyczące dynamiki obrotów wskazują na lepszą adaptację do nowej rzeczywistości spółek pracowniczych niż j.s.S.P.

Zbliżona sytuacja dotyczyła szczególnego rynku, jakim jest eksport. Wzrost udziału eksportu jest objawem ekspansji i sukcesu firmy. Także w tym przypadku przekształcenie okazało się efektywniejsze dla spółek pracowniczych, niż j.s.S.P.

Przekształcenie i zmiana koniunktury były również impulsem do wzrostu liczby spółek pracowniczych zwiększających wykorzystanie mocy wytwórczych. Poprawiły się także zmienne w stanie zapasów niesprzedanych produktów. W tym jednak przypadku j.s.S.P. aktywniej pozbywały się nie sprzedanych produktów.

Zdaniem autorów badań prywatyzacja pracownicza prowadzi do głębszych, pozytywnych zmian niż utworzenie j.s.S.P. Wynika to stąd, "że powstanie spółki pracowniczej definiuje właściciela i rozpoczyna proces wykupu, co w perspektywie prowadzi do działania praw własności. Tymczasem powstanie j.s.S.P., to tylko uporządkowanie sytuacji prawnej właściciela"¹⁰⁸. Jednocześnie autorzy ci uważają, że losy ekonomiczne przedsiębiorstw tylko częściowo wynikają z wybranej ścieżki prywatyzacji (odchylenia zmiennych od średnich rzadko przekraczały 10%). Równie ważny co forma prywatyzacji jest stan firmy przed przekształceniem¹⁰⁹.

Przeprowadzone w ostatnich latach analizy ekonomicznej efektywności pracowniczych spółek leasingowych nie dają jednoznacznej odpowiedzi co do ich rzeczywistych zdolności rozwojowych. Z jednej strony podkreśla się ich

¹⁰⁶ Tamże, s. 10.

¹⁰⁷ Ibidem, s. 13.

¹⁰⁸ J.w., s. 17.

¹⁰⁹ Tamże, s. 16.

stosunkowo niskie skłonności do inwestowania, z drugiej podawane są przykłady dobrze rozwijających się spółek pracowniczych¹¹⁰.

Niechęć do inwestowania i głębszej restrukturyzacji w spółkach pracowniczych wyjaśnia B. Błaszczyk, wykorzystując hipotezę zaczerpniętą z *property rights theory*. Według tej teorii nieprecyzyjne rozgraniczenie praw własności zniechęca do inwestycji, bo istnieje niepewność kto otrzyma przyszłe korzyści z tych inwestycji¹¹¹.

Metoda prywatyzacji bezpośredniej w formie *leasingu* pracowniczego stała się nieoczekiwanie powszechną drogą polskiej prywatyzacji¹¹².

3.5. Procesy restrukturyzacji a przyszłość partycypacji pracowniczej

Szczegółnej uwagi wymaga odpowiedź na pytanie, czy i na ile upowszechnienie udziału pracowników w zarządzaniu mogłoby w Polsce na obecnym etapie hamować czy przyspieszać procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Z doświadczeń funkcjonowania przedsiębiorstw o wysokim poziomie współzarządzania wynika, że naturalną skłonnością systemów partycypacyjnych jest utrwalanie istniejących struktur produkcyjnych, dążenie do przetrwania i rozwoju swoich przedsiębiorstw. Stosunek przedstawicielstw pracowniczych do wszystkich decyzji podejmowanych w radach nadzorczych firm jest pochodną podstawowego celu współzarządzania, jakim jest dążenie do utrzymania miejsc pracy. Dotyczy to również podejścia do procesów restrukturyzacji tym bardziej, że procesy te wiążą się często z redukcją zatrudnienia.

W RFN partycypacja pracownicza przyczyniła się do przeciągania w czasie decyzji o restrukturyzacji i opóźniła niezbędne procesy dostosowawcze, co zwiększyło koszty¹¹³.

Z badań wynika, że w Polsce programy restrukturyzacji wdrażane są częściej w przedsiębiorstwach prywatnych, niż państwowych. Tam też obserwuje się głębsze zmiany dostosowawcze względem sytuacji na rynku. Poza silniejszą

¹¹⁰ S. Zwierchlewski, *Leasing pracowniczy jako sposób prywatyzacji*, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1998, z. 2, s. 48.

¹¹¹ B. Błaszczyk, *Doświadczenia międzynarodowe...*, op. cit., s. 114.

¹¹² G. Sobczyk, *Przebieg i efekty prywatyzacji polskich przedsiębiorstw*, "Gospodarka Narodowa" 1997, nr 9, s. 55, 60.

¹¹³ B. Błaszczyk, *Uczestnictwo pracowników...*, op. cit., s. 171.

pozycją menedżerów w procesach decyzyjnych, rzadszym oczekiwaniem na pomoc zewnętrzną i wykrystalizowaną strukturą kapitałową ma to niewątpliwy związek z osłabieniem pozycji organizacji pracowniczych¹¹⁴.

W przedsiębiorstwach publicznych (tj. tradycyjnych przedsiębiorstwach państwowych i jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa) w zakresie zmian dostosowawczych występują raczej zachowania opóźnione i bierne, wymuszone przez sytuację na rynku i inne uwarunkowania zewnętrzne a nie wynikające z długofalowych, proefektywnościowych i innowacyjnych strategii działania¹¹⁵.

Względy związane z procesami restrukturyzacji są dla niektórych autorów przyczyną opowiadania się za przyznaniem reprezentacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach jedynie prawa do otrzymywania informacji i konsultowania decyzji (zwłaszcza w sprawach organizacji i regulaminu pracy) bez uprawnień decyzyjnych. Zdaniem B. Błaszczyk perspektywa wejścia do Wspólnoty Europejskiej jest przesłanką zastąpienia archaicznego już modelu samorządowego jednym z trzech modeli partycypacji uznawanych na gruncie europejskim. Konfliktowy model działalności związków zawodowych występujący w przedsiębiorstwach stanowi barierę dla istnienia obowiązkowych rad zakładowych. System taki byłby nadmiernym ograniczeniem swobody decyzyjnej pracodawców.

Istnienie systemów partycypacyjnych w firmach prywatnych powinno być fakultatywne i uzależnione od warunków funkcjonowania firmy. W szczególności systemy partycypacji nie mogą zniechęcać inwestorów zagranicznych do zakładania firm w Polsce¹¹⁶. Postulat ten jest zgodny z polityką konkurencji mającej w założeniu zapobiegać stabilizacji nieefektywnych struktur rynkowych, które prowadzą do stagnacji gospodarczej. Elementami tej polityki obok ustawodawstwa antymonopolowego jest również dopuszczenie zagranicznych podmiotów gospodarczych do działania na rynku wewnętrznym oraz wspieranie rozwoju małych i średnich firm¹¹⁷. Priorytetowe znaczenie dla tworzenia i rozwoju małych i średnich firm w poszczególnych krajach przywiązuje także Wspólnota Europejska. Na podstawie dokumentów z Maastricht kompetencja Wspólnoty do stanowienia prawa (również w zakresie partycypacji pracowniczej) ograniczona

¹¹⁴ W. Karpińska-Mizielińska, *Nowe rozwiązania...*, op. cit., s. 77.

¹¹⁵ J.w.

¹¹⁶ B. Błaszczyk, *Doświadczenia międzynarodowe...*, op. cit., s. 117.

¹¹⁷ M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa?* "Gospodarka Narodowa" 1995, nr 6, s. 12.

jest zastrzeżeniem w zakresie nakładania jakichkolwiek wymogów administracyjnych, finansowych czy prawnych, które utrudniałyby proces powstawania tych firm ¹¹⁸.

Jednocześnie należy pamiętać, że EWG za szczególnie pożądaną uznała partycypację pracowniczą w związku z szeroko rozumianymi procesami restrukturyzacyjnymi w gospodarce ¹¹⁹. Dyrektywy (których istota przedstawiona jest w rozdziale V niniejszej pracy) przewidują pracownicze prawo do informacji i konsultacji oraz współdziałania w podejmowanych przedsięwzięciach. Obecnie w omawianym zakresie między normami polskimi i europejskimi zachodzi proces zbliżenia.

4. Nowoczesne stosunki przemysłowe warunkiem międzynarodowej konkurencyjności gospodarki

Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki związana jest z celami, jakie stawiają sobie firmy, motywacjami właścicieli, menedżerów oraz pracowników. Ważna są również systemy wartości społecznych oraz struktura własności ¹²⁰. Nowa forma konkurencji polega na przewagach konkurencyjnych opartych na wiedzy i technologii. Doświadczenia krajów OECD i konkurencyjnych gospodarek Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej pokazują, że źródłem ich sukcesów jest aktywne kształtowanie przewag lokalizacyjnych i konkurencyjnych.

Konkurencyjność powstaje na poziomie firm. Czynniki badania przewag konkurencyjnych na poziomie przedsiębiorstwa są zdeterminowane istnieniem wzajemnych oddziaływań między poziomem meta, makro, mezo i mikro. Oddziaływania te decydują o istnieniu konkurencyjności systemowej. Na poziomie firm warunkuje ją również istnienie nowego modelu organizacji przemysłowej. Jego budowę charakteryzują funkcjonalne powiązania między nową technologią, tworzeniem nowej struktury organizacyjnej warunkującej wprowadzenie tej technologii (redukcja szczebli kierowniczych, funkcjonalny podział pracy,

¹¹⁸ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie europejskim. Rozwój wśród przeciwności*, Studia i Materiały, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych 1994, z. 1/391, s. 45. Wspieranie przedsiębiorczości i zakładanie nowych firm jako skuteczną ścieżkę wyjścia z bezrobocia postulują Tony Blair i Gerhard Schröder w opublikowanym niedawno manifestie "Europa: Trzecia Droga/ Nowy Środek", Manifest Socjaldemokratyczny, "Gazeta Wyborcza" z 10-11 lipca 1999 r., s. 11.

¹¹⁹ M. Matey, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w prawie Wspólnoty Europejskiej i w Polsce - aspekty społeczne*, "Studia Prawnicze" 1995, z. 1-4, s. 135 i n.

restrukturyzacja przepływów informacji wewnątrz i pomiędzy firmami). Model ten dopełniają innowacje społeczne niezbędne dla oddziaływań na poziomie mikro. Wyrażają się one w uczestnictwie pracowników w podejmowaniu decyzji i ponoszeniu coraz większej odpowiedzialności ¹²¹.

Ewolucja czynników określających konkurencyjność gospodarki opisana zarówno w modelu B.Balassy, jak i M.E.Portera wykazuje wyraźne przechodzenie od twardych do miękkich wyznaczników konkurencyjności. Model Balassy zwraca uwagę na kwalifikacje jako podstawę przewag komparatywnych po uzyskaniu przez przemysły kapitałochłonne decydującej roli w gospodarce i osiągnięciu przez kraj dojrzałości ekonomicznej ¹²². U Portera natomiast ewolucja wyraża się w przechodzeniu od przewag konkurencyjnych wynikających z wyposażenia w czynniki produkcji do dominującej roli inwestycji a następnie technologii ¹²³. Z doświadczeń wielu krajów wynika jednak, że nawet w przypadku wprowadzenia najbardziej nowoczesnych technologii czynnikiem przyrostu wydajności pracy jest w 60% postęp organizacyjny. Jest on nieodłącznym elementem procesu zarządzania przedsiębiorstwem ¹²⁴.

Wymagania na poziomie mezo związane są z otoczeniem, w którym działają firmy. To struktury istniejące pomiędzy poziomem makro i mikro czyli struktury mezo. Analiza doświadczeń wymienionych wyżej konkurencyjnych gospodarek wykazała, że aktywne państwo na tym poziomie może korygować wady rynku i kształtować stronę podażową przemysłu. Polityka na poziomie mezo dotyczy również, poza specyficzną polityką technologiczną i edukacyjną, stanowienia praw chroniących pracowników i warunków rozstrzygania sporów między pracownikami a pracodawcami celem kształtowania nowoczesnych struktur w przedsiębiorstwie ¹²⁵.

Przechodzenie od twardych do miękkich wyznaczników konkurencyjności wyraża się w ograniczeniu tych funkcji państwa, które odpowiadały keynesowskiej teorii gospodarki sterowanej przez kształtowanie popytu na rzecz rozwijania form

¹²⁰ M.Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, "Ekonomista" 1996, nr 3, s. 346.

¹²¹ J.Meyer-Stamer, *Konkurencyjność systemowa*, "Gospodarka Narodowa" 1996, nr 3, s. 1.

¹²² B.Balassa, *A stages Approach to Comparative Advantage* (w:) *Growth and Resources* (praca zbiorowa pod red. I.Adelmana), The MacMillan Press Ltd, London 1979.

¹²³ M.E.Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, op. cit.

¹²⁴ W.Lubiński, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 13.

¹²⁵ J.Meyer-Stamer, op. cit., s. 3.

ingerencji pobudzającej gospodarkę od strony podażowej ¹²⁶. Procedury negocjacyjne, integrowanie różnych interesów, układy partnerskie to formy, w jakich działania te mogą się manifestować. Stroną tych działań są również organizacje pracobiorców jako podmioty poziomu mezoekonomicznego ¹²⁷.

Budowa konkurencyjności systemowej musi być dopełniona dokonaniem transformacji w sferze społecznej. Jest to niezbędne zadanie uzupełniające reformę makroekonomiczną. Integracja społeczna to warunek znajdujący się na poziomie meta. Dostosowania na tym poziomie będą wyrażać się m.in. w rozłączeniu państwa i związków zawodowych ¹²⁸.

D.Hahn, wybitny znawca problematyki zarządzania strategicznego proponuje dla dekady lat 90-tych orientowanie się na "dialogowe zarządzanie, daleko posunięte uzgodnienia ze wszystkimi uczestnikami procesu gospodarczego" ¹²⁹.

Najważniejszą tendencją zauważalną w ostatnich latach w sporze na temat teorii celów przedsiębiorstwa są próby zbudowania pomostu pomiędzy przedstawicielami *economics* a przedstawicielami nauk o organizacji i zarządzaniu. W ujęciu *economics* celem działalności przedsiębiorstwa, sposobem pojmowania racjonalności gospodarowania jest zasada maksymalizacji zysku ¹³⁰. Jednocześnie tzw. analiza redukcyjna zwraca uwagę na zachowania ludzi w przedsiębiorstwach. Również koncepcje ograniczonej racjonalności, zachowań oportunistycznych, przedsiębiorczości i zachowań w warunkach ryzyka pozwalają na stworzenie bardziej adekwatnego obrazu zachowań pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa ¹³¹. Z teorii gier wynika, że rozwiązania konkurencyjne (niekooperatywne) mogą być mniej efektywne niż kooperatywne (niekonkurencyjne).

Teoretycy nauk o organizacji i zarządzaniu wskazują, że rzeczywiste cele przedsiębiorstw przedstawiane w wynikach badań empirycznych nie odpowiadają celom przyjmowanym w modelach *economics*. Wypracowanie wspólnej płaszczyzny problemu pomiędzy neoklasyczną teorią przedsiębiorstwa i nowym

¹²⁶ W.Lubiński, op. cit., s. 14.

¹²⁷ J.w.

¹²⁸ J.Meyer-Stamer, op. cit., s. 4.

¹²⁹ Cyt. za: B.Gliński, B.R.Kuc, P.Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa 1996, s. 247.

¹³⁰ A.Noga, *Cele przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 763.

kierunkiem w nauce i praktyce zarządzania - zarządzaniu strategicznym pozwoli stworzyć spójną teorię celów przedsiębiorstwa ¹³². Obecnie dostrzega się, że zbiór celów przedsiębiorstwa przejawiających się w dążeniu do maksymalizacji zysku ¹³³ jest powiązany z zachowaniami podmiotów wywierających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Są to właściciele (*shareholders*), menedżerowie, pracownicy decydujący o efektach przedsiębiorstwa (*stakeholders*) oraz państwo. W koncepcjach tych próbuje się identyfikować i wyjaśniać cele przedsiębiorstwa przez zbieżność interesów różnych grup podmiotów stanowiących o przedsiębiorstwie. Niektórzy amerykańscy ekonomiści (Ch.Handy, J.Pfeffer, P.Drucker, R.Nelson, S.Winter) wskazują, że zbieżność interesów pomiędzy wymienionymi podmiotami powinna koncentrować się na prymacie interesów wykonawców i nabywców. Dowodzą, że doświadczenie i rutyna pracowników decydują o wartości firmy i są źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej jednych przedsiębiorstw względem innych, której nie zastąpią nakłady finansowe i technologiczne. Dla Ch.Handy'ego na przykład oznacza to, że zgoda pracowników (*stakeholders*) powinna być niezbędnym warunkiem sprzedaży lub przejęcia firmy przez innych właścicieli ¹³⁴.

Szkic do teorii celów przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu modeli mikroekonomii i zarządzania strategicznego przedstawia A.Noga. W konkluzji stwierdza, iż celem przedsiębiorstwa staje się maksymalizacja zysku, gdy w gospodarce występują doskonałe lub efektywne rynki (ceny odzwierciedlają wszystkie dostępne informacje). Wówczas interesy właścicieli (akcjonariuszy) i pracowników są chronione najskuteczniej, gdyż podmioty te mają możliwość wyboru optymalnych decyzji na rynkach kapitałowym i pracy. Ilekroć natomiast, celem wspierania interesów pracowniczych, państwo wprowadza regulacje rynków (minimalne płace, podstawy prawne współzarządzania pracownikami, podatki, ustawodawstwo związkowe) zwiększają się trudności z egzystencją przedsiębiorstwa. Zasadę maksymalizacji zysku ograniczają cele pracownicze ¹³⁵.

¹³¹ W.J.Otta, *Teoria przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 15.

¹³² A.Noga, op. cit., s. 769-770.

¹³³ Prace H.Simona, laureata Nagrody Nobla wskazują na ograniczoną racjonalność podmiotów gospodarczych zadowolających się satysfakcjonującym, a nie maksymalnym poziomem zysku, H.Simon, *Działanie administracji*, PWE, Warszawa 1976.

¹³⁴ A.Noga, op. cit., s. 769.

¹³⁵ Tamże, s. 770-775.

Rozdział V

Partycypacja pracownicza w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską

Perspektywa przystąpienia Polski do Unii Europejskiej oznacza konieczność zbliżania przepisów krajowych w zakresie partycypacji pracowniczej do standardów unijnych.

W niniejszym rozdziale przedstawiona jest analiza porównawcza rozwiązań partycypacyjnych w Polsce na tle tendencji w zakresie unormowania partycypacji pracowniczej występujących w krajach Unii Europejskiej. Rozważaniami objęte są instytucje partycypacji niematerialnej (głównie przedstawicielskiej) oznaczającej współdziałanie pracowników w procesie zarządzania przedsiębiorstwem uzasadnione wkładem pracy i formy partycypacji materialnej, zwanej również finansową, której istotą jest kształtowanie dodatkowych - poza stosunkiem pracy - więzi natury majątkowej i dochodowej między pracownikami a przedsiębiorstwem.

W rozdziale omówione są również regulacje wspólnotowe w zakresie partycypacji pracowniczej w związku z restrukturyzacją przedsiębiorstw i stopień ich wdrożenia do polskiego prawa.

Problematyka partycypacji pracowniczej nabiera szczególnego znaczenia w związku z równouprawnieniem celów socjalnych integracji z celami gospodarczymi, co nastąpiło wraz z podpisaniem tzw. klauzul socjalnych z Maastricht (1991).

Zasadnicze rozważania poprzedzone są krótką charakterystyką rozwiązań partycypacyjnych w międzynarodowym prawie pracy.

1. Partycypacja pracownicza w prawie międzynarodowym

Idea partycypacji pracowniczej ma umocowanie zarówno w międzynarodowym prawie pracy, jak i w prawie europejskim¹.

Mówiąc o regulacji partycypacji w prawie międzynarodowym należy wymienić prawodawstwo Międzynarodowej Organizacji Pracy i konwencję nr 135 MOP z 1971 r. o ochronie przedstawicieli pracowników w przedsiębiorstwach i przyznaniu im ułatwień. Konwencja ta została ratyfikowana przez Polskę w 1977 r. Według tego dokumentu przedstawiciele pracowników, zarówno związkowi, jak i wybrani przez załogę, czyli członkowie rad pracowniczych (zakładowych) powinni mieć zapewnioną ze strony dyrekcji przedsiębiorstw

¹ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie europejskim...*, op. cit., s. 5.

ochronę przed zwolnieniem podjętym ze względu na rolę jaką pełnią w przedsiębiorstwie. Funkcje partycypacyjne reprezentantów załogi są także podstawą dla uzyskania ułatwień umożliwiających szybkie i skuteczne wykonywanie tych zadań. Problematyka partycypacji pracowniczej jest unormowana również w zaleceniach MOP. W zaleceniu nr 94 z 1952 r. promowana jest idea konsultacji i współpracy w sprawach, które nie należą do kompetencji związków zawodowych i realizowana jest przez ciało wybrane przez załogę (partycypacja przedstawicielska). Z kolei zalecenie nr 129 z 1961 r. dotyczy umożliwiania przedstawicielom pracowników dostępu do informacji ze strony dyrekcji. Jednakże, zgodnie z zaleceniem, to dyrekcja zakładu ostatecznie decyduje, czy przed rozstrzygnięciem sprawy przedsiębiorstwa skorzysta z zasięgnięcia konsultacji strony pracowniczej. Określenie środków ochrony i ułatwień przysługujących przedstawicielom pracowników w trakcie ich działalności jest treścią zalecenia nr 143, precyzującego konwencję nr 135. Wśród ułatwień wymienia się m.in. zwolnienie od pracy na czas pełnienia funkcji, prawo dostępu do wszystkich części zakładu i kontaktowania się z przedstawicielami dyrekcji².

W polskiej ustawie prywatyzacyjnej z 1990 r. pracownikom spółki wybranym do rady nadzorczej zapewnia się ochronę stosunku pracy (art. 17 ust. 3) oraz wprowadza gwarancje proceduralne celem umożliwienia wyboru do rady przewidzianej ustawą liczby przedstawicieli pracowników (art. 17 ust. 4). Uregulowania takie zawiera również ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 1996 r. W art. 15 ustawy stwierdza się: "Pracownikowi spółki, będącemu członkiem jej rady nadzorczej, spółka nie może, w okresie trwania kadencji rady, ani w okresie roku po zakończeniu kadencji, wypowiedzieć stosunku pracy. W tym czasie spółka nie może również zmienić na niekorzyść pracownika warunków pracy lub płacy".

2. Standardy europejskie w zakresie partycypacji pracowniczej

Standardy w dziedzinie uczestnictwa pracowników w decyzjach podejmowanych w przedsiębiorstwie ustanowiły przede wszystkim: Rada Europy, ogólnoeuropejska organizacja, której zadaniem jest głównie ochrona praw człowieka oraz Wspólnota Europejska, której zasadnicze cele wiążą się

² J. Wratny, tamże, s. 7.

z gospodarką³. Na wspólnotowy wzorzec partycypacji składają się również standardy krajowe istniejące w państwach Wspólnoty⁴.

2.1. Uprawnienia partycypacyjne pracowników w dokumentach socjalnych Rady Europy

Europejski standard rozwoju polityki społecznej przedstawiany jako wzorzec reprezentujący pożądany poziom ochrony socjalnej wyznaczają głównie normy Rady Europy. Jest to również związane z ograniczonym zakresem kompetencji wspólnotowych w tym zakresie.

Zadeklarowaniu oraz ochronie praw socjalnych Europejczyków poświęcone są trzy podstawowe dokumenty Rady Europy: Europejska Karta Społeczna (1961) uzupełniona następnie Protokołem Dodatkowym z 1988 r. i Zrewidowana Karta Społeczna uchwalona w 1996 r.

Europejska Karta Społeczna została ratyfikowana przez Polskę w czerwcu 1997 r.⁵ chociaż jej podpisanie miało miejsce w 1991 r. wraz z przystąpieniem naszego kraju do Rady Europy. Dokument ten zajmuje szczególne miejsce w dorobku normatywnym Rady Europy. Nie tylko tworzy ramy europejskiego systemu ochrony praw człowieka, ale także definiuje cele polityki społecznej w wymiarze europejskim. Katalog praw społecznych zawartych w Karcie został rozszerzony w Protokole Dodatkowym z 1988 r. o prawa zwiększające uprawnienia przedstawicieli pracowników w przedsiębiorstwie, w tym prawo do informacji i konsultacji⁶. Również Zrewidowana Europejska Karta Społeczna z 1996 r. wśród praw socjalnych wymienia prawo pracowników do informacji i konsultacji (część I, art. 21). Głównym motywem uchwalenia Zrewidowanej Karty była konieczność stopniowego zastępowania Karty Społecznej z 1961 r., z uwagi na zasadnicze zmiany społeczne, jakie zaszły od jej przyjęcia⁷.

Polska dotychczas nie podpisała i nie ratyfikowała Protokołu Dodatkowego z 1988 r., jak i Zrewidowanej Karty Społecznej z 1996 r.⁸.

Ratyfikacja Protokołu oznaczać będzie dla Polski powstanie nowego zobowiązania międzynarodowego, które nie wynikało dotąd z żadnych aktów

³ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w przedsiębiorstwie*, Studia i Materiały, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1993, z. 7, s. 48.

⁴ S. Rudolf, J. Kulpińska, *Ustrój pracy i partycypacja pracownicza*, Biała Księga. Polska - Unia Europejska, Warszawa 1993, z. 31, s. 26.

⁵ L. Florek, *Pojęcie, źródła i charakter europejskiego prawa pracy*, "Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1998, nr 7-8, s. 6.

⁶ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie...*, op. cit., s. 9.

⁷ Podstawowe dokumenty Rady Europy w dziedzinie polityki społecznej, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1997, s. 54.

⁸ Protokół Dodatkowy poddany został ratyfikacji w następujących krajach: Danii, Finlandii, Holandii, Norwegii, Szwecji i we Włoszech. Podstawowe dokumenty..., op. cit., s. 15.

prawnych ratyfikowanych przez Polskę (Pakty Praw Człowieka, Konwencje MOP), gdyż nie obejmowały ochroną prawa do partycypacji⁹. Ratyfikacja części deklaratywnej (ust. 1, część I) sprawi, że celem polityki państwa będzie dążenie do osiągnięcia warunków, w których prawo pracowników do informacji i konsultacji w zakładzie pracy będzie mogło być realizowane. Związanie się natomiast państwa postanowieniem art. 2 części II Protokołu (zobowiązaniowej) zobliguje je do popierania środków umożliwiających pracownikom lub ich przedstawicielom skuteczne wykonywanie prawa do informacji i konsultacji w ramach zakładu pracy¹⁰. Zgodnie z Protokołem zakres informacji udostępnianych pracownikom dotyczy sytuacji gospodarczej i finansowej przedsiębiorstwa. Pracownicze prawo do konsultacji odnosi się natomiast do tych decyzji pracodawcy, które w istotny sposób mogą wpływać na interesy pracowników, a zwłaszcza związane z zatrudnieniem w przedsiębiorstwie¹¹. Choć Protokół zawiera międzynarodową gwarancję minimalnych standardów w zakresie praw partycypacyjnych (informacja, konsultacja, współdziałanie) jednocześnie otwarty jest na regulację prawną i uwarunkowania istniejące w każdym kraju członkowskim. Przejawia się to w istnieniu w protokole wielu wyłączeń i zastrzeżeń dotyczących uprawnień partycypacyjnych. I tak: strony mogą wyłączyć z zakresu stosowania części zobowiązaniowej firmy zatrudniającej mniej pracowników niż liczbę określoną w ustawodawstwie krajowym lub wynikającą z praktyki; państwo, które przystępuje do realizacji części zobowiązaniowej części Protokołu może uznać za wiążący dla siebie tylko jeden spośród czterech artykułów w zakresie praw partycypacyjnych. Uznaniu państwa członkowskiego pozostawiony jest również sposób wprowadzenia części zobowiązaniowej w życie. Może to nastąpić poprzez ustawodawstwo, porozumienie między pracodawcami (lub organizacjami pracodawców), a organizacjami pracowników, a także poprzez kombinację tych dwóch metod¹².

Uprawnienia decyzyjne, kontrolne i opiniotwórcze, jakie posiada rada pracownicza w polskich przedsiębiorstwach państwowych na podstawie ustawy o samorządzie pracowniczym z 1981 r., przewyższają poziom partycypacji przewidzianej w dokumentach Rady Europy i nie są dostosowane do ustroju spółek kapitałowych. Z drugiej strony brak jest rozwiązań prawnych regulujących uprawnienia informacyjno-konsultacyjne przedstawicieli pracowników w sferze gospodarki i finansów przedsiębiorstwa w sektorze prywatnym. Zdaniem J. Wratnego o ratyfikacji Protokołu Dodatkowego w przyszłości przesądzać będzie

⁹ W. Suchowicz, *Europejskie normy regionalne w zakresie zbiorowego prawa pracy a prawo polskie*, Studia i Materiały, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1992, z. 5, s. 70.

¹⁰ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie...*, op. cit., s. 9 i 52.

¹¹ Podstawowe dokumenty..., op. cit., s. 38.

¹² W. Suchowicz, *Europejskie normy...*, op. cit., s. 28

przyjęcie ustawy o partycypacji pracowniczej lub regulacja uprawnień pracowniczych w zakresie partycypacji na drodze układowej¹³.

2.2. Standardy partycypacyjne Wspólnoty Europejskiej

Ze względu na podmioty prawotwórcze oraz moc wiążącą poszczególnych aktów prawo Wspólnoty Europejskiej dzieli się na: prawo regulacji pierwotnej (*primary legislation*) oraz prawo wtórnej regulacji (*secondary legislation*). Prawo regulacji pierwotnej obejmuje umowy międzynarodowe o utworzeniu Wspólnot oraz akty, które je uzupełniają lub nowelizują (Traktat Fuzyjny z 1965 r. oraz Jednolity Akt Europejski z 1986 r.) jak również akty przystąpienia poszczególnych państw członkowskich do Wspólnoty. W zakres prawa wtórnej regulacji włącza się natomiast akty prawne wydawane przez ponadnarodowe organy Wspólnot w tym: rozporządzenia (wiążące państwa członkowskie), dyrektywy (wiążące co do celów i czasu ich osiągnięcia), decyzje (wiążące konkretnych adresatów) oraz zalecenia i opinie, które nie mają mocy wiążącej¹⁴.

Ze względu na to, że państwa członkowskie Unii są zarazem stroną aktów prawnych tworzonych w ramach Rady Europy granica między prawem Rady Europy i prawem Unii Europejskiej nie jest ostra. Uzupełnienie przez Traktat Amsterdamski z 1997 r. preambuły Traktatu Unii Europejskiej o powołanie się m.in. na podstawowy dokument Rady Europy, którym jest Europejska Karta Społeczna z 1961 r. wzmacnia tendencję do zatarcia granic między tymi rodzajami prawodawstw i będzie miało wpływ na rozwój ustawodawstwa socjalnego UE¹⁵.

W nawiązaniu do Europejskiej Karty Społecznej w 1989 r. uchwalona została Karta Socjalna Wspólnoty¹⁶. Karta ta jest wyrazem dążeń Unii w kierunku integracji w dziedzinie socjalnej. W odróżnieniu od Europejskiej Karty Społecznej rodzącej zobowiązania prawne Karta Socjalna nie jest umową międzynarodową lecz rodzajem deklaracji o charakterze polityczno-moralnym. Ustanawia minimalne standardy w sprawach socjalnych, które mają charakter jedynie dyrektywny. Na ich podstawie poszczególne kraje członkowskie Unii mogą kształtować własną politykę socjalną. Karta podkreśla potrzebę rozwoju dialogu społecznego na poziomie europejskim, jak również sens rozszerzania zakresu partycypacji pracowniczej w dostosowaniu do uwarunkowań w poszczególnych krajach. Według Karty uprawnienia partycypacyjne powinny być poszerzone w przypadku:

¹³ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie...*, op. cit., s. 52.

¹⁴ W. Suhowicz, op. cit., s. 31.

¹⁵ L. Florek, *Pojęcie, źródła i charakter...*, op. cit., s. 2.

¹⁶ Pełna nazwa karty brzmi: Wspólnotowa Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników (J. Wratny). W. Suhowicz używa nazwy Karta Podstawowych Praw Pracowniczych Wspólnot Europejskich.

- zmian technologicznych wpływających w istotny sposób na warunki oraz organizację pracy;
- restrukturyzacji bądź łączenia przedsiębiorstw, gdy wpływa to na zatrudnienie pracowników;
- zwolnień grupowych;
- pracowników danego przedsiębiorstwa zatrudnionych w różnych krajach i objętych wspólną polityką zatrudnienia¹⁷.

Wspólnotowa Karta Socjalna, podobnie jak Protokół Dodatkowy do Europejskiej Karty Społecznej uznaje partycypację pracowniczą jedynie w wymiarze minimalnym, tj. jako uprawnienia pracowników do uzyskiwania informacji, wyrażania opinii i współdziałania (*Mitwirkung*) a nie współdecydowania (*Mitbestimmung*).

Choć Karta Socjalna Wspólnoty nie jest wiążąca z prawnego punktu widzenia, to znajduje jednak odzwierciedlenie w przepisach prawnych stanowionych przez organy Wspólnoty i w wykładni Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. W prawie pracy Wspólnoty istnieją bowiem trudności w rozdzieleniu obowiązujących i planowanych norm prawnych. Stąd propozycje i projekty aktów prawnych zalicza się również do tego prawa¹⁸.

Karta Socjalna wywołuje również po stronie państw - sygnatariuszy zobowiązania polityczne¹⁹.

Program działań Wspólnoty nawiązujący do Karty Socjalnej został nakreślony w tzw. klauzulach socjalnych czyli Protokole w sprawie polityki socjalnej i Porozumieniu w sprawie polityki socjalnej. Dokumenty te stanowią załączniki do Traktatu z Maastricht. Przyjęcie ich oznaczało równouprawnienie celów socjalnych z celami gospodarczymi (*cohésion*)²⁰.

Pierwotne cele integracji, jak wynika z norm układów założycielskich Wspólnot, zdominowane były przez aspekty ekonomiczne. Polityka socjalna według tych norm miała charakter akcesoryjny, a więc podporządkowany przede wszystkim osiągnięciu gospodarczych celów integracji, a zwłaszcza dążeniu do wyrównania warunków konkurencji²¹.

Dokumenty Socjalne z Maastricht, jak i dyrektywy Wspólnot Europejskich wydane w wykonaniu dokumentów usankcjonowały rolę dialogu społecznego, jako filaru integracji europejskiej, zarówno w skali krajowej, jak i europejskiej. Jedną z form tego dialogu jest zasada informowania i konsultowania pracowników

¹⁷ S. Rudolf, J. Kulpińska, *Ustrój pracy...*, op. cit., s. 32.

¹⁸ L. Florek, op. cit., s. 3.

¹⁹ W. Suhowicz, op. cit., s. 43-44.

²⁰ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie...*, op. cit., s. 43.

²¹ W. Suhowicz, *Europejskie normy...*, op. cit., s. 32.

w sprawach dotyczących ich interesów²². W porównaniu jednak z zakresem uprawnień partycypacyjnych przewidzianych w dokumencie Rady Europy czyli w Protokole Dodatkowym (1988) do Europejskiej Karty Społecznej oraz we Wspólnotowej Karcie Socjalnej (1989) klauzule socjalne z Maastricht przewidują niższy poziom uczestnictwa pracowników, ograniczając go jedynie do uprawnień w zakresie uzyskiwania informacji i konsultacji. Standardy z Maastricht nie uwzględniają bowiem "współdziałania", ani tym bardziej "współdecydowania"²³.

Gdy idzie o zakres prawodawczych kompetencji Wspólnoty w dziedzinie partycypacji przewidziany w dokumentach socjalnych, to ich ocena jest złożona. Z jednej strony umocniony został ponadnarodowy charakter organów Wspólnoty w zakresie stanowienia prawa, z drugiej zaś rola Wspólnoty w dziedzinie normowania polityki społecznej uległa ograniczeniu. Wyrazem równouprawnienia celów gospodarczych i społecznych i wzrostu pozycji organów Unii jest przyznanie Radzie Wspólnoty prawa do ustanawiania w formie dyrektyw wymagań minimalnych w zakresie informacji i konsultacji przeznaczonych do stopniowego wprowadzania ich w życie. Dyrektywy te mają być uchwalane kwalifikowaną większością głosów (44 głosami "za"), co stanowi rozszerzenie zakresu spraw socjalnych objętych głosowaniem większością i dobrze wróży sprawom partycypacji.

Ograniczający charakter wobec prawodawczych kompetencji Wspólnoty, również w sprawach partycypacji pracowniczej, mają różnego rodzaju założenia i zastrzeżenia, które znalazły się w dokumentach z Maastricht. Do nich należy wyłączenie spod ogólnej kompetencji Rady Wspólnoty do wydawania dyrektyw w drodze głosowania większością szeregu spraw. Między innymi ustalono, że kwestie ukształtowania reprezentacji pracowniczej wymagają jednomyślności. Również samo pojęcie "norm minimalnych" w zakresie partycypacji pracowniczej ma sens ograniczający²⁴.

Harmonizacji przepisów i ustanowienia przez Radę Wspólnoty norm generalnych w zakresie partycypacji pracowniczej nie ułatwiają również inne zastrzeżenia zamieszczone w dokumentach z Maastricht. Do nich należą: "konieczność uwzględniania warunków poszczególnych krajów członkowskich", "unikanie nakładania rygorów administracyjnych, finansowych i prawnych, które utrudniałyby tworzenie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw"²⁵.

Ograniczenie kompetencji Wspólnoty w zakresie stanowienia prawa pracy wynika z zasady subsydiarności wprowadzonej do zmienionego przez układ

²² M. Matey, *Praca i polityka socjalna w regulacjach europejskich*, (W:) *Nowy ład pracy w Polsce i w Europie*, M. Matey (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1997, s. 177-178.

²³ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie...*, op. cit., s. 43-44.

²⁴ J. Wratny, op. cit., s. 45.

²⁵ J. Wratny, tamże.

z Maastricht Traktatu Wspólnoty. Zgodnie z art. 36 Traktatu w sprawach, które nie należą do wyłącznej kompetencji Wspólnoty może ona podejmować działania jedynie w takim zakresie w jakim cele Wspólnoty nie mogą być osiągnięte przez państwa członkowskie. Oznacza to, że w przypadku, gdy działania organów państw członkowskich lub partnerów społecznych przyniosą lepsze rezultaty, Wspólnota nie powinna podejmować działań. Z zasady pomocniczości (*subsidiarity*) wynika więc, że prawo wspólnotowe ma jedynie wspomagać prawodawstwo krajowe ²⁶.

Obowiązywanie tej wskazówki prawodawczej wobec organów Wspólnoty również w zakresie partycypacji pracowniczej wydaje się być oczywistym odzwierciedleniem złożonych uwarunkowań istniejących w krajach członkowskich. Składają się na nie: stopień ekonomicznego rozwoju, porządek społeczno-gospodarczy, pojmowanie praw własności, tradycje historyczne, wzorce kulturowe, jak również zróżnicowana sytuacja przedsiębiorstwa - jego wielkość i pozycja na rynku. Zdecydowało to o ogromnej różnorodności rozwiązań w zakresie partycypacji pracowniczej ²⁷.

2.3. Model partycypacji pracowniczej w krajach Wspólnoty

W praktyce krajów zachodnich istnieje wiele różnorodnych form przedstawicielstw pracowniczych opartych na formule związkowej i pozazwiązkowej reprezentacji interesów załóg. W tym drugim przypadku można wyróżnić czyste reprezentacje pracownicze (wybierane w całości przez załogę i noszące nazwę rad zakładowych (Austria, Niemcy)). Innym typem pozazwiązkowej reprezentacji interesów pracowników są przedstawicielstwa mieszane złożone z reprezentacji pracowników i pracodawców. Są to rady (komitety zakładowe) występujące w Belgii, Danii, Francji, Holandii, Norwegii, Szwecji. Przedstawicielstwa te posiadają uprawnienia informacyjne, konsultacyjne, jak również do współdecydowania głównie w sprawach socjalnych i kulturalnych ²⁸.

Reprezentacje pracownicze w organach zarządzania przedsiębiorstwem są zróżnicowane w zależności od charakteru i wielkości firmy i występują:

- w radach nadzorczych spółek kapitałowych określonej wielkości (Austria, Norwegia - 1/3 miejsc; RFN - 1/2 - 1/2 miejsc; Holandia - udział w kooptacji członków rady);
- w organach zarządzania sektora publicznego np. Belgia (koleje), Francja (sektor znacjonalizowany), Wielka Brytania (poczta).

²⁶ L. Florek, *Pojęcie, źródła...*, op. cit.,

²⁷ W Suchowicz, *Przedstawicielstwa pracownicze w zakładzie pracy (studium porównawcze)*, Studia i Materiały, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 1991, z. 1, s. 35.

²⁸ Tamże, s. 40-41.

W krajach skandynawskich (a także w Japonii i USA) występuje partycypacja bezpośrednia w miejscu pracy (grupy autonomiczne).

Związkowe formy partycypacji to: negocjacje i porozumienia zakładowe (Francja, Szwecja, Włochy, Wlk. Brytania), udział przedstawicieli związków zawodowych w organach zarządzających przedsiębiorstw, rady delegatów załóg o charakterze związkowym (Włochy), związkowi mężowie zaufania (powszechna forma partycypacji) ²⁹.

Podstawy prawne działania przedstawicielstw pracowniczych w większości krajów Europy Zachodniej stanowi regulacja ustawowa. W niektórych krajach pracownicze instytucje przedstawicielskie mają umocowanie w konstytucji. Tak jest w przypadku Francji (1946, 1968) i Włoch (1948) oraz Hiszpanii ³⁰. Regulacja układowa występuje w Danii (ogólnokrajowe porozumienie centrali związkowej z centralą pracodawców), Wielkiej Brytanii i Irlandii (zdecentralizowane układy zbiorowe pracy).

Regulacja ustawowa dominuje w państwach, których polityka gospodarcza prowadzona jest zgodnie z opcją interwencjonistyczną. Porozumienia między partnerami społecznymi rozwinęły się w krajach, gdzie przeważają opcje liberalne (np. Wielka Brytania) ³¹.

Niniejsze rozważania dotyczyć będą partycypacji przedstawicielskiej, a więc wykonywanej przez pozazwiązkowe ciała reprezentujące całą załogę zakładu pracy za pośrednictwem ich przedstawicieli.

Praktyka funkcjonowania reprezentacji pracowniczych w krajach Europy Zachodniej, jak również dokumenty Komisji EWG obrazujące prace nad ukształtowaniem ustroju Europejskiej Spółki Akcyjnej (w celu ujednoczenia zasad reprezentacji pracowniczej) pozwalają wyróżnić partycypację występującą na szczeblu organów przedsiębiorstwa i partycypację zakładową. Dwuszczeblowość urządzeń partycypacyjnych charakteryzująca wspólnotowy model partycypacji pracowniczej stanowi standard europejski ³².

Partycypacja występująca na poziomie przedsiębiorstwa to partycypacja na szczeblu organów zarządzających spółek akcyjnych, a ściślej rad nadzorczych spółek.

W krajach Unii Europejskiej zauważa się występowanie dwóch skrajności w zakresie partycypacji na szczeblu organów przedsiębiorstw. Jedną stanowią Niemcy, gdzie istnieje parytetowy (1/2 lub 1/3 miejsc w radzie nadzorczej) udział

²⁹ J.w.

³⁰ A. Wojtaszczyk, *Konstytucjonalizacja systemu społeczno-gospodarczego*, "Gospodarka Narodowa" 1997, nr 1-2, s. 28. Nowa Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 r. nie przewiduje udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w konstytucyjnym porządku Trzeciej Rzeczypospolitej.

³¹ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 4-6.

³² S. Rudolf, *Demokracja w przemyśle...*, op. cit., s. 74.

przedstawicieli pracowników, drugą natomiast Wielka Brytania, gdzie brak jest uczestnictwa reprezentacji pracowniczej na szczeblu organów przedsiębiorstwa.

Model parytetowy w Niemczech wyraża się w równościowym składzie rady nadzorczej, której połowę stanowią przedstawiciele akcjonariuszy, a połowę reprezentanci pracowników. Przewodniczącym zaś jest osoba neutralna, mająca zaufanie stron, lecz nie reprezentująca żadnej z nich. Przedstawiciele pracowników w radzie mają takie same prawa i obowiązki, jak przedstawiciele udziałowców. Na podstawie prawa nie są też związani mandatem wyborców (załogi, związków zawodowych) i jako członkowie rady nadzorczej posiadają niezależność. Rozwiązanie to wprowadziła ustawa z 1951 r. o współdecydowaniu pracowników w radach nadzorczych przedsiębiorstw górnictwa oraz przemysłu żelaza i stali³³. Model parytetowy był z powodzeniem stosowany w Niemczech w latach 70-tych w procesie restrukturyzacji Zagłębia Ruhry, "gdzie decyzje o zwolnieniach były uzgadniane z partnerami społecznymi. W radach nadzorczych bowiem zapadały decyzje o likwidacji kopalń. Przedstawiciele załóg czuli się wówczas współodpowiedzialni za podjęte decyzje"³⁴.

Różnice w rozwiązaniach partycypacyjnych w Unii nie ograniczają się tylko do zakresu partycypacji. Dotyczą także form. W Niemczech przedstawiciele pracowników biorą udział w podejmowaniu strategicznych decyzji gospodarczych (Mitbestimmung), podczas gdy reprezentacje zakładowe w innych krajach mają uprawnienia partycypacyjne ograniczone jedynie do uzyskiwania informacji i wyrażania opinii³⁵.

W przygotowaniu znajduje się projekt dyrektywy Komisji Europejskiej dotyczący prawa do informacji i konsultacji pracowników w przedsiębiorstwach krajowych, który uzależniać będzie wybór modelu współdziałania przedstawicielstw pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem od decyzji poszczególnych państw członkowskich. Zainteresowane strony miałyby do wyboru następujące warianty rozwiązań:

- najbardziej rozwinięty model niemiecki Mitbestimmung,
- model holenderski (członkowie rady nadzorczej reprezentujący pracowników są kooptowani przez samą radę, a pracownikom przysługuje prawo sprzeciwu),
- model minimalistyczny, sprowadzający się do powołania w przedsiębiorstwach różnych trybów informowania i konsultowania pracowników w sprawach dotyczących ich interesów³⁶.

³³ J. Wratny, j.w., s. 18, 21.

³⁴ Wypowiedź W. Beermanna, jednego z v-ce prezesów RAG AG, największego koncernu węglowego w RFN w rozmowie z D. Zagrodzką, Gazeta Wyborcza z 18.05.1998, s. 28.

³⁵ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie...*, op. cit., s. 30.

³⁶ M. Matey, *Praca i polityka socjalna...*, op. cit., s. 179.

Jednocześnie od wielu lat nierozwiązanym problemem w ramach Wspólnoty jest wypracowanie statusu Europejskiej Spółki Akcyjnej. Próby ujednoczenia zasad reprezentacji pracowniczej w organach tych spółek wynikają z przyczyn gospodarczych (fuzje, podział przedsiębiorstwa, inwestycje) i zmierzają do uniezależnienia sytuacji prawnej europejskich Spółek Akcyjnych od zróżnicowania ustawodawstw krajowych³⁷.

Podkreślenia wymaga fakt, że przedstawiciele pracowników w radzie nadzorczej są wyrazicielami - przynajmniej formalnie - interesów przedsiębiorstwa, a nie interesów załogi. Uczestnicząc w realizacji celów przedsiębiorstwa znajdują się po stronie pracodawcy. Jakościowo różna jest partycypacja na szczeblu zakładowym. Zakładowe przedstawicielstwa pracownicze (rady zakładowe, pracownicze) stanowią reprezentację interesów załogi wobec pracodawcy i uważane są za podstawowe ogniwo partycypacji³⁸.

Rada zakładowa w krajach Unii to ciało o zróżnicowanym statusie, posiadające uprawnienia opiniodawczo-doradcze a niekiedy decyzyjne (sprawy socjalne, bezpieczeństwo i dyscyplina pracy). Obowiązkiem zarządu spółki jest konsultowanie z radą projektów określonych decyzji (ekonomicznych, technicznych, technologicznych), czego wynikiem są opinie wyrażone przez radę zakładową (z zachowaniem terminów). Opinie rady nie są jednak dla zarządu spółki wiążące³⁹.

W literaturze podkreśla się odrębność ról, jakie w przedsiębiorstwie pełnią zakładowe przedstawicielstwa pracownicze (rady zakładowe) i związki zawodowe. Związki zawodowe opierają swoją działalność na formule rewindykacyjnej, natomiast ogólnozalogowe przedstawicielstwa pracownicze na zasadzie współdziałania między pracą a kapitałem. Rewindykacyjna formuła, w ramach której związki zawodowe zabiegają o poszerzenie udziału pracowników w korzyściach wynikających z funkcjonowania firmy nie jest zgodna z europejskim statusem partycypacji. W Europie kontynentalnej partycypacja oznacza bowiem udział załogi w zarządzaniu firmą oparty na formule współpracy na rzecz pomnażania dobra całego przedsiębiorstwa⁴⁰. Współdziałanie reprezentacji pracowniczej z pracodawcą "w duchu współpracy" (*in a spirit of cooperation*) jest szczególnie podkreślane w niedawno przyjętym dokumencie Unii Europejskiej o powołaniu Europejskich Rad Zakładowych⁴¹.

³⁷ J. Wratny, op. cit., s. 31; por. również Wytyczne Rady Wspólnot Europejskich w sprawie współstanowienia pracobiorców w Europejskiej Spółce Akcyjnej, *Europeischer Wirtschafts Steuerrecht* 1991, zeszyt 7-8; także L.Bar, *Do EWG tylko z samorządem*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 39, s. 13.

³⁸ J. Wratny, *Europejska Rada Zakładowa (Nowa instytucja wspólnotowego prawa pracy)*, "Państwo i Prawo" 1996, nr 8-9, s. 103.

³⁹ S. Rudolf, J. Kulpińska, *Ustrój pracy...*, op. cit., s. 28.

⁴⁰ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku*, "Polityka Społeczna" 1997, nr 11/12, s. 28.

⁴¹ J. Wratny, *Europejska Rada Zakładowa...*, op. cit.

Powołanie Europejskiej Rady Zakładowej było związane z procesami restrukturyzacji i łączenia (fuzji) przedsiębiorstw oraz wynikającego z nich umiędzynarodowienia zarządzania. Powstawaniu koncernów europejskich (*multinationals*) towarzyszy wzrost pozycji pracodawców, osłabienie sytuacji pracobiorców i pojawienie się nowych zagrożeń socjalnych. Jako skutek alokacji kapitałów w ramach krajów, w których działają przedsiębiorstwa europejskie i w celu obniżenia kosztów pracy występuje dumping socjalny. Koncerny międzynarodowe, działające na obszarze Unii Europejskiej, w dążeniu do maksymalizacji zysku inwestują w nowoczesną, a więc pracooszczędną technologię na obszarach dysponujących nadwyżkami siły roboczej oraz zamykają zakłady tam, gdzie praca jest wysoko wynagradzana⁴². Powołanie Europejskiej Rady Zakładowej jako instytucji ponadnarodowej ma gwarantować wpływ pracowników na decyzje podejmowane w ośrodkach kierowniczych firm transeuropejskich.

Wcześniej prawo wspólnotowe nie przewidywało ogólnoeuropejskich instrumentów kontroli następstw socjalnych łączenia przedsiębiorstw. Uwzględniało wprowadzenie kontroli fuzji przedsiębiorstw na obszarze Wspólnoty, ale jedynie pod względem ewentualnego wpływu fuzji na ograniczenie konkurencji⁴³.

Dyrektywa nr 45/1994 o utworzeniu i funkcjonowaniu rad odnosi się do przedsiębiorstw w ramach 15 państw członkowskich Unii Europejskiej objętych traktatem z Maastricht. Weszła w życie 22.09.1996 r. Z tą datą firmy, które zatrudniają co najmniej 1000 pracowników i posiadają 2 zakłady w różnych krajach członkowskich, z których każdy zatrudnia minimum 150 pracowników muszą powołać ERZ, której zadaniem jest konsultowanie się z pracownikami i dostarczanie im informacji dotyczących perspektyw przedsiębiorstwa (zmiany organizacyjne, wprowadzanie nowych metod pracy i metod produkcji, zmiana lokalizacji, fuzja, zamknięcie zakładów)⁴⁴.

Decyzje o utworzeniu ERZ zostały już podjęte w ponad 400 przedsiębiorstwach europejskich, w tym w kilkunastu przedsiębiorstwach obejmujących swym zasięgiem także Polskę⁴⁵.

Zobowiązanie Polski do wprowadzenia rozwiązań krajowych odpowiadających standardom unijnym w zakresie partycypacji pracowniczej w zakładach przedsiębiorstw transeuropejskich, które działają na terytorium Polski powstałoby z chwilą przyjęcia przez Radę Wspólnoty Statutu Spółki Europejskiej.

⁴² T. Kowalak, *Globalizacja gospodarki a zjawisko marginalizacji społecznej*, "Polityka Społeczna" 1998, nr 1, s. 11.

⁴³ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie...*, op. cit., s. 12.

⁴⁴ E. Mc Kenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 230.

⁴⁵ M. Matey, *Praca i polityka socjalna...*, op. cit., s. 181.

Statut ten unormuje (zharmonizuje) zasady informacji i konsultacji w przedsiębiorstwach krajowych. Mogłoby to nastąpić nawet przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej ⁴⁶.

3. Partycypacja przedstawicielska w Polsce

W Polsce formy partycypacji przedstawicielskiej, a więc partycypacji wykonywanej przez pozazwiązkowe ciała reprezentujące całą załogę zakładu pracy ulegają zmianie wraz z procesami prywatyzacji. Niedostosowany do ustroju spółek kapitałowych jest system kontroli robotniczej nad przedsiębiorstwem (samorząd pracowniczy) obowiązujący do dziś w przedsiębiorstwach państwowych ⁴⁷. Swoistą rekompensatą za likwidację samorządu pracowniczego w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa było zagwarantowanie obecności przedstawicieli załogi w składzie rady nadzorczej. Przyznanie reprezentacji załogi prawa do udziału w zarządzaniu było również sposobem pozyskiwania akceptacji społecznej ze strony załóg pracowniczych dla przekształceń własnościowych. Przegląd zmian w ustawodawstwie regulującym udział pracowników w prywatyzacji przedsiębiorstw drogą kapitałową dowodzi wzrostu ich uprawnień. Dotyczy to zarówno udziału przedstawicieli pracowników w radach nadzorczych spółek skomercjalizowanych, jak i sprywatyzowanych ⁴⁸.

Ustawa prywatyzacyjna z 1990 r. przyznała pracownikom przedsiębiorstw skomercjalizowanych prawo wyboru 1/3 składu rady nadzorczej w czasie, gdy połowa akcji pozostaje własnością Skarbu Państwa. Przyznanie pracownikom możliwości wyboru jedynie 1/3 składu rady stanowiło rozwiązanie celowe. Z jednej strony miało zapewnić pracownikom partycypację w zarządzaniu, z drugiej zaś chronić pozostałych akcjonariuszy przed nadmiernymi roszczeniami załóg pracowniczych. Uprawnienia decyzyjne wiążące dyrektora przedsiębiorstwa może bowiem posiadać jedynie rada nadzorcza jako całość uwzględniająca w drodze negocjacji interesy różnych grup (właściciele kapitału, pracowników, klientów) ⁴⁹.

Pakt o przedsiębiorstwie państwowym rozszerzył uprawnienia pracowników spółek skomercjalizowanych poprzez przyznanie im prawa do wyboru jednego członka zarządu w spółkach zatrudniających powyżej 2500 pracowników. Uregulował również udział przedstawicieli pracowników w radach nadzorczych spółek sprywatyzowanych. Na podstawie ust. 14 ustawy o komercjalizacji

⁴⁶ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie...*, op. cit., s. 48.

⁴⁷ M. Bednarski, J. Wratny, *Prawne i ekonomiczne aspekty reprezentacji interesów pracowniczych w przedsiębiorstwach prywatyzowanych. Raport z badań*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Fundacja Friedricha Eberta, Warszawa 1995, s. 21.

⁴⁸ S. Kalinowski, *Uregulowania prawne udziału pracowników w prywatyzacji polskiej gospodarki w latach 1990-96*, "Ekonomista" 1998, nr 1, s. 146-147.

⁴⁹ M. Kopytko-Kuciara, *Udział pracowników...*, op. cit., s. 14.

i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 1996 r. po zbyciu przez Skarb Państwa ponad połowy akcji pracownicy nadal zachowują prawo do wyboru swoich przedstawicieli do rady nadzorczej⁵⁰. Zwiększenie preferencji załóg dotyczy także zakresu nabywania akcji przedsiębiorstw prywatyzowanych ścieżką kapitałową (prawo do nieodpłatnego nabycia 15% należących do Skarbu Państwa akcji spółki). Regulacje powyższej ustawy w kwestii zasad wyboru przedstawicieli pracowników do władz przedsiębiorstw prywatyzowanych drogą kapitałową, jak i sprywatyzowanych zapewniają formalny wzrost udziału reprezentantów pracowników w zarządzaniu spółką, który to udział, co się podkreśla w literaturze, nie jest oparty na proporcjonalnie dużym udziale we własności spółek⁵¹. Wydaje się jednak, że poszerzenie formalnych kompetencji pracowników w tym zakresie miało związek z utratą ich uprawnień w inicjowaniu prywatyzacji (przewidzianych w ustawie z 1990 r.) i tym samym było środkiem pozyskiwania zgody załóg na centralizację decyzji w obszarze wyboru ścieżki prywatyzacji (problematyka ta była przedstawiona w rozdziale poprzednim).

W spółkach Skarbu Państwa, a więc w spółkach powstałych na tzw. kapitałowej ścieżce prywatyzacji przeważającą większość stanowiły 2-osobowe reprezentacje pracowników w radach nadzorczych. W spółkach pracowniczych powstałych w wyniku tzw. likwidacyjnej ścieżki prywatyzacji pracownicy są jednocześnie udziałowcami, a więc sami decydują o składzie rady nadzorczej. Zastanawiające jest więc, że w radach nadzorczych wielu spółek pracowniczych reprezentacje pracownicze w ogóle nie występowały. Miejsca w radzie zajmowali przedstawiciele innych udziałowców.

Gdy idzie o pozycję przedstawicieli pracowniczych w radach nadzorczych, to status prawny jest taki sam, jak pozostałych członków rady. Zróznicowany jest jednak ich wpływ na decyzje dotyczące spółki. Reprezentacja mniejszościowa sprawia, że w każdej kwestii mogą być przegłosowani przez większośćową reprezentację udziałowców⁵².

Łączność przedstawicieli pracowników w radach nadzorczych z załogą ma charakter okazyjny i nieformalny. W radzie reprezentują głównie własne opinie⁵³. W nielicznych przypadkach wpływ przedstawicieli załogi na decyzje rad w spółkach Skarbu Państwa oceniono jako duży. Ich zachowanie, bliskie związkom zawodowym, wskazywało, że nie reprezentowali interesów przedsiębiorstwa, lecz jedynie interesy pracowników⁵⁴.

⁵⁰ S.Kalinowski, op. cit.

⁵¹ Tamże.

⁵² M.Bednarski, J.Wratny, *Prawne i ekonomiczne...*, op. cit., s. 25.

⁵³ M. Bednarski, J. Wratny, op. cit., s. 26

⁵⁴ W. Karpińska-Mizielńska, *Zmiany w systemie zarządzania...*, op. cit., s. 94.

J. Wratny podkreśla, że 1/3 miejsc, które ustawa przewiduje dla przedstawicieli pracowników wprawdzie odpowiada standardom unijnym jednak nie zapewnia rzeczywistego wpływu pracowników na sprawy przedsiębiorstwa, a przede wszystkim nie jest tożsama z istnieniem odrębnego ciała, jakie powinna stanowić pracownicza reprezentacja załogi. W polskich przedsiębiorstwach zauważa się jednak brak większego zainteresowania załóg dla powołania dodatkowej struktury reprezentującej ich interesy na szczeblu zakładu pracy. Jedynie mniejszość respondentów opowiadała się za utworzeniem reprezentacji, wzorowanej na radzie zakładowej istniejącej w firmach europejskich, która przekazywałaby załodze informacje o ważnych sprawach przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w przedsiębiorstwach skomercjalizowanych i - w mniejszym stopniu - spółkach pracowniczych istnieje nieświadoma luka w zakładowej strukturze reprezentacji interesów załogi. Wynika ona stąd, że partycypacja, potrzeba uczestnictwa jest potrzebą wyższego rzędu, której istnienie poprzedza zaspokojenie potrzeb podstawowych, tj. walka o utrzymanie się w zatrudnieniu i poprawa warunków wynagrodzenia⁵⁵.

Nieumiejętność identyfikacji, artykulacji i obrony interesów pracowniczych (a także konsumenckich, kierowniczych, właścicielskich) J.W. Otta tłumaczy wielopokoleniowym okresem obowiązywania ustroju socjalistycznego. Czas ten przeszkodził spontanicznej socjalizacji rynkowej, której doświadczyły społeczeństwa krajów kapitalistycznych⁵⁶.

W przedsiębiorstwach prywatnych w sensie formalno-prawnym nie istnieje obowiązek powoływania reprezentacji pracowników w skład rad nadzorczych. Zdarzają się jednak przypadki wyboru przez zgromadzenie akcjonariuszy (wspólników) przedstawicieli pracowników do rad. Wywierają oni niewielki wpływ na decyzje rad nadzorczych⁵⁷. Jednocześnie w firmach prywatnych kształtuje się nowy model artykulacji interesów pracowniczych oparty na formach bezpośredniego uczestnictwa, tzn. bez pośrednictwa instytucjonalnych reprezentacji pracowniczych (np. sejmik pracowników, nieformalne sondaże opinii i postulatów pracowniczych)⁵⁸. Być może model ten stanowi załączek tworzenia oddolnego systemu partycypacji pracowniczej nie wynikającego z obowiązującego ustawodawstwa lecz consensusu osiągniętego w firmie pomiędzy pracodawcami a pracownikami. System taki pożądaný jest ze względu na potrzeby wewnętrzne przedsiębiorstwa, jak i zewnętrzne, tj. wymogi dostosowania naszych stosunków przemysłowych do wzorów unijnych. Nowe formy partycypacji wypracowane na drodze porozumienia między partnerami społecznymi nie mogą jednak blokować

⁵⁵ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w perspektywie...*, op. cit., s. 28.

⁵⁶ J.W. Otta, *Teoria przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 18.

⁵⁷ W. Karpińska-Mizielińska, *Zmiany w systemie zarządzania...*, op. cit., s. 93, 94.

⁵⁸ B. Gąciarz, W. Pańków, *Transformacja przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 123.

decyzji w przedsiębiorstwie lecz ułatwiać komunikację między kierownictwem a pracownikami i tym samym wpływać na wzrost sprawności działania firmy. Tendencje w zakresie upowszechniania się form demokracji bezpośredniej pojawiły się w Europie Zachodniej pod koniec lat 80-tych i są pewnym odwzorowaniem stosunków pracy istniejących w USA. Ta odmiana partycypacji znajduje szczególne poparcie Unii Europejskiej, co znajduje wyraz w jej programach. Jako przykłady partycypacji bezpośredniej wymienia się w nich: zakładanie tzw. kół jakości, przekazywanie uprawnień i odpowiedzialności pracownikom bezpośrednio produkcyjnym poprzez tzw. wzbogacenie treści pracy (*job enrichment*) lub tworzenie samodzielnych brygad⁵⁹.

S. Rudolf na przykładzie doświadczeń zachodnich dowodzi, że ten model udziału pracowników w podejmowaniu decyzji cieszy się zainteresowaniem i poparciem zarówno ze strony pracowników, jak i pracodawców. Formy partycypacji bezpośredniej są bowiem ważnym elementem motywacji i prowadzą do wzrostu odpowiedzialności za podejmowane decyzje, a tym samym do poprawy wyników ekonomicznych. Związki zawodowe natomiast godzą się na wprowadzenie tego modelu partycypacji, ale pod warunkiem, że w przedsiębiorstwie istnieją już formy demokracji pośredniej (rady zakładowe, udział przedstawicieli pracowników w organach spółek, czyli w radach nadzorczych). Pracodawcy z kolei nie są entuzjastami partycypacji pośredniej⁶⁰.

4. Partycypacja finansowa w krajach Unii Europejskiej

Nasilanie się procesów konkurencyjności w powiązaniu ze zjawiskiem globalizacji wymusza na krajach Unii Europejskiej działania w kierunku elastyczności rynku pracy. Sztywność płac cechująca gospodarkę unijną jest bowiem przyczyną niższej ich konkurencyjności w porównaniu z gospodarką amerykańską, czy japońską oraz bezzatrudnieniowego wzrostu (*jobless growth*). W odpowiedzi na wyzwania cywilizacyjne kraje Unii Europejskiej odchodzą od modelu korporacyjnego stawiającego na pokój społeczny i wprowadzają elementy modelu zdecentralizowanego, występującego w krajach anglosaskich i "azjatyckich tygrysach"⁶¹. Przejawia się to w deregulacji rynku i we wzroście rozpiętości płac, będącym skutkiem ich silniejszego powiązania z efektami pracy. Jako alternatywę tradycyjnych systemów wynagradzania rozważa się systemy

⁵⁹ Por. Green Paper. Partnership for a new Organisation of Work, (Zielona Księga. Partnerstwo na rzecz nowej organizacji pracy), Komisja Europejska 1997 a także publikacja: *New Forms of Work Organisation, Can Europe Realise its Potential? Results of a survey of Direct Employee Participation in Europe*, praca zbiorowa wydana przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.

⁶⁰ S. Rudolf, *Demokracja w przemyśle...*, op. cit. s. 73.

⁶¹ S. Borkowska, *Świat pracy na przełomie wieków*, "Polityka Społeczna" 1997, nr 11/12, s. 2.

udziału pracowników we własności i zyskach przedsiębiorstwa zwane również partycypacją finansową.

Zgodnie z uchwałą Parlamentu Europejskiego Komisja Wspólnot zobowiązała się opracować stosowny instrument prawny (zalecenie lub dyrektywa) w sprawie harmonizacji zasad pracowniczej partycypacji finansowej w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w skali europejskiej⁶². Przeniesienie zasad takiej partycypacji na przedsiębiorstwa działające w skali europejskiej byłoby poprzedzone ich wprowadzeniem w krajach członkowskich na drodze porozumienia partnerów społecznych⁶³.

Kraje Unii Europejskiej stosują programy uczestnictwa pracowników w rezultatach gospodarczych i majątku przedsiębiorstw od wielu lat. Niedawno opublikowany został specjalny raport poświęcony różnorodnym formom udziału pracowników w kapitale i zyskach przedsiębiorstw, takim jak wypłaty gotówkowe z zysku, udział w zyskach w formie tzw. funduszy pracobiorców, udział w dywidendach lub przyroście korzyści kapitałowych⁶⁴. Zakres występowania własności pracowniczej, przez którą rozumie się udział pracowników w kapitale (majątku) przedsiębiorstw jest zróżnicowany i na szerszą skalę występuje głównie w Wielkiej Brytanii, Francji i Niemczech⁶⁵. Pracownicze udziały kapitałowe są bądź odkupywane od dotychczasowego właściciela, bądź też obejmowane w ramach dodatkowej emisji przy powiększaniu przedsiębiorstwa. Ich źródłem jest również prywatyzowany majątek firmy.

Finansowanie pracowniczych udziałów kapitałowych dokonuje się w różny sposób. Wykorzystywane są własne środki pracowników, subwencje przedsiębiorstw, państwa i kredyty. Ważnym źródłem finansowania własności pracowniczej są również systemy udziałów pracowniczych w zyskach przedsiębiorstw, które często poprzedzają tworzenie systemów udziałów kapitałowych⁶⁶.

W Wielkiej Brytanii własność pracownicza przejawia się w trzech głównych formach: planach SAYE (*save as you earn*), programach DSO (*discreditationary options schemes*) i planach ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*). Programy te umożliwiają pracownikom zakup akcji przedsiębiorstwa przy jednoczesnych korzyściach podatkowych przysługującym bądź pracownikom, bądź przedsiębiorstwom. Pracownicy przy tym zobowiązani są do czasowego zamrożenia oszczędności. Możliwość zakupu akcji musi być wykorzystana w ciągu

⁶² Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, nr C 307 z 14.11.1983, s. 68.

⁶³ W. Suchowicz, *Europejskie normy...*, op. cit., s. 45.

⁶⁴ M. Uvalic, *The PEPPER REPORT, Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of European Community*, Commission of the European Communities and European University Institute, Florence and Brussels, June 1990, s. 23.

⁶⁵ M.W. Socha, *Udział pracowników w kapitale przedsiębiorstwa w krajach EWG*, "Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1991, nr 2-3, s. 45 i n.

⁶⁶ B. Błaszczuk, *Własność pracownicza i pracownicze udziały kapitałowe...*, op. cit., s. 6,7.

określonego czasu (3-10 lat) od daty jej ogłoszenia i ograniczona do wyznaczonej wartości akcji (DSO - czterokrotna płaca roczna pracownika lub kwota 100 tys. funtów). Z uwagi na długi okres zamrożenia oszczędności (plany SAYE - 5-7 lat) robotnicy nie są głównymi uczestnikami tych programów. Głównymi udziałowcami są dyrektorzy. Rozwój własności pracowniczej w Wielkiej Brytanii nastąpił w latach 80-tych w okresie rządów M. Thatcher, gdy w ramach denacjonalizacji gospodarki oferowano akcje prywatyzowanych przedsiębiorstw na warunkach preferencyjnych⁶⁷.

Również we Francji ustawa z 1973 r. umożliwiła emisję lub wykup z rynku akcji dla pracowników na preferencyjnych zasadach. Przedsiębiorstwa zwiększające nakłady na programy tworzenia własności pracowniczej mogą uzyskać zwolnienia podatkowe. Na podstawie ustawy z 1984 r. pracownicy mają prawo wykupywania przedsiębiorstw.

W Republice Federalnej Niemiec tworzenie własności pracowniczej przybierało dwojakie formy: planów oszczędności inwestowanych następnie na korzystnych warunkach podatkowych w zakup akcji oraz sprzedaży akcji pracownikom po uprzywilejowanych cenach. Programy PEPER traktowane były jako element redystrybucji dochodów i bogactwa⁶⁸.

W pozostałych krajach Unii programy własności pracowniczej nie odgrywają poważniejszej roli.

Narzędziem motywacji i większej identyfikacji pracownika z interesami przedsiębiorstwa jest także udział pracowników w zyskach przedsiębiorstw. W krajach Unii systemy te rozwinęły się głównie w korporacjach wielonarodowych, ubezpieczeniowych, bankach oraz dużych przedsiębiorstwach. Programy te są najbardziej rozpowszechnione i występują w zróżnicowanej formie we Francji i Wielkiej Brytanii. We Francji są to: wypłaty w gotówce oraz udział w efektach wzrostu (pewna część zysku przeznaczona jest dla pracownika i zamrożona na specjalnym funduszu przez 5 lat). Pracownicy mogą z niego korzystać do ustalonego limitu wypłat⁶⁹. We Francji wszystkie firmy zatrudniające więcej niż 100 pracowników są ustawowo zobowiązane do zapewnienia im bądź to bezpośrednich udziałów w zyskach, bądź udziałów pośrednich w funduszach inwestycyjnych⁷⁰.

W Wielkiej Brytanii udział w zyskach realizowany jest poprzez wypłaty w formie akcji przedsiębiorstw zwolnionych od podatku lub też wypłat gotówkowych (*profit related pay*). W 1986 r. istniało tam 562 wdrożonych

⁶⁷ M.W. Socha, op. cit., s. 46.

⁶⁸ M.W. Socha, j.w. s. 48.

⁶⁹ M.W. Socha, *Udział pracowników w zyskach przedsiębiorstw w krajach EWG*, "Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1991, nr 4, s. 40 i n.

⁷⁰ B. Błaszczuk, *Własność pracownicza...*, op. cit., s. 25.

systemów udziału w zysku. Aż 41% wielkich spółek akcyjnych posiada przynajmniej jeden z tych systemów⁷¹.

We Włoszech około 1/4 pracowników dużych korporacji przemysłowych otrzymuje część wynagrodzenia w formie zmiennej uzależnionej od wskaźników produkcyjnych. Również około 44% hiszpańskich firm w 1988 r. stosowało zmienne wypłaty z zysku zależne od sprzedaży, produkcji lub innych wskaźników. Korzyści finansowe pracowników z tytułu udziału w zyskach, to około 10% przeciętnych zarobków i 5% zysków przedsiębiorstw. Rządy krajów członkowskich Unii popierają te programy, szczególnie udział w zyskach w formie odłożonych wypłat, stosując ulgi podatkowe⁷².

Partycypacja finansowa w pewnych jej formach zwiększa prawa pracowników do uczestnictwa w decyzjach, w innych nie zwiększa. W przedsiębiorstwach, w których istnieją reprezentacje pracownicze (rady zakładowe czy przedstawicielstwa związkowe) stają się stroną w negocjacjach dotyczących zasad ustanawiania i finansowania udziałów kapitałowych. Współdecydują także o podziale nadwyżki i sposobach jej inwestowania.

Zdarza się również, że w przedsiębiorstwach o wysokim stopniu partycypacji pracowniczej w decyzjach pracodawcy wybierają takie formy partycypacji finansowej, jak zaświadczenia użytkowe, czy ciche udziały, aby uniknąć zwiększonej partycypacji pracowników jakie umożliwiają udziały kapitałowe⁷³.

W literaturze można spotkać opinie, że akcjonariaty pracownicze powstały jako alternatywa dla współzarządzania pracowniczego. Zgodnie z nimi partycypacja materialna ustanowiona została z inicjatywy menedżmentu i miała być sposobem na ograniczenie wpływu pracowników na realizowane przez przedsiębiorstwa programy gospodarcze⁷⁴.

Ekonomiczne konsekwencje udziału pracowników we własności i zyskach przedsiębiorstwa na poziomie makro są przedmiotem refleksji teoretycznej od wielu lat. Badali je m. in. J.M. Keynes⁷⁵ i J.E. Meade⁷⁶. Obecnie temat ten opisał W.M. Weitzman⁷⁷. Wysunął on tezę, że udział pracowników we własności i zyskach przedsiębiorstwa ma znaczące konsekwencje dla gospodarki, poprzez wpływ na zmniejszanie bezrobocia i inflacji. Decyduje o tym konstrukcja systemów wynagrodzeń będących podstawą tych programów. Mianowicie systemy udziałowe

⁷¹ J.w.

⁷² M.W. Socha, *Udział pracowników w zyskach...*, op. cit.

⁷³ B. Błaszczuk, *Własność pracownicza...*, op. cit., s. 57.

⁷⁴ *Akcjonariaty pracownicze w RFN*, rozmowa M. Misiaka z J. Kowalskim z Uniwersytetu w Karlsruhe, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 51/52, s. 9.

⁷⁵ J.M. Keynes, *How to pay for the war*, (cyt. za:) J.Klich, *Udział pracowników we własności i zyskach przedsiębiorstwa*, op. cit.

⁷⁶ J.E. Meade, *Efficiency, Equality and the Ownership of the Property*, London 1964.

⁷⁷ W.M. Weitzman, *The Share Economy; Conquering Stagflation*, Cambridge, Mass, 1984.

wynagrodzeń uzależniające dochody pracownicze (część ruchomą) od wyników finansowych przedsiębiorstwa sprawiają, że znaczna część płacy jest funkcją wielkości produkcji i sprzedaży. Zwiążenie wzrostu płac ze wzrostem produkcji prowadzi do wzrostu elastyczności podaży siły roboczej, co hamuje spadek zatrudnienia i nie przyspiesza inflacji ⁷⁸.

Oprócz konsekwencji w skali makro programy udziału pracowników w zyskach i własności wywierają wpływ na zyskowność i wydajność przedsiębiorstw. W USA, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Włoszech i Francji wskaźniki dotyczące zysku jako procentu od wartości netto i dochodów, obrotu, dywidend i cen akcji kształtują się korzystniej w przedsiębiorstwach stosujących takie programy ⁷⁹.

Odpisywanie wydatków ponoszonych przez przedsiębiorstwa na udziały pracownicze od zysków zmniejsza wpływy podatkowe od podmiotów gospodarczych. Ulgi i zwolnienia podatkowe dotyczą nie tylko przedsiębiorstw. Mogą je odliczać także banki i fundusze inwestycyjne, które uczestniczą w finansowaniu wykupu udziałów przez pracowników oraz zarządzaniu powierzonymi udziałami. Obciążenie finansowe państwa z tego tytułu jest kosztem wprowadzenia pracowniczych udziałów kapitałowych. Z drugiej strony wspieranie przez budżet rozwoju własności pracowniczej może stanowić instrument interwencyjny na rzecz pobudzenia koniunktury. Odsprzedaż pracownikom udziałów kapitałowych lub całych firm przyczynia się do ożywienia działalności gospodarczej i w konsekwencji wpływów podatkowych ⁸⁰.

Partycypacja finansowa postrzegana jest w krajach Unii Europejskiej jako alternatywa silnych związków zawodowych ⁸¹. Pracownicy - akcjonariusze tworzą grupę o wyraźnie zaznaczonych interesach i dążą do pomnażania zysku jako celu działania przedsiębiorstwa. Przy większej identyfikacji z rolą właściciela potrzeba zrzeszania się w związkach zawodowych będzie więc wyraźnie słabsza. Nastąpi również zmiana charakteru związków. Z organizacji reprezentującej pracowników stanie się organizacją broniącą praw akcjonariuszy ⁸².

Z rozważań tych wynika, że programy udziału pracowników w zyskach i własności nie są równoznaczne z pracowniczą kontrolą i nie pociągają za sobą zmian w ośrodkach władzy ⁸³. Odpowiedzialność za bieżące funkcjonowanie

⁷⁸ J. Klich, *Udział pracowników we własności i zyskach przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 20.

⁷⁹ B.L. Metger, J.A. Colletti, *Does Profit Sharing Pay*, "Profit Sharing Research Foundation", Evanston 111, 1971; M. Conte, A.S Tannenbaun, *Employee owned companies: Is the difference measurable?*, "Monthly Labour Review", 1978, vol. 101, s. 23-28.

⁸⁰ B. Gąciarz, *Samorząd pracowniczy w nowoczesnej gospodarce*, Fundacja Polska Praca, Warszawa 1995, s. 8-9.

⁸¹ S. Borkowska, *Świat pracy...*, op. cit., s. 9.

⁸² J. Klich, op. cit., s. 24.

⁸³ C. Rosen, *Własność pracownicza - sposób na konkurencyjność*, Wydawnictwo NSZZ "Solidarność Dolny Śląsk", Wrocław 1991, s. 7-9.

przedsiębiorstwa przenoszona jest na kompetentnych menedżerów. Pracownicy - akcjonariusze nie mają również prawa współwłasności mienia przedsiębiorstwa czy jego aktywów. Ich prawa sprowadzają się do pasywów i dochodów z posiadanych akcji⁸⁴.

5. Partycypacja kapitałowa w Polsce

W Polsce uczestnictwo pracowników w kapitale przedsiębiorstwa wiązało się z ich udziałem w procesach prywatyzacji. Na podstawie ustawy o prywatyzacji z 1990 r. partycypacja kapitałowa dotyczyła pracowników przedsiębiorstw państwowych prywatyzowanych drogą kapitałową i pracowników spółek pracowniczych powstałych w wyniku zastosowania jednej z odmian ścieżek prywatyzacji likwidacyjnej. System preferencji dla załóg przedsiębiorstw prywatyzowanych drogą kapitałową polegał na przyznaniu pracownikom prawa zakupu do 20% ogólnej liczby akcji spółki po cenie obniżonej do 50%. Określone były przy tym: łączna wartość ulg przysługujących z tytułu zakupu akcji i maksymalny termin przysługujących uprawnień⁸⁵. Recesja gospodarcza lat 1989-1992 i zmniejszenie się społecznej akceptacji dla przekształceń własnościowych zapoczątkowały negocjacje trójstronne celem nowelizacji prawa przekształceń własnościowych i zwiększenie preferencji dla pracowników w nabywaniu akcji (10% akcji za darmo, następne 10% za połowę ceny), jak również złagodzenie warunków finansowych odpłatnego użytkowania mienia prywatyzowanych przedsiębiorstw⁸⁶.

Nowa ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw z sierpnia 1996 r. przejęła część ustaleń wprowadzonych w Pakcie⁸⁷ i wprowadziła preferencje przy nabywaniu akcji lub udziałów dla pracowników przedsiębiorstw prywatyzowanych ścieżką pośrednią. Mogą oni nabyć nieodpłatnie 15% należących do Skarbu państwa akcji spółki. Określona jest przy tym wartość nominalna preferencyjnych akcji (iloczyn liczby uprawnionych pracowników oraz kwoty 18 średnich wynagrodzeń miesięcznych).

W literaturze podkreśla się, że zwiększenie udziału pracowników we własności przedsiębiorstw prywatyzowanych drogą kapitałową na podstawie kolejnych aktów

⁸⁴ J. Klich, op. cit.

⁸⁵ Z przeznaczonych dla pracowników w ramach prywatyzacji kapitałowej 18,2% wszystkich akcji wyemitowanych do 30.06.1992 r. pracownicy wykupili jedynie 5,1% tych akcji. Por. uzupełnienie do "Raportu o stanie prywatyzacji w Polsce", Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, 4.09.1992.

⁸⁶ S. Kalinowski, *Uregulowania prawne udziału pracowników w prywatyzacji...*, op. cit., s. 156.

⁸⁷ Pakt o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania podpisany w lutym 1993 r. w wyniku negocjacji między przedstawicielami strony rządowej, związków zawodowych i Konfederacji Pracodawców Polskich.

prawnych nie miało znaczenia ekonomicznego. Było środkiem pozyskiwania aprobaty środowisk pracowniczych dla tej drogi prywatyzacji⁸⁸.

Likwidacja przedsiębiorstwa państwowego w celu oddania jego majątku w odpłatne użytkowanie dotyczyć miała małych przedsiębiorstw usługowych, w niewielkim stopniu obciążonych majątkiem trwałym. Aby urealnić możliwość kapitałowego odtworzenia majątku ustawodawca wprowadził górną granicę wielkości przedsiębiorstw prywatyzowanych tą ścieżką. Zgodnie z art. 39 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji z 1996 r. majątek może być przedmiotem odpłatnego korzystania, gdy przedsiębiorstwo jednocześnie spełnia trzy warunki:

- zatrudnienie pod koniec roku poprzedzającego prywatyzację nie przekracza 500 osób
- wartość sprzedaży w roku poprzedzającym prywatyzację nie przekracza 6 mln ECU
- wysokość funduszy własnych w tym czasie nie jest większa niż 2 mln ECU.

Oddanie mienia do odpłatnego korzystania następuje na rzecz spółek, do których przystąpiła ponad połowa pracowników likwidowanego w celu prywatyzacji przedsiębiorstwa. Stąd spółki te określa się jako spółki pracownicze.

Za największą barierę rozwoju spółek pracowniczych od początku ich funkcjonowania uznaje się brak kapitału. Celem zapewnienia spółkom korzystającym z mienia Skarbu Państwa kapitału niezbędnego do finansowania rozwoju przedsiębiorstwa nowa ustawa wprowadziła szereg zmian. Jedną z nich jest uregulowanie dotyczące pożądanej struktury własnościowej spółek. Aby wykreować aktywnego inwestora wprowadzono przepis, według którego oddanie do odpłatnego korzystania nastąpi na rzecz spółki, gdy co najmniej 20% akcji zostanie objętych przez osoby nie zatrudnione w prywatyzowanym przedsiębiorstwie państwowym.

Umożliwieniu realizacji opłat za użytkowane mienie i finansowaniu inwestycji służy wymóg zgromadzenia przez spółkę kapitału akcyjnego co najmniej w wysokości 20% funduszu założycielskiego i funduszu likwidowanego przedsiębiorstwa. Rozwiązanie to wyraźnie ukazuje preferencyjny charakter przekształcenia. Wartość użytkowa majątku znacznie bowiem przekracza jego wartość księgową. Ponadto spłaty leasingowe dokonywane są z zysków nowej firmy⁸⁹.

Kolejnym uregulowaniem wprowadzonym ustawą ułatwiającym pozyskanie kapitału jest przewidziana w art. 52 ustawy możliwość przekazania spółce własności użytkowanego majątku przed upływem czasu, na jaki jest zawarta umowa. Zgodnie z tym przepisem przeniesienie własności może nastąpić już po

⁸⁸ S. Kalinowski, op. cit., s. 147.

⁸⁹ M. Federowicz, *Prywatyzacja i przekształcenia własnościowe...*, op. cit., s. 152.

dwóch latach od podpisania umowy o odpłatne korzystanie pod warunkiem spłacenia 1/3 wartości przedsiębiorstwa lub po roku jeśli zostanie spłacona połowa wartości przedsiębiorstwa. Zmiana charakteru umowy ułatwi korzystanie z kredytów, gdyż pracownicy staną się właścicielami użytkowanego majątku⁹⁰.

Jako zachętę do tworzenia własności pracowniczej a jednocześnie sposób ułatwiający mobilizację kapitału gromadzonego przez spółkę należy uznać ustalenia Paktu o przedsiębiorstwie państwowym dotyczące zwolnień z podatku dochodowego od osób fizycznych dla tych, którzy dokonają wpłat na rzecz tego kapitału. Na podstawie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych z 1993 r. konkretyzującej propozycje Paktu osoby przeznaczające kwoty na nabycie akcji lub udziałów w spółkach pracowniczych mogą odliczyć od podstawy opodatkowania sumę wydatkowaną na ten cel. Odliczenie takie nie może przekraczać czterokrotności przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w gospodarce narodowej. Wprowadzenie tej ulgi podatkowej faktycznie zmniejszyło wydatek na kapitał w spółce do 16% sumy funduszu zlikwidowanego przedsiębiorstwa⁹¹.

Łączna należność za korzystanie z mienia Skarbu Państwa obejmuje ratę kapitałową i opłatę dodatkową. Rata kapitałowa jest ilorazem wartości przedsiębiorstwa i liczby kwartałów w okresie umowy. Opłata dodatkowa natomiast wynika z rozłożenia w czasie zapłaty za użytkowanie mienia; jest więc wyrazem oprocentowania.

Na podstawie kolejnych zarządzeń Ministra Finansów z lat 1991-1993 nastąpiło radykalne złagodzenie warunków finansowych tzw. leasingu pracowniczego. Zredukowano stopę oprocentowania opłaty dodatkowej do 1/2 stopy kredytu refinansowego oraz rozłożono odroczone opłaty na późniejsze lata. W przypadku zainwestowania w majątek trwały co najmniej 50% zysku netto spółka pracownicza uzyskała możliwość zwolnienia ze spłaty odroczonej części opłat dodatkowych.

Analiza zmian legislacyjnych dotyczących reguł odpłatności za użytkowanie mienia wykazuje znaczące złagodzenie obciążeń finansowych spółek pracowniczych. Podkreślenia jednocześnie wymaga, że wzrost preferencji wiązał się z dążeniem do przełamania bariery kapitałowej rozwoju spółek pracowniczych, a nie ze zwiększeniem korzyści finansowych osiąganych przez pracowników⁹².

W literaturze wysuwane są wątpliwości co do pracowniczego charakteru spółek. Z badań wynika, że inicjatywa w tworzeniu spółek pracowniczych należała głównie do dyrekcji, a nie - jak wynika z procedury przekształceń własnościowych -

⁹⁰ S. Kalinowski, op. cit., s. 150.

⁹¹ J.w.

⁹² S. Kalinowski, op. cit., s. 154.

rad pracowniczych⁹³. Tylko w ponad 10% spółek pracowniczych aktywność w inicjowaniu przekształceń metodą likwidacyjną należała do rad pracowniczych. Menedżerowie już na wstępie prywatyzacji nabywają stosunkowo duże udziały, a następnie odkupują je od pracowników. Obieg akcji i udziałów jest w pełni kontrolowany przez zarząd. W ich rękach znajduje się również pakiet kontrolny. Tak więc spółki pracownicze są często drogą do uwłaszczenia raczej kadry, niż masy pracowników.

Zjawisko to jest zgodne z tendencjami występującymi w USA (ESOP) i Wielkiej Brytanii, gdzie propagowane silne spółki pracownicze mają mniejszościowe udziały pracowników⁹⁴.

Zdaniem J. Mujzela wynikające z ustawy 20% minimum kapitałowe dotyczące opłacanego kapitału akcyjnego spółki już na starcie stwarzało uprzywilejowaną pozycję menedżmentu i inwestorów zewnętrznych⁹⁵. T. Kowalik natomiast problem ocenia bardziej drastycznie. Uważa, że zgromadzenie kapitału w wysokości 20% wartości firmy jest rezultatem wyrzeczeń ze strony biedniejszych pracowników, które w efekcie służą do przejmowania własności przez kadrę menedżerską. Podobnie jest w przypadku ulg zmniejszających uciążliwość spłat. Poprzez wykupywanie udziałów przez kadrę spółki ulgi *de facto* również do niej trafiają. W ten sposób - jak pisze T. Kowalik - "kadra menedżerska kapitalizuje pracownicze złudzenia"⁹⁶.

Polskie spółki pracownicze są swoistą kompilacją ESOP-ów, przedsiębiorstwa partycypacyjnego w zyskach i formą przejściową od firmy państwowej do prywatnej⁹⁷.

Pracownicy spółek pracowniczych za zaletę uważają ich samodzielność jako podmiotów gospodarczych. Jednocześnie stwierdzają swój niewielki wpływ na decyzje w spółce i niezbyt silne poczucie współwłasności⁹⁸.

6. Partycypacja pracownicza we Wspólnocie Europejskiej w związku z restrukturyzacją przedsiębiorstw

Za szczególnie pożądaną organy EWG uznały partycypację pracowniczą w przypadkach wywierających znaczący wpływ na sytuację ekonomiczną i socjalną pracowników. Konieczność ta wynikała z szeroko rozumianych procesów restrukturyzacyjnych w gospodarce. Na zachodzie Europy procesy te

⁹³ M. Bednarski, J. Wratny, *Prawne i ekonomiczne...*, op. cit., s. 19.

⁹⁴ M. Federowicz, op. cit., s. 153.

⁹⁵ J. Mujzel, *Własność pracownicza w procesach prywatyzacji...*, (w:) *Partycypacja i akcjonariat...*, op. cit., s. 32.

⁹⁶ T. Kowalik, *Prywatyzacja, partycypacja, leasing*, (w:) *Partycypacja i akcjonariat...*, op. cit., s. 21.

⁹⁷ M. Jarosz, *Spółki pracownicze. Realia i perspektywy*, (w:) *Partycypacja i akcjonariat...*, op. cit., s. 51.

⁹⁸ M. Bednarski, J. Wratny, op. cit., s. 48.

wystąpiły na przełomie lat 60-tych i 70-tych w związku z recesją gospodarczą. Obecnie są wykorzystywane w celu zapewnienia kompetetywności gospodarki europejskiej wobec USA i Azji Płd.-Wsch. Doświadczenia europejskie w zakresie społecznych aspektów restrukturyzacji są dla nas niezwykle przydatne, gdy uwzględni się występujące w Polsce powiązanie restrukturyzacji przedsiębiorstw z procesami ich prywatyzacji.

Wspólnotowe dyrektywy restrukturyzacyjne zostały opracowane w latach 1975-1980 i są przykładem regulacji środków prawnych łagodzących niekorzystne skutki restrukturyzacji⁹⁹. Jednocześnie stanowią dowód przewartościowania koncepcji polityki socjalnej we Wspólnocie i nadania sprawom socjalnym charakteru równorzędnego wobec celów ekonomicznych związanych z tworzeniem wspólnego rynku. Unormowanie problemu partycypacji pracowniczej dla określonych sytuacji w związku z procesami restrukturyzacji jest traktowane jako postęp w pracach Wspólnoty w konfrontacji z brakiem sukcesów co do rozwiązań generalnych w kwestii partycypacji. Dyrektywy te ustanowiły bowiem minimalny standard partycypacji w sytuacji nierównoprawnego statusu przedstawicielstw pracowniczych występującego w różnych przedsiębiorstwach krajowych skupionych w jednym koncernie międzynarodowym¹⁰⁰.

Wspólnotowe socjalne regulacje restrukturyzacyjne dotyczą: zwolnień zbiorowych pracowników (dyrektywa nr 129 z 1975 r. znowelizowana w 1992 r.), ochrony praw nabytych pracowników w przypadku transferu przedsiębiorstw (dyrektywa nr 187 z 1977r.) i ochrony pracowników w razie niewypłacalności pracodawcy (dyrektywa nr 987 z 1980 r. znowelizowana w 1987 r.).

Dyrektywa nr 129 prowadząca do zbliżania ustawodawstw państw członkowskich Wspólnoty podejmuje problematykę "osłony socjalnej" pracowników w przypadku zwolnień zbiorowych towarzyszących recesji gospodarczej i niezbędnym zmianom w przedsiębiorstwie. Jednym ze środków tej osłony jest zagwarantowanie przedstawicielstwom pracowników uprawnień konsultacyjnych, celem osiągnięcia porozumienia. W znowelizowanej dyrektywie określony jest przedmiot konsultacji. Dotyczy on sposobów uniknięcia zwolnienia zbiorowego lub redukcji liczby zwalnianych pracowników jak również metod łagodzenia skutków zwolnienia (m.in. przeniesienia do innej pracy lub przekwalifikowania zwolnionych pracowników). Dyrektywa zobowiązuje jednocześnie pracodawcę do dostarczenia przedstawicielstwu pracowniczemu określonych informacji umożliwiających zajęcie stanowiska i przedstawienia swoich propozycji¹⁰¹.

⁹⁹ M. Matey, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w prawie Wspólnoty Europejskiej i w Polsce...*, op. cit., s.135 i n.

¹⁰⁰ W. Suchowicz, *Europejskie normy regionalne...*, op. cit., s. 34.

¹⁰¹ M. Matey, j.w., s. 139.

Zgodnie z art. 1 dyrektywy sposób wyboru reprezentacji pracowniczej regulują przepisy prawne lub praktyka państw członkowskich ¹⁰².

Dyrektywa nie ogranicza praw menedżerskich pracodawcy. Ciążący na nim obowiązek informacji i konsultacji ze stroną pracowniczą nie uniemożliwia dokonywania zwolnień w przypadku braku porozumienia ¹⁰³.

Restrukturyzacja i prywatyzacja przedsiębiorstw w Polsce i związane z nimi zmiany organizacyjne, produkcyjne i technologiczne również wymusiły zwolnienia z przyczyn ekonomicznych. Sprawy te reguluje ustawa z 28.XII.1989 r. zwana w skrócie ustawą o zwolnieniach grupowych. Jest ona w dużym stopniu zgodna ze wspólnotową dyrektywą nr 129. Przewidziany tam wymóg informacji i konsultacji przedstawicielstwa pracowniczego (zakładowej organizacji związkowej) został w ustawie uwzględniony. Pracodawca zobowiązany jest przedstawić reprezentacji pracowniczej informacje dotyczące sytuacji ekonomiczno-finansowej zakładu i zamierzonych zmian w zakresie zatrudnienia. Strona pracownicza natomiast ma prawo przedstawienia propozycji w zakresie ograniczenia rozmiaru zwolnień i żądania stanowiska pracodawcy w odpowiedzi na swoje postulaty. W przypadku niedopełnienia przez pracodawcę powyższego trybu konsultacji pracownicy mogą domagać się uznania wypowiedzeń za bezskuteczne lub przywrócenia do pracy. W tym przypadku prawo polskie przewiduje sytuację, której brak w regulacji wspólnotowej ¹⁰⁴.

Spośród dyrektyw restrukturyzacyjnych za najważniejszą uważana jest dyrektywa nr 187 z 1977 r. dotycząca zachowania praw nabytych pracowników w przypadku transferu przedsiębiorstwa, firmy lub ich części. W drodze interpretacji przyjmuje się, że dyrektywa ma zastosowanie także w procesach prywatyzacyjnych (i nacjonalizacyjnych) ¹⁰⁵. Jej sens wyraża się w dążeniu do zachowania praw pracowników w przypadku zmiany pracodawcy co oznacza, że w dniu transferu zostają oni przejęci przez nowego pracodawcę i zachowują prawo do pozostawania w dotychczasowym stosunku pracy. Obowiązki w zakresie udzielania informacji i poddawania ich pod konsultację przedstawicielstwu pracowników obowiązują zarówno dotychczasowego, jak i nowego pracodawcę. Treścią konsultacji są następujące sprawy: przyczyna transferu oraz prawne, ekonomiczne i socjalne skutki, jakie przejęcie przedsiębiorstwa wywoła dla pracownika. Podobnie, jak w przypadku dyrektywy o zwolnieniach grupowych konsultacja powinna zmierzać do osiągnięcia porozumienia.

¹⁰² J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 38.

¹⁰³ M. Matey, op. cit., s. 140.

¹⁰⁴ M. Matey, op. cit., s. 143.

¹⁰⁵ M. Matey, *Praca i polityka socjalna...*, op. cit., s. 164.

Polskie prawo nie przewiduje trybu informacji i konsultacji przedstawicielstwa pracowniczego w sytuacji przejęcia przedsiębiorstwa, który w dyrektywie z 1977 r. jest jednym z najważniejszych środków osłony socjalnej pracowników¹⁰⁶.

Obowiązujące we Wspólnocie dyrektywy nie nakładają obecnie na Polskę bezpośrednich zobowiązań. Jednak zgodnie z Aktem Europejskim o Stowarzyszeniu z 16.XII.1991 r. Polska zobowiązała się do stopniowego dostosowywania polskiego prawa do norm wspólnotowych, zwłaszcza w zakresie ochrony pracownika w miejscu pracy (art. 69). Szeroka wykładnia pozwala uznać uprawnienia partycypacyjne za instrument ochrony tychże interesów¹⁰⁷.

Powstanie unijnego rynku pracy oraz globalne mechanizmy konkurencji są przesłankami harmonizowania w ramach Wspólnoty Europejskiej rozwiązań odnoszących się do zagadnień partycypacji pracowniczej. Umiędzynarodowienie zarządzania będące następstwem fuzji przedsiębiorstw wielonarodowych tworzy konieczność zabezpieczenia interesów pracowniczych. Pracownicze prawo do informacji i konsultacji obowiązuje również w związku z szeroko rozumianymi procesami restrukturyzacyjnymi w gospodarce.

Z drugiej strony zmieniająca się charakterystyka rynku wyznacza tendencje do jego deregulacji. Oznacza to konieczność przyswojenia przez strony stosunków przemysłowych, tj. pracodawców i pracobiorców idei dialogu społecznego, którego treść w podstawowym stopniu wyznaczają procesy rynkowe, a konkretnie położenie firmy na rynku.

Rosnąca konkurencyjność, a przede wszystkim procesy globalizacji prowadzić będą do upodabniania się trzech odmiennych dotychczas światów pracy: europejskiego, amerykańskiego i japońskiego. Już obecnie zauważa się w Europie Zachodniej trend w stronę modelu zdecentralizowanego opisującego amerykańskie stosunki przemysłowe. Jednym z elementów tego modelu - obok partycypacji finansowej - jest tzw. partycypacja bezpośrednia, oznaczająca formy uczestnictwa pracowników w kierowaniu procesami pracy bez pośrednictwa przedstawicielstw pracowniczych.

Ewolucja w zakresie regulacji zasad partycypacji wskazuje na rozwiązania bardziej ramowe i oparte na zasadzie subsydiarności, zgodnie z którą prawo wspólnotowe ma jedynie wspomagać ustawodawstwo krajowe. Oznacza to, że o kształcie partycypacji w Polsce przesądzać będą uwarunkowania wewnętrzne, głównie polityczne, ekonomiczne i społeczne.

¹⁰⁶ M. Matey, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 151.

¹⁰⁷ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w prawie europejskim...*, op. cit., s. 49-50.

Dążenie do zapewnienia konkurencyjności polskiej gospodarki w obliczu integracji z Unią Europejską będzie sprzyjało wprowadzaniu rozwiązań partycypacyjnych prowadzących do consensusu na rzecz rozwoju firmy.

Zakończenie

I. Historia samorządności pracowniczej w Polsce związana jest z historią reformowania polskiej gospodarki. Wzrost znaczenia i osłabienie pozycji reprezentacji pracowniczej następowały z zaskakującą regularnością. Umacnianie roli organów przedstawicielskich załogi miało miejsce po kolejnych przełomach: październikowym, grudniowym i sierpniowym. Rozszerzenie uprawnień organów samorządu było przy tym wynikiem oddolnej presji społecznej i dążeń pracowników do zwiększenia swego wpływu na gospodarkę kraju i swojego przedsiębiorstwa. Przyczyny tego oddolnego nacisku w każdym przypadku wiązały się z kryzysem dotychczasowego sposobu sprawowania władzy i gospodarowania. W wyniku presji społecznej dochodziło do reform, przedsiębiorstwa uzyskiwały rozszerzenie granic autonomii a samorządy szereg uprawnień w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Jednocześnie władza godziła się na łatwe do opanowania i kontroli formy demokracji robotniczej w celu rozładowania konfliktu społecznego i wykorzystywała je w roli "pasa transmisyjnego" między rządem a załogami przedsiębiorstw¹. Sytuacja taka wystąpiła zarówno w roku 1956, jak i 1981. Należy jednak podkreślić, że reforma decentralizacyjna z II połowy lat 50-tych i towarzyszące jej powstanie rad robotniczych były istotnym krokiem w dążeniu do przełamania monopolu państwowego w zarządzaniu przedsiębiorstwami w systemie opartym na jednolitej własności państwowej. W miarę umacniania się starych struktur reformy ulegały hamowaniu a samorządy wraz z przedsiębiorstwami pozbawiane samodzielności i ubezwłasnowalniane. Stosunek władzy do samorządności pracowniczej można więc traktować jako stały miernik jej intencji w zakresie reformowania systemu gospodarczego².

Drugi etap samorządności związany z realizacją reformy uspołecznieniowej (lata 80-te), to także opcja na rzecz ograniczenia wpływów biurokracji gospodarczej, państwowej i partyjnej z jednoczesnym zagwarantowaniem załogom pracowniczym pewnego zakresu współdziałania w decyzjach przedsiębiorstwa. W wyniku reformy samorządowej z 1981 r. przesunięto część

¹ T. Żukowski, *Krótką historia rad robotniczych*, op. cit.

² E. Bogdanowicz, *Samorządowe metody i podchody*, "Tygodnik Powszechny" 1988, nr 37, s. 5.

decyzji gospodarczych na niższe szczeble oraz uzyskano częściową autonomizację gospodarki od polityki. Jak się jednak uważa była to również forma oddolnej polityzacji przedsiębiorstwa przejawiająca się w zastępowaniu instytucji demokracji politycznej a nawet tworzeniu substytutu reformy politycznej. Nie pozostawało to obojętne dla funkcji produkcyjno-ekonomicznych przedsiębiorstwa³.

Historia teorii i praktyki samorządności pracowniczej wskazuje, że samorząd pracowniczy w Polsce miał pełnić wiele funkcji:

- jako instrument podważania istniejącego systemu gospodarczego i społecznego,
- jako ruch społeczny nastawiony proreformatorsko przynoszący strukturalną zmianę w gospodarce i społeczeństwie,
- jako władza przedsiębiorstwa, czyli instytucja równorzędna z dyrektorem uprawniona do bieżącego kierowania przedsiębiorstwem i wyposażona w prawo inicjatywy w sprawach strategicznych,
- jako czynnik kontroli społecznej w przedsiębiorstwie przeciwdziałający negatywom działania aparatu biurokratycznego i zapewniający zgodność gospodarowania ze społecznymi oczekiwaniami,
- jako odpowiedzialny przedsiębiorca, współwłaściciel i współzarządca orientujący się na sferę produkcji oraz efektywność,
- jako instytucja obrony interesów pracowniczych.

Należy zgodzić się z B. Gąciarz, która jako “zapożyczoną tożsamość” określa przeniesienie na płaszczyznę samorządu celów, wartości i ambicji, których urzeczywistnienie powinno odbywać się w innych sferach⁴.

W poprzednich dwóch dekadach płaszczyzną odniesienia dla roli samorządności w Polsce był postulat autonomicznego przedsiębiorstwa. Uważano, że dążenia samorządowe mają szanse urzeczywistnienia przy istnieniu samodzielności przedsiębiorstwa a rozwój samorządu ograniczony jest przez te same czynniki, które stanowią barierę rozwoju przedsiębiorstw. Jednocześnie samorząd pracowniczy w polskich reformach miał pełnić rolę instytucjonalnej gwarancji samodzielności przedsiębiorstwa. Z czasem doświadczenia samorządności wykazały, że formuła przedsiębiorstwa samorządowego sprzyja

³ W. Morawski, *Trzy reformy...*, op. cit.

⁴ B. Gąciarz, *W poszukiwaniu tożsamości*, “Życie Gospodarcze” 1989, nr 36, s. 9.

dążeniom do maksymalizacji płacy i nieponoszeniu odpowiedzialności za takie własnościowe prawa, jak inwestycje, zatrudnienie, czy dyscyplina pracy a także utrwała istniejące struktury produkcyjne. Transformacja systemu, uzyskanie przez przedsiębiorstwa niezbędnej dla ich funkcjonowania autonomii uświadomiły podmiotom współuczestniczącym w zarządzaniu przedsiębiorstwem, że samodzielność firmy nie jest już cechą wystarczającą dla przetrwania na rynku i dalszego rozwoju. Proces dostosowań rynkowych, jak również prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych ujawniły nieadekwatność dotychczasowego układu stosunków przemysłowych do nowych wyzwań⁵. Sprawily również, że konieczny stał się kompromis między dążeniami maksymalizującymi egoistyczne korzyści załóg, a wymogami racjonalności ekonomicznej. Charakterystyczny dla początkowego okresu transformacji konfliktowy model stosunków przemysłowych obecnie wydaje się ewoluować w stronę modelu korporacyjnego. W modelu tym strony stosunków pracy: przedstawiciele pracobiorców i pracodawcy zawierają "sojusz na rzecz przetrwania firmy".

II. Globalizacja podziału pracy, globalizacja procesów rynkowej konkurencji, to zjawiska wymuszające elastyczność produkcji i zachowań po stronie pracowników. Wpływ globalizacji gospodarki na kształt stosunków przemysłowych wyraża się głównie w:

- zakwestionowaniu wprowadzanych w latach 50-tych, 60-tych i 70-tych przepisów prawnych regulujących rolę państwa w sferze stosunków przemysłowych,
- konieczności dostosowywania najszerzej pojętych warunków pracy do zmian strukturalnych zachodzących na rynku⁶.

Zjawiska te oznaczają, że w miejsce obciążonych znacznymi kosztami transakcyjnymi korporatystycznych porozumień pojawiać się będą "koalicje wytwórcze" umożliwiające identyfikację grupowego interesu pracowniczego i oparte na zasadzie współpracy z przedsiębiorcą w dążeniu do realizacji dobra wspólnego.

Dialogowe formy rozwiązywania sprzeczności interesów między "pracą a kapitałem" upowszechniają się na Zachodzie, zwłaszcza w obrębie państw

⁵ M. Federowicz, *Prywatyzacja i przekształcenia własnościowe...*, op. cit., s. 156-157.

⁶ T. Kowalak, *Globalizacja gospodarki światowej...*, op. cit.

Wspólnoty Europejskiej. Formą zakładowego dialogu społecznego jest również współzarządzanie pracownicze traktowane jako jedna z gwarancji demokracji przemysłowej. Zakładowy dialog społeczny może wyrażać się w prawie uzyskiwania informacji w kwestii zakładu pracy oraz wypowiedania przez załogę opinii w sprawach dotyczących interesów pracowników a może też polegać na osiaganiu z pracownikami porozumień w tych sprawach. Informacje i konsultacje są zalecane przez dyrektywy Wspólnot Europejskich wydane w wykonaniu Porozumienia w sprawie polityki socjalnej z Maastricht.

W kontekście tym ważnym zagadnieniem jest odpowiedź na pytanie, jaka jest szansa na "imitację rynkową" w Polsce form stosunków przemysłowych (w tym partycypacji pracowniczej) ukształtowanych w rozwiniętych gospodarkach rynkowych⁷. Zdaniem wielu autorów wzorce te w perspektywie integracji z Unią Europejską będą stanowiły jedynie ideowe zalecenia dla poszukiwania konkretnych rozwiązań. Decydują o tym dwie przesłanki.

Po pierwsze, kraje członkowskie Unii Europejskiej mają problemy z dopracowaniem w miarę jednolitego "modelu europejskiego". Wynika to z "inercji" instytucji, które powstawały we wcześniejszych, zupełnie innych uwarunkowaniach ekonomicznych. Wyrazem tej sytuacji jest fakt, że "model niemiecki" mający stanowić według opracowanych programów podstawę rozwiązań europejskich okazuje się nieprzystawalny do nowej rzeczywistości⁸. Ralph Dahrendorf, wybitny niemiecki politolog, w związku ze zjawiskiem "jobless growth" charakterystycznym dla wszystkich krajów przemysłowych postuluje pożegnanie się ze "zorientowanym na pracobiorców społeczeństwem" na rzecz społeczeństwa przedsiębiorczości i wiedzy. Podkreśla, że państwo socjalne jest dziś nie do utrzymania⁹.

Po drugie, mylnie jest przekonanie, że odgórne wprowadzenie rozwiązań istniejących w krajach rozwiniętych miałyby automatycznie prowadzić do consensusu na rzecz rozwoju firmy, który charakteryzuje relacje: pracodawcy - przedstawiciele pracowników w tamtych realiach. Oznacza to, że mało kto wierzy w realność paneuropejskiej konwergencji stosunków pracy, w tym partycypacji

⁷ W. Morawski, *Stosunki pracy w Polsce...*, op. cit., s. 46.

⁸ M. Federowicz, *Prywatyzacja i przekształcenia własnościowe...*, op. cit., s. 165.

⁹ R. Dahrendorf, *Liberalowie bez ojczyzny*. Die Zeit, przedruk: *W stronę nowej solidarności*, "Gazeta Wyborcza" z 7-8 marca 1998, s. 19.

pracowniczej¹⁰. Choć więc w Polsce będzie następowało stopniowe przejmowanie wzorców europejskiego ustawodawstwa regulującego stosunki przemysłowe nie musi to oznaczać, że instytucje te będą tak samo stosowane. Dopuszcza to zresztą przyjęta w Maastricht zasada subsydiarności pozostawiająca wiele miejsca dla narodowych odrębności.

W tym miejscu należy zastanowić się nad rolą prawa w zakresie wprowadzania i upowszechniania partycypacji pracowniczej. Z doświadczeń krajów zachodnich wynika, że większą trwałość rozwiązań zapewniały zmiany powolne, znajdujące stopniowy wyraz w regulacji prawnej. Z drugiej strony trudno stwierdzić, jaka jest rola prawa w normowaniu materii reprezentatywności; czy ma petryfikować stan wynikający z praktyki, czy raczej go twórczo kształtować.

¹⁰ K.W. Frieske, *Przyszłość stosunków pracy...*, op. cit., s. 25.

Bibliografia

Akcjonariaty pracownicze w RFN, rozmowa M. Misiaka z J. Kowalskim z Uniwersytetu w Karlsruhe, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 51/52.

Albo szybko, albo wcale, wywiad J. Baczyńskiego i P. Tarnowskiego z L. Balcerowiczem, "Polityka" z 2.XII.1989.

Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, nr C 307 z 14.XI.1983.

Balassa B., *A Stages Approach to Comparative Advantage* (w:) *Growth and Resources*, praca zbiorowa pod red. L. Adelmana, The Macmillan Press Ltd, London 1979.

Balcerek J., Gilejko L., *Problemy samorządu robotniczego*, Warszawa 1961.

Balcerek J., Gilejko L., *Spółeczno-ekonomiczne funkcje samorządu*, Warszawa 1967.

Balcerowicz L., *Adaptacyjność systemów gospodarczych* (w:) *Przedsiębiorstwo w systemie funkcjonowania gospodarki socjalistycznej*, Warszawa 1984.

Balcerowicz L., *Z historii sporu o sprawność gospodarczą socjalizmu* (w:) *Pamięci E. Lipińskiego, Szkice ekonomiczne*, Warszawa 1991.

Balicka M., *Rozdwojenie jaźni*, "Wprost" 1990, nr 21.

Bar L., *Do EWG tylko z samorządem*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 39.

Bar L., *Elementy prawne reformy gospodarczej*, "Państwo i Prawo" 1982, nr 1-2.

Bar L., *Koncepcje samorządu załogi przedsiębiorstwa państwowego w ustawie z 1981 r.* (w:) *Instytucje prawne w reformowanej gospodarce narodowej*, Ossolineum 1989.

Bar L., *Państwowe organizacje gospodarcze (zagadnienia legislacyjne)*, "Państwo i Prawo" 1974, nr 7.

Bar L., *Położenie prawne przedsiębiorstwa państwowego w sferze prawa administracyjnego*, Warszawa 1968.

Bar L., *Reprezentacja załogi w gospodarce rynkowej*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 30.

Bar L., *Rozwój instytucji prawnych samorządu robotniczego* (w:) *Instytucje prawne...*, op. cit.

Bar L., *Samorząd w przedsiębiorstwie państwowym*, "Państwo i Prawo" 1980, nr 12.

Bar L., Stępnia L., *Kompetencje i odpowiedzialność w państwowych organizacjach gospodarczych*, "Państwo i Prawo" 1978, nr 5.

Bar L., Szubert W., *Refleksje nad ustawami o przedsiębiorstwach państwowych i o samorządzie załogi*, "Państwo i Prawo" 1983, nr 5.

Bednarski M., *Skuteczność prywatyzacji w Polsce*, referat na konferencję nt. "Zachowania przedsiębiorcze warunkiem rozwoju gospodarczego" (omówienie), "Gospodarka Narodowa" 1996, nr 1-2.

Bednarski M., Wratny J., *Prawne i ekonomiczne aspekty reprezentacji interesów pracowniczych w przedsiębiorstwach prywatyzowanych. Raport z badań*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1995.

Blair T., Schröder G., *Europa: Trzecia Droga / Nowy Środek, Manifest Socjaldemokratyczny*, "Gazeta Wyborcza" z 10-11. VII. 1999.

Blasi J., Conte M., Kruse D., *The New Owners: Stock Price Performance of Public Companies with Significant Employee Ownership*, "The Journal of Employee Ownership Law and Finance" 1993, Vol. 4, No 3.

Błaszczuk B., Dąbrowski M., *Efektywność ekonomiczna i społeczna przedsiębiorstwa samorządowego*, "Ekonomista" 1985, nr 3.

Błaszczuk B., *Doświadczenia międzynarodowe. Za i przeciw wprowadzaniu akcjonariatu pracowniczego w Polsce (w:) Partycypacja i akcjonariat pracowniczy w Polsce*, praca zbiorowa pod red. L. Gilejki, Warszawa 1995.

Błaszczuk B., *Dylematy prywatyzacji w Polsce*, "Gospodarka Narodowa" 1991, nr 7-8.

Błaszczuk B., *Koncepcja akcjonariatu pracowniczego jako jednej z dróg przekształceń własnościowych w warunkach polskich (w:) Własność pracownicza i pracownicze udziały kapitałowe w krajach gospodarki rynkowej*, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1992.

Błaszczuk B., *Od współzarządzania do samorządności. Formy uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Młodzieżowa Agencja Wydawnicza, Kraków 1984.

Błaszczuk B., *Partycypacja (z doświadczeń przedsiębiorstw kapitalistycznych)*, "Przegląd Organizacji" 1984, nr 12.

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

Bobrowski Cz., *Etapy przebudowy modelu gospodarczego*, "Nowe Drogi" 1957, nr 12.

Bobrowski Cz., *Jak przekształca się nasz system planowania i zarządzania*, "Nowe Drogi" 1957, nr 4.

Bobrowski Cz., *Przed zmianą modelu gospodarczego (w:) Dyskusja o polskim modelu gospodarczym*, Warszawa 1957.

Bodnar A., *Własność i zarządzanie*, "Życie Gospodarcze" 1958, nr 27.

Bogdanowicz E., *Samorządowe metody i podchody*, "Tygodnik Powszechny" 1988, nr 37.

Borkowska S., *Świat pracy na przełomie wieków*, "Polityka Społeczna" 1997, nr 11/12.

Borkowska S., *Uspołecznienie zarządzania - cechą społecznej gospodarki rynkowej*, Materiały z konferencji naukowej pt.: "Przedsiębiorstwo w społecznej gospodarce rynkowej", Ustroń 1993.

Borkowski M., *Sprzedać, oddać, wydzierżawić*, "Polityka" z 31.XII.1988.

Bradley K., Gelb A., *Employee buy-outs of troubled companies*, "Harvard Business Review" 1985, nr 4.

Brak konsekwencji, polemika K. Dobrowolskiego z propozycją J. Mujzela w kwestii przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego, "Życie Gospodarcze", 1990, nr 14.

Brinkmann D. - Herz, *Die Unternehmensmitbestimmung in der BRD, Der lange Weg einer Reformidee*, Kiepehauer und Witsch, Köln 1975.

Brooks L., Henry J., Levingstone D., *How profitable are employee stock ownership plans*, "Financial Executive", May 1982.

Brus W., *Październik - Model - Październik*, "Życie Gospodarcze" 1957, nr 42.

Buck T., *Comparative Industrial System*, New York 1982.

Buczkowski S., *Podstawy prawne samodzielności przedsiębiorstw*, "Państwo i Prawo" 1959, z. 5-6.

Chelmoński A., *Administracja państwowa wobec skomercjalizowanych przedsiębiorstw państwowych (w:) Gospodarka, Administracja, Samorząd (praca zbiorowa)*, Poznań 1997.

Chelmoński A., *Instytucje administracyjno-prawne w zarządzaniu gospodarką narodową (w:) System prawa administracyjnego*, Warszawa 1980, t. IV.

Chelmoński A., *Niektóre problemy kształtowania sytuacji prawnej państwowych organizacji gospodarczych (w:) Prawo, Administracja, Gospodarka*, Warszawa 1983.

Conte M., Tannenbaum A.S., *Employee owned companies: Is the difference measurable?* "Monthly Labour Review, 1978, vol. 101.

Czarzasty M., *Szanse w sanacji*, "Zarządzanie" 1990, nr 2.

Czas dominacji, fragment raportu o przekształceniach własnościowych w 1993 r., "Życie Gospodarcze" 1995, nr 13.

Czyżykowska B., *Pracownicze spółki leasingujące. Próba oceny efektów prywatyzacji* (w:) *Partycypacja i akcjonariat...*, op. cit.

Dąbrowski M., *Ekonomiczne konsekwencje samorządności pracowniczej*, Ossolineum 1986.

Dąbrowski M., *Podmiot przedsiębiorczości a warianty reformy*, "Ekonomista" 1988, nr 3-4.

Dąbrowski M., *Przełom czy dreptanie w miejscu*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 43.

Dąbrowski M., *Własność grupowa jako jedna z dróg przekształcania własności państwowej*, (w:) *Propozycje przekształceń polskiej gospodarki*, praca zbiorowa pod red. L. Siemiona, PTE, Warszawa 1988.

Deptuła J., *Spółka schizofreniczna*, "Polityka" (Prywatyzacja) 1993, nr 45.

Dryll I., *"Solidarność" pełna niewiadomych*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 18.

Dryll I., *Wasze nie jest nic...*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 6.

Dryll I., *V Forum Samorządów Pracowniczych, Zielona Góra*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 14.

Dylematy prywatyzacji, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 21.

Federowicz M., *Prywatyzacja i przekształcenia własnościowe w gospodarce polskiej a stosunki przemysłowe* (w:) *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, praca zbiorowa pod red. W. Kozek, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1997.

Federowicz M., *Przestrzeń samorządności pracowniczej (zewnątrzne uwarunkowania)*, "Przegląd Organizacji" 1985, nr 10.

Fedorowicz Z., *Samorząd, przedsiębiorstwo, administracja*, "Polityka" 1981, nr 31.

Fidelski R., *O eksperymentach gospodarczych*, "Nowe Drogi" 1957, nr 12.

Fischer S., Gelb A., *Problemy reformy gospodarki socjalistycznej*, "Ekonomista" 1991, nr 2-3.

- Florek L., *Pojęcie, źródła i charakter europejskiego prawa pracy*, "Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1998, nr 7-8.
- Fornalczyk A., *Czego dowodzą doświadczenia Jugosławii*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 23.
- Fornalczyk A., *Jugosłowiański system gospodarczy 1950-1976*, Łódź 1979.
- Fornalczyk A., *Koniec trzeciej drogi*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 14.
- Fornalczyk A., *Samorządowa rzeczywistość*, "Przegląd Organizacji" 1983, nr 3.
- Frenkel T., *Czy te ustawy załatwiają sprawę?*, "Życie Gospodarcze" 1956, nr 22.
- Frenkel T., *Próba podsumowania*, "Życie Gospodarcze" 1958, nr 25.
- Frieske K.W., *Przyszłość stosunków pracy: co widać w kryształowej kuli*, "Polityka Społeczna" 1997, nr 11/12.
- Galbraith J.K., artykuł w "The New York Review", listopad 1990 r., (cyt. za) M. Balicka, *Pogoń za iluzją*, "Wprost" 1991, nr 11.
- Gąciarz B., Pańków W., *Transformacja przedsiębiorstw: uwarunkowania społeczne i instytucjonalne*, "Ekonomista" 1996, nr 1.
- Gąciarz B., *Samorząd pracowniczy w nowoczesnej gospodarce*, Fundacja Polska Praca, Warszawa 1995.
- Gąciarz B., *W poszukiwaniu tożsamości*, "Życie gospodarcze" 1989, nr 36.
- Gierszewska G., *Funkcjonowanie samorządu pracowniczego w przedsiębiorstwie przemysłowym (wyniki badań empirycznych)*, "Przegląd Organizacji" 1985, nr 9.
- Gilbert R., *Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw ESOP w Stanach Zjednoczonych (w:) Partycypacja i akcjonariat...*, op. cit.
- Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa 1996.
- Gliński B., *Problemy zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, Warszawa 1961.
- Gliński B., *Teorie i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, Warszawa 1966.
- Gorynia M., *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, "Ekonomista" 1996, nr 3.
- Gościński J., *Koncepcje kształtowania cen w zdecentralizowanej gospodarce*, "Ekonomista" 1984, nr 3.

Green Paper. Partnership for a new Organisation of Work (Zielona Księga. Partnerstwo na rzecz nowej organizacji pracy), Komisja Europejska 1997.

Gruszecki T., *Samorząd, współzarządzanie, partycypacja*, "Przegląd Organizacji" 1986, nr 1.

Gruszecki T., *Własność na rynku*, "Gazeta Bankowa" 1989, nr 31.

Hayek F.A., *Socialist Calculation III. The Competitive Solution* (w:) Individualism and Economic Order, 1949.

Jaka własność i czyja?, VI Krajowe Forum Samorządów Pracowniczych, "Gazeta Samorządowa" 1990, nr 25.

Jakóbiak W., *Transformacja systemowa w Polsce - ujęcie retrospektywne*, "Gospodarka Narodowa" 1997, nr 4-5.

Jakóbiak W., *Transformacja systemowa - z perspektywy trzech lat*, "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 3.

Jakubowicz Sz., *Demokracja najemnych*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 18.

Jakubowicz Sz., *Po co komu demokracja*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 14.

Jakubowicz Sz., *Republika w spółkach*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 52/53.

Januszek H., *Prywatyzacja przedsiębiorstw w opinii pracowników*, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1998, nr 2.

Jarosz M., *Gra o własność. Przekształcenia i życie*, "Życie Gospodarcze" 1993, nr 25.

Jarosz M., *Spółki pracownicze. Realia i perspektywy* (w:) *Partycypacja i akcjonariat...*, op. cit.

Jarosz M., *Spółki pracownicze w polskiej gospodarce*, referat przedstawiony na konferencji naukowej nt. "Zachowania przedsiębiorcze...", op. cit. (omówienie), "Gospodarka Narodowa" 1996, nr 1-2.

Jasiński P., *Prywatyzacja*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 17.

Jermakowicz W., *Reforma jako innowacja społeczna*, Warszawa 1985.

Józefiak C., *Dlaczego i jak wprowadzać gospodarkę rynkową* (w:) *Przebudowa systemu funkcjonowania gospodarki polskiej*, Materiały IX Szkoły Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, pod red. T. Afeltowicza i L. Olszewskiego, Wrocław 1989.

Józefiak C., *Dualność systemu ekonomicznego w polskiej reformie gospodarczej* (w:) *Plan i rynek*, Materiały VIII Szkoły Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, pod red. T. Afeltowicza i L. Olszewskiego, Wrocław 1988.

Józefiak C., Misiak M., *Konfrontacja z rzeczywistością*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 48.

Józefiak C., *Teorie Kaleckiego a współczesny rozwój*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 12.

Józefiak C., *Warianty mechanizmu rynkowego w różnych modelach gospodarki socjalistycznej* (w:) *Teoretyczne i praktyczne aspekty reguł gry funkcjonowania gospodarki narodowej w latach 1986-1990*, Materiały VII Szkoły Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, pod red. T. Afeltowicza i L. Olszewskiego, Wrocław 1987.

Józefiak C., *Warunki i implikacje samofinansowania przedsiębiorstw* (w:) *Teoretyczne i praktyczne problemy przedsiębiorczości. Doświadczenia polskiej reformy gospodarczej*, Materiały VI Szkoły Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, pod red. T. Afeltowicza i L. Olszewskiego, Wrocław 1986.

Kalabiński J., *ESOP - koniec złudzeń?*, "Gazeta Wyborcza" 1994, nr 57.

Kalecki M., *Rady robotnicze a centralne planowanie*, "Nowe Drogi" 1956, nr 12.

Kalecki M., *Teorie wzrostu w różnych systemach społecznych*, *Dzieła*, t. IV.

Kaleta J., *Bariery finansowe reformy gospodarczej* (w:) *Wdrażanie reformy gospodarczej*, Materiały IV Szkoły Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, pod red. T. Afeltowicza i L. Olszewskiego, Wrocław 1985.

Kalinowski S., *Uregulowania prawne udziału pracowników w prywatyzacji polskiej gospodarki w latach 1990-1996*, "Ekonomista" 1998, nr 1.

Kamiński T., *W pejzażu blokad*, "Życie Gospodarcze" 1993, nr 39.

Karpińska-Mizielińska W., *Nowe rozwiązania organizacyjne i własnościowe*, "Gospodarka Narodowa" 1998, nr 5-6.

Karpińska-Mizielińska W., *Przekształcenia własnościowe* (opinie dyrektorów), "Życie Gospodarcze" 1991, nr 24.

Karpińska-Mizielińska W., *Zmiany stosunków własności*, "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 5-6.

Karpińska-Mizielińska W., *Zmiany systemu zarządzania*, "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 5-6.

Karpińska-Mizielińska W., *Zmiany w systemie zarządzania*, "Gospodarka Narodowa" 1998, nr 5-6.

Kawalec S., *Formalne zasady gospodarowania a interesy jednostek i grup ludzkich uczestniczących z życia gospodarczym*, (tekst niepublikowany), SGPiS, Warszawa 1984.

Keynes J.M., *How to pay for the war?*, cytowane za: Klich J., *Udział pracowników we własności i zyskach przedsiębiorstwa*, "Gospodarka Narodowa" 1995, nr 12.

Kierczyński T., *Akcje zamiast samorządu*, "Polityka" 1988, nr 37.

Kirsch W., Scholl W., *Was bringt die Mitbestimmung: Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit und / oder Nutzen für die Arbeitnehmer*, "Die Betriebswirtschaft" 1983, Nr 4.

Klich J., *Udział pracowników we własności i zyskach przedsiębiorstwa*, op. cit.

Klimczak B., *Przedsiębiorczość a cele i kryteria wyboru w przedsiębiorstwach socjalistycznych* (w:) *Materiały VI Szkoły Ekonomii...*, op. cit.

Klimczak B., Stadtherr S., *Mechanizm ekonomiczny a kryteria wyboru przedsiębiorstw* (w:) *Materiały VII Szkoły Ekonomii...*, op. cit.

Kloc K., *Konflikty przemysłowe. Spory zbiorowe i mediacje* (w:) *Zbiorowe stosunki pracy...*, op. cit.

Kokocińska K., *Zmiana pozycji załogi przedsiębiorstwa państwowego w procesie komercjalizacji i prywatyzacji*, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1998, z. 2.

Konieczność "trzeciej drogi", rozmowa K. Kotowskiego z K. Modzelewskim, "Nowa Europa" z 28-30.VIII.1992.

Kopytko-Kuciara M., *Udział pracowników w prywatyzacji przedsiębiorstw*, "Polityka Społeczna" 1991, nr 9.

Kowalak T., *Globalizacja gospodarki a zjawisko marginalizacji społecznej*, "Polityka Społeczna" 1998, nr 1.

Kowalik T., *M. Kalecki a pierwsze reformy gospodarcze w Polsce*, "Ekonomista" 1989, nr 3.

Kowalik T., *On crucial reform of real socialism*, Wiener Institut für internationale wirtschaftsvergleiche, 1988, nr 122.

Kowalik T., *Prywatyzacja, partycypacja, leasing* (w:) *Partycypacja i akcjonariat...*, op. cit.

Kowalik T., *Sierpień - epigońska rewolucja mieszczańska*, "Nowe Życie Gospodarcze" 1996, nr 37.

- Kowalik T., *Trzy postawy, trzy dramaty*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 34.
- Krajewski S., *Cele funkcjonowania przedsiębiorstw*, "Gospodarka Narodowa" 1995, nr 6.
- Kramer J., *Kto właścicielem i przedsiębiorcą?*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 32.
- Krawczyk R., *Wielka przemiana. Upadek i odrodzenie polskiej gospodarki*, Warszawa 1990.
- Krupa A., *Wątpliwości nie tylko formalne*, "Życie Gospodarcze" 1957, nr 45.
- KTT, *Czysta gra polityczna*, "Polityka" 1990, nr 39.
- Kubot Z., *Spółki pracownicze i spółki menedżerskie*, Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Zielona Góra 1993.
- Kuczyński T., *Fundusz zakładowy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1960.
- Kuroń J., *Kapitalizm ludzi wolnych (polemika)*, "Gazeta Wyborcza" 1994, nr 6.
- Lange O., *Budowa nowego modelu gospodarczego musi opierać się na dynamice klasy robotniczej i socjalistycznej inteligencji*, *Dzieła* 1973, t. 2.
- Lange O., *Ekonomia polityczna*, *Dzieła* 1975, t. 3.
- Lange O., *Gospodarcze podstawy demokracji w Polsce*, *Dzieła*, t. 2.
- Lange O., *Jak sobie wyobrażam polski model gospodarczy*, *Dzieła*, t. 2.
- Lange O., *O istocie socjalizmu (1938)*, *Dzieła* t. 2.
- Lange O., *Pisma ekonomiczne i społeczne 1930-1960*, Warszawa 1961.
- Latoszek M., *Robotnicza ścieżka do klasy średniej*, "Rzeczpospolita" 1995, nr 299.
- Lesiński W., *Z prehistorii reform*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 36.
- Lewandowski J., *Neoliberalowie wobec współczesności*, Wydawnictwo Atext, Gdynia 1991.
- Lewandowski J., Szomburg J., *Mapa koncepcji reformatorskich*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 35.
- Lewandowski J., Szomburg J., *Strategia prywatyzacji*, "Transformacja Gospodarki" 1990, nr 7.
- Lipiński E., *Alienacja (w:) Problemy, pytania, wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*, Warszawa 1981.

- Lipiński E., *Istota i granice decentralizacji* (w:) *Problemy, pytania...* j.w.
- Lipiński E., *"Model" gospodarki socjalistycznej a problematyka przedsiębiorstwa, Prace z lat 1956-1957* (w:) *Problemy, pytania...*, tamże.
- Lipiński E., *"Model" gospodarki socjalistycznej*, "Nowe Drogi" 1956, nr 11-12.
- Lipiński E., *O przedmiocie i prawach ekonomicznych* (w:) *Problemy, pytania...*, op. cit.
- Lipiński E., *Prawo wartości i planowanie centralne* (w:) *Problemy, pytania...*, op. cit.
- Lipiński E., *Przedsiębiorca, przedsiębiorczość i inne sprawy* (w:) *Problemy, pytania...*, op. cit.
- Lipiński E., *Rady robotnicze, przedsiębiorstwo i inne sprawy*, "Życie Gospodarcze" 1957, nr 51/52.
- Lipiński E., *Z dziejów pewnej dyskusji* (w:) *Problemy, pytania...*, op. cit.
- Lipowski A., *Gospodarka socjalistyczna, czyli kryzys tożsamości, Pamięci E. Lipińskiego...* op. cit.
- Livingstone D., Henry J., *The effect of employee stock ownership plane on corporate profits*, "Journal of Risk and Assurance" 1980, vol. 47.
- Lubiński M., *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa?*, "Gospodarka Narodowa" 1995, nr 6.
- Ludwiniak K., *Demokratyzacja socjalistycznej gospodarki*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 45.
- Ludwiniak K., *Własność pracownicza. Mity i fakty* (w:) *Partycypacja i akcjonariat pracowniczy...* op. cit.
- Madej Z., *Uwagi o rozwoju i zadaniach eksperymentów gospodarczych* (w:) *Przedsiębiorstwo samodzielne w gospodarce planowej*, Warszawa 1957.
- Matey M., *Praca i polityka socjalna w regulacjach europejskich* (w:) *Nowy ład pracy w Polsce i w Europie*, praca zbiorowa pod red. M. Matey, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1957.
- Matey M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w prawie Wspólnoty Europejskiej i w Polsce - aspekty społeczne*, "Studia Prawnicze" 1995, z. 1-4.
- Matysiak A., *Rozkład (stalinizm w gospodarce)*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 44.

- Matysiak A., *Samodzielność przedsiębiorstwa państwowego i jej zagrożenie* (w:) *Samorząd pracowniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Materiały na konferencję naukową, Poznań 1985.
- Matysiak A., *Spółeczeństwo dualne*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 37.
- Meade J.E., *Efficiency, Equality and the Ownership of the Property*, London 1964.
- Mc Kenna E., Beech , *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
- Metger B.L., Colletti , *Does Profit Sharing Pay*, Profit Sharing Research Foundation, Evanston I 11, 1971.
- Meyer-Stamer J., *Konkurencyjność systemowa*, "Gospodarka Narodowa" 1996, nr 3.
- Mickiewicz T., *Przedsiębiorstwo państwowe w okresie transformacji systemowej*, "Ekonomista" 1994, nr 5.
- Misiak M., *Samodzielność przedsiębiorstwa w uchwałach i praktyce*, "Życie Gospodarcze" 1959, nr 10.
- Mizelińska W., Smuga T., *Efektywność prywatyzacji przedsiębiorstw - doświadczenia, perspektywy*, "Gospodarka Narodowa" 1992, nr 12.
- M.K. Projekt poselski (ustawa o prywatyzacji), "Życie Gospodarcze" 1990, nr 16.
- Mojkowski J., *Cztery ścieżki pod górę* (opracowanie raportu o uwłaszczeniu przygotowanego przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, "Polityka" 1993, nr 27.
- Morawski W., *Od uspołecznionego społeczeństwa do uspołecznionego państwa i gospodarki*, "Nowe Drogi" 1988, nr 9.
- Morawski W., *Perspektywy samorządu*, "Zarządzanie" 1985, nr 3.
- Morawski W., *Stosunki pracy w Polsce a wzory zewnętrzne* (w:) *Zbiorowe stosunki pracy...* op. cit.
- Morawski W., *Trzy reformy*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 41.
- Możaryn H., *Pracownicza spółka akcyjna jako forma prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego*, "Gospodarka Narodowa" 1990, nr 2.
- Mujżel J., *Jakie przedsiębiorstwo - alternatywa*, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 7.
- Mujżel J., *Własność pracownicza w procesach prywatyzacji* (w:) *Partycypacja i akcjonariat...* op. cit.

Nasiłowski M., *Gra o jutro*, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 47.

New Forms of Work Organisation, Can Europe Realise its Potential? Results of a Survey of Direct Employee Participation in Europe, praca zbiorowa wydana przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.

Niedbała Z., *Pozycja prawna załogi i jej organów w świetle ustaw o przedsiębiorstwie państwowym i samorządzie jego załogi*, "Państwo i Prawo" 1983, nr 1.

Niedbała Z., *Rada pracownicza w systemie organów przedsiębiorstwa państwowego*, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1982, nr 4.

Noga A., *Cele przedsiębiorstwa. Kontrowersje teoretyczne*, "Ekonomista" 1996, nr 6.

Noga A., Włodarczyk W., *Systemowe i koniunkturalne determinanty ożywienia gospodarczego w Polsce*, "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 4.

Nowacki S., *Spółeczna gospodarka rynkowa*, "Ekonomista" 1991, nr 2-3.

Nuti M., *Michał Kalecki's Contribution to the Theory and Practice of Socialist Economics*, "Cambridge Journal of Economics" 1989, nr 10.

Olszewski L., Olszewska B., *Model gospodarki socjalistycznej O.Langego a praktyka reform systemowych (w:) Plan i rynek, Materiały VIII Szkoły Ekonomii...* op. cit.

Osiatyński J., *M.Kalecki o funkcjonowaniu gospodarki socjalistycznej*, "Ekonomista" 1982, nr 1-2.

Otta W.J., *Teoria przedsiębiorstwa a przejście do gospodarki rynkowej. Aspekty metodologiczne*, "Ekonomista" 1996, nr 1.

Paga L., *Głos thatcherysty wschodniego*, "Polityka" z 17.XII.1988.

Pajestka J., *Plan i rynek w gospodarce socjalistycznej. Koncepcje O.Langego*, "Ekonomista" 1987, nr 4.

Pamrów J., *Samorządność pracownicza. Bariery i zagrożenia*, "Przegląd Organizacji" 1985, nr 7.

Pańków W., Gąciarz B., *Kształtowanie się nowego porządku społecznego a stosunki przemysłowe w Polsce (w:) Zbiorowe stosunki pracy...* op. cit.

Pawłowicz K., *Kontrola przedsiębiorstw przez organ założycielski (w:) Instytucje prawne...* op. cit.

Pejovich S., *A property Rights Analysis of Alternative Methods of Organising Production*, "Economies and Economic Transformation" 1994, nr 2.

Pinto B., Belka M., Krajewska A., Krajewski S., Sierhej R., *Oznaki adaptacyjności przedsiębiorstw państwowych*, "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 4.

Pisarski G., *Rola planu wieloletniego*, "Życie Gospodarcze" 1959, nr 10.

Podstawowe dokumenty Rady Europy w dziedzinie polityki społecznej, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1997.

Po dyskusji w Radzie Ekonomicznej, "Życie Gospodarcze" 1957, nr 20.

Podstawowe założenia reformy gospodarczej (w:) *Reforma gospodarcza. Propozycje, tendencje, kierunki dyskusji*, Warszawa 1981.

Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, London 1991.

Prasznik U., *Prywatyzacja - uwagi na tle doświadczeń innych państw (w:) Rola państwa w gospodarce otwartej*, pod red. L.Olszewskiego, Kolonia Limited, Wrocław 1994.

Prawdy i mity, relacja M.Kowalskiej i T.Jeziorańskiego z posiedzenia Rady Ekonomicznej, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 50.

Przeciw dogmatowi własności, rozmowa K.Fronczaka z K.Sachsem, v-ce dyrektorem we francuskim banku "Credit-Cooparatif", "Życie Gospodarcze" 1991, nr 49.

Przedsiębiorstwo samodzielne w gospodarce planowej. Opracowanie zbiorowe dotyczące eksperymentalnych zasad działalności warszawskich przedsiębiorstw, Warszawa 1957.

Przedsiębiorstwa w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej (raport z badań), "Gospodarka Narodowa" 1993, nr 4.

Prywatyzacja (kontrprojekt), "Gazeta Wyborcza" z 17.IV.1990.

Rabska T., *Nowe aspekty prawne samorządu załogi przedsiębiorstwa państwowego*, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1982, nr 2.

Rabska T., *Samorząd robotniczy w PRL*, Poznań 1962.

Rosen C., *Własność pracownicza - sposób na konkurencyjność*, Wydawnictwo NSZZ "Solidarność", Dolny Śląsk, Wrocław 1991.

Rozmowa z E.Lipińskim zatytułowana: *Socjalizm - utopia czy rzeczywistość*, "Kultura" nr 10, Instytut Literacki, Paryż 1989.

Rudolf S., *Demokracja w przemyśle - wybór czy konieczność?*, Materiały sympozjum "Jaka forma kapitalizmu w Polsce?", pod red. M. Dębowskiej, Wrocław 1996.

Rudolf S., Kulpińska J., *Ustrój pracy i partycypacja pracownicza*, Biała Księga: Polska - Unia Europejska, Warszawa 1993, z. 31.

Rudolf S., *Partycypacyjne zarządzanie jako model dla przedsiębiorstwa w społecznej gospodarce rynkowej*, (w:) *Przedsiębiorstwo w społecznej gospodarce rynkowej*, op. cit.

Rybicki Z., *Z problematyki administracyjno-prawnej rad robotniczych*, "Państwo i Prawo" 1957, nr 6.

Sadowski Z., *Nauki ekonomiczne E. Lipińskiego w świetle obecnych problemów kraju*, Referat pod redakcyjnym tytułem "Kolektywna kreatywność", "Życie Gospodarcze" 1989, nr 1.

Sadowski Z., *Wkład M. Kaleckiego w planowanie perspektywiczne w Polsce*, "Ekonomista" 1989, nr 3.

Sadowski Z., *Zasada racjonalności w Ekonomii Politycznej O. Langego w świetle aktualnych dyskusji*, "Ekonomista" 1987, nr 4.

Sakowski Z., *Pracownicy, właściciele, menedżerowie*, "Przegląd Organizacji" 1993, nr 11.

Samecki W., *Ryzyko i niepewność w działalności przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1967.

Sanetra W., *Kompetencje rady pracowniczej przedsiębiorstwa* (w:) *Samorząd załogi przedsiębiorstwa państwowego*, pod red. W. Sanetry, Towarzystwo Wolnej Wszechnicy Polskiej, Wrocław 1983.

Sanetra W., *Ogólne założenia ustawy o samorządzie załogi* (w:) *Samorząd załogi...* op. cit.

Sanetra W., *W sprawie pojęcia i koncepcji współzarządzania pracowniczego* (w:) *Pracownicze współz zarządzanie*, Materiały VII Zimowej Szkoły Prawa Pracy, Wrocław 1980.

Schumpeter J., *History of Economic Analysis*, London 1955.

Simon H., *Działanie administracji*, PWE, Warszawa 1976.

Smuga A., Smuga J., *Spółki z państwowej pożyczki kapitałowej*, "Życie Gospodarcze" 1988, nr 36.

Sobczyk G., *Przebieg i efekty prywatyzacji polskich przedsiębiorstw*, "Gospodarka Narodowa" 1997, nr 9.

Socha M.W., *Udział pracowników w kapitale przedsiębiorstwa w krajach EWG*, "Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1991, nr 2-3.

Socha M.W., *Udział pracowników w zyskach przedsiębiorstw w krajach EWG*, "Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1991, nr 4.

Starościak J., *Decentralizacja administracji*, Warszawa 1960.

Stępnik L., *Próba oceny funkcjonowania ustaw o przedsiębiorstwie państwowym i samorządzie załogi*, "Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego" 1985, nr 7.

Strzelecki J., *Teoria praw własności: geneza, podstawowe pojęcia i twierdzenia. Uwagi o zastosowaniu do analizy gospodarki socjalistycznej*, Warszawa 1984.

Strzyczkowski K., *Przedsiębiorstwo państwowe (w:) Instytucje prawne...* op. cit.

Suchowicz W., *Europejskie normy regionalne w zakresie zbiorowego prawa pracy a prawo polskie*, "Studia i Materiały", Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1992, z. 5.

Suchowicz W., *Partycypacja pracownicza*, "Rzeczpospolita" 1992, nr 217.

Suchowicz W., *Przedstawicielstwa pracownicze w zakładzie pracy (studium porównawcze)*, "Studia i Materiały", Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1991, z. 1.

Suwaj M., *Akcjonariat pracy w nauczaniu społecznym Jana Pawła II*, Materiały sympozjum: "Jaka forma kapitalizmu w Polsce?", op. cit.

Szatkowska M., Szczepański W., *Spółki pracownicze - co dalej?*, "Przegląd Organizacji" 1993, nr 10.

Szomburg J., *Polityczna próżnia barierą transformacji gospodarki*, "Rzeczpospolita" 1992, nr 18.

Szomburg J., *Społeczno-polityczne uwarunkowania budowy Nowego Ładu Gospodarczego*, "Transformacja Gospodarki", Gdańsk 1995, nr 62.

Święcicki M., *Reforma własnościowa (w:) Propozycje przekształceń...* op. cit.

Tamowicz P., *Gra o własność*, "Transformacja Gospodarki", Gdańsk 1992, nr 26.

Tegtmeier W., *Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer*, Göttingen 1976.

Tezy uchwalone przez Radę Ekonomiczną przy Radzie Ministrów w maju 1957, Warszawa 1957.

T.J. Lex-Dyner, Lex-Lis, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 50.

T.J. Żal, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 39.

Toeplitz J., *Co z samodzielnością?*, "Życie Gospodarcze" 1959, nr 18.

Tomidajewicz J., *Nowe formy własności społecznej warunkiem rozwoju samorządności i przyspieszenia reformy gospodarczej*, Opracowanie przedstawione na I Forum Przedstawicieli Samorządów Pracowniczych (maszynopis powielony), Poznań 1988.

Topiński A., *Kompensata skutków nakazu*, "Życie Gospodarcze" 1957, nr 37.

Uvalic M., THE PEPPER REPORT, *Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community*, Commission of the European Communities and European University Institute, Florence and Brussels, June 1990.

Wacławek J., *Spór nie tylko o rady robotnicze*, "Nowe Drogi" 1958, nr 2.

Wachter H., *Mitbestimmung, Politische Forderung und betriebliche Reaktion*, Verlag Franz Vahlen, München 1983.

Wagner I., *Report to the New York Stock Exchange on the performance of publicly held employee ownership companies*, National Center for Employee Ownership, Arlington, VA, 1984.

Ward B., *The firm in Illyria, Market Syndicalism*, "American Economic Review" 1958, vol. 48, no 4.

Weitzman W.M., *The share Economy, Conquering Stagflation*, Cambridge Mass, 1984.

Werstenstein-Żuławski J., *Zagubiony mit*, "Spotkania" 1991, nr 1.

Wesołowski S., *Stan zarządzania i organizacji przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania wpływu rozwiązań makroekonomicznych*, "Gospodarka Narodowa" 1992, nr 4.

Wieczorek A., *"Solidarność" wobec prywatyzacji i własności pracowniczej (w:) Partycypacja i akcjonariat...op. cit.*

Wilk A., *Pracodawcy wobec własności pracowniczej (w:) Partycypacja i akcjonariat... op. cit.*

W kierunku alternatywnego programu, "Życie Gospodarcze" 1990, nr 18.

Włodyka S., *Rola prawa w reformie gospodarczej*, "Państwo i Prawo" 1984, nr 6.

Wojciechowska U., *Zysk jako podstawa funduszu zakładowego*, Warszawa 1957.

Wojtaszczyk A., *Konstytucjonalizacja systemu społeczno-gospodarczego*, "Gospodarka Narodowa" 1997, nr 1-2.

Wojtyna A., *Nowoczesne państwo kapitalistyczne a gospodarka. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1980.

Wójcik T., Borkowski J., *Czego dowodzą doświadczenia Jugosławii*, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 23.

Wratny J., *Europejska Rada Zakładowa (Nowa instytucja wspólnotowego prawa pracy)*, "Państwo i Prawo" 1996, nr 8-9.

Wratny J., *Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku*, "Polityka Społeczna" 1997, nr 11/12.

Wratny J., *Partycypacja pracownicza w prawie europejskim. Rozwój wśród przeciwności*, "Studia i Materiały", Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1994, z. 1.

Wratny J., *Partycypacja pracownicza w przedsiębiorstwie*, "Studia i Materiały", Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1993, z. 7.

Wratny J., *Partycypacja w zarządzaniu i jej etyczne uzasadnienie* (w:) *Etyka biznesu*, pod red. J.Dietla i W.Gasparskiego, PWN, Warszawa 1997.

Wrzeszcz-Kamińska G., *Przekształcenia struktury własnościowej gospodarki polskiej w procesie transformacji systemowej* (w:) *Zmiany strukturalne w gospodarkach krajów Europy Centralnej i Wschodniej*, pod red. L. Olszewskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.

Wypowiedź W.Beermanna, jednego z v-ce prezesów RAG AG, największego koncernu węglowego w RFN w rozmowie z D.Zagrodzką, "Gazeta Wyborcza" z 18.V.1998.

Wytyczne Rady Wspólnot Europejskich w sprawie współstanowienia pracobiorców w Europejskiej Spółce Akcyjnej, *Europäischer Wirtschafts Steuerrecht* 1991, z. 7-8.

Wywiad B.Brach i Z.Mikołajczyka z prof. Z.Morecką, "Życie Gospodarcze" 1989, nr 44.

Zagrodzka D., *Zygziem do celu*, "Gazeta Wyborcza" z 8-9.XII.1990.

Zieliński T., *Nowy ład pracy - rzeczywistość i wizja przyszłości* (w:) *Nowy ład pracy w Polsce i w Europie...* op. cit.

Zieliński J.G., *Polskie reformy gospodarcze*, Londyn 1974.

Ziemianin B., *Samorząd pracowniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, "Przegląd Organizacji" 1986, nr 1.

Ziemanin B., *Zarządzanie przedsiębiorstwami państwowymi (w:) Instytucje prawne...*op. cit.

Z listu O.Langego do J.Hochfelda, *Dzieła* 1973, t. 2.

Z przeglądu prasy zagranicznej w opracowaniu B.Żuławnik, "Zarządzanie" 1990, nr 6-7.

Zwierzchlewski S., *Leasing jako sposób prywatyzacji*, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1998, z. 2.

Żukowski T., *Krótką historia rad robotniczych*, "Polityka" 1981, nr 29.

Akty prawne

Uchwała nr 704 Rady Ministrów z dnia 10 listopada 1956 r. o rozszerzeniu uprawnień państwowych przedsiębiorstw przemysłowych, Monitor Polski nr 94, poz. 1047.

Ustawa z dnia 19 listopada 1956 r. o radach robotniczych, Dziennik Ustaw nr 53, poz. 238.

Ustawa z dnia 19 listopada 1956 r. o funduszu zakładowym na rok 1957, Dziennik Ustaw nr 53, poz. 240.

Uchwała nr 460 Rady Ministrów z dnia 19 listopada 1957 r. w sprawie zasad podziału zysku oraz finansowania środków obrotowych, Monitor Polski nr 94, poz. 550.

Uchwała nr 467 Rady Ministrów z dnia 19 listopada 1957 r. w sprawie źródeł finansowania inwestycji i kapitalnych remontów, Monitor Polski nr 96, poz. 557.

Ustawa z dnia 20 grudnia 1958 r. o samorządzie robotniczym, Dziennik Ustaw nr 77, poz. 397.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 lipca 1978 r. w sprawie objęcia przepisami ustawy o samorządzie robotniczym wszystkich przedsiębiorstw państwowych, Dziennik ustaw nr 19, poz. 84.

Wytyczne Centralnej Rady Związków Zawodowych z dnia 13 lipca 1978 r. w sprawie regulaminu samorządu robotniczego, Biuletyn CRZZ 1978, nr 10.

Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dziennik Ustaw nr 24, poz. 122.

Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, Dziennik Ustaw nr 24, poz. 123.

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

Ustawa z dnia 18 grudnia 1982 r. o szczególnej regulacji prawnej w okresie zawieszenia stanu wojennego, Dziennik Ustaw nr 41, poz. 273.

Uchwała nr 30 Rady Ministrów z dnia 14 marca 1983 r. w sprawie rozciągnięcia mocy obowiązującej przepisów ustawy o szczególnej regulacji prawnej w okresie

zawieszenia stanu wojennego na niektóre przedsiębiorstwa państwowe, Monitor Polski 1983, nr 13, poz. 77.

Załącznik do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 5 lutego 1983 r. w sprawie ustalenia listy przedsiębiorstw o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej, Dziennik Ustaw nr 9, poz. 47.

Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. o gospodarce finansowej przedsiębiorstw, Dziennik Ustaw nr 3, poz. 10.

Ustawa z dnia 9 marca 1990 r. o niektórych warunkach konsolidacji gospodarki narodowej oraz zmianie niektórych ustaw, Dziennik Ustaw nr 17, poz. 99.

Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dziennik Ustaw nr 51, poz. 298.

Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dziennik Ustaw nr 118, poz. 561.