

Ks. JÓZEF KUPNY

## MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA A PARTYCYPACJA W ZARZĄDZANIU

Istotną cechą zmian w życiu gospodarczym naszego kraju, zapoczątkowanych w 1989 r., jest dynamiczny wzrost liczby małych przedsiębiorstw prywatnych. Mają one coraz większy udział w tworzeniu dochodu narodowego i zatrudniają coraz większą liczbę pracowników. Ta nowa jakość życia społeczno-gospodarczego w Polsce przynosi ze sobą wiele nowych problemów istotnych zarówno dla nowo tworzącej się grupy prywatnych właścicieli przedsiębiorstw, jak i dla zatrudnianych przez nich pracowników. Jednym z nich jest kwestia udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a dokładniej: czy postulat partycypacji w zarządzaniu – formułowany nie tylko przez doktrynę społeczną Kościoła, ale także przez coraz bardziej świadomy swojej wartości świat pracy – możliwy jest do realizacji na terenie małego przedsiębiorstwa prywatnego? W niniejszym opracowaniu podjęta zostanie próba odpowiedzi na tak właśnie postawione pytanie.

### I. POSTULAT PARTYCYPACJI

Udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem ma na celu pełniejsze włączenie ich w procesy życia gospodarczego. Dzisiejszy pracownik nie chce być dłużej przedmiotem cudzych decyzji i jego aspiracje idą w kierunku partnerskiego współdziałania i współdecydowania. Kościół w swych licznych dokumentach społecznych wykazuje pełne poparcie dla tych aspiracji. Wymownym tego przykładem jest encyklika Jana XXIII *Mater et magistra*, w której – w części poświęconej problematyce ustroju przedsiębiorstwa – jest jasno wyrażone stanowisko, iż pracownicy słusznie domagają

się należnego im udziału w życiu przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Nie godzi się – czytamy dalej w uzasadnieniu – aby działanie poszczególnych osób podlegało wyłącznie i całkowicie cudzej woli i by ci, którzy codziennie wnoszą do przedsiębiorstwa wkład swej pracy, byli sprowadzani wyłącznie do roli wykonawców milcząco wypełniających rozkazy innych i by byli skazani na całkowitą bierność nawet wtedy, kiedy podejmowane są decyzje dotyczące ich żywotnych interesów, a mianowicie ustalenia warunków ich pracy i kierowania nią<sup>2</sup>. Klóciłoby się to z zasadą sprawiedliwości, do której dostosować należy nie tylko system rozdziału wytworów ludzkiej pracy, ale także warunki, w których ludzie dobra te wytwarzają, a poza tym sprzeciwiałoby się to zakorzenionemu w naturze człowieka wymaganiu, by ten, kto w działalność wytwórczą wnosi wkład swej pracy, miał również prawo uczestniczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz osobistego doskonalenia się przez wykonywaną pracę<sup>3</sup>. Na uwagę zasługuje fakt, że przyznanie pracownikom prawa do udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w którym są zatrudnieni, nie jest uzależnione od tego, czy jest to przedsiębiorstwo prywatne czy też państwowe<sup>4</sup>. Późniejsze dokumenty społeczne Kościoła potwierdzają to stanowisko w całej rozciągłości.

Istotne znaczenie dla każdego pracownika ma doświadczenie własnej podmiotowości w miejscu pracy. Przy czym przez miejsce pracy rozumiemy tutaj nie – jak w potocznym rozumieniu – zakład, fabrykę czy przedsiębiorstwo, ale miejsce w zakładzie, w przedsiębiorstwie, w którym znajduje się maszyna, przy obsłudze której robotnik pracuje. Jest rzeczą zrozumiałą, że pracownik nie może tutaj podejmować decyzji dotyczącej tego, *co* produkuje, *co* czyni. Tego rodzaju decyzje zapadają na wyższym szczeblu i są mu przekazywane przez odpowiedniego kierownika, któremu jest on służbowo podporządkowany. Istnieje jednak możliwość, szczególnie tam, gdzie proces produkcji nie wymusza na pracowniku wykonywania ściśle określonych czynności, by on sam decydował o tym, *jak* wykonuje postawione przed nim zadanie. Służbowe polecenie dotyczące tego, *co* należy produkować, uzależnione jest od decyzji kierownictwa przedsiębiorstwa. Wykonanie go, zwłaszcza wtedy, kiedy towarzyszy robotnikowi świadomość wartości i użyteczności produkowanego dobra, nie nastęrcza mu właściwie żadnych

---

<sup>1</sup> Zob. nr 91.

<sup>2</sup> Tamże nr 92.

<sup>3</sup> Tamże nr 82.

<sup>4</sup> Tamże nr 91.

trudności. W niczym też nie narusza jego ludzkiej godności. Nieco inaczej ma się sprawa z owym *jak*, czyli: jak powinno zostać wykonane postawione przez przełożonego zadanie produkcyjne. Wszędzie tam, gdzie wymagania organizacyjno-techniczne nie narzucają określonego sposobu wykonywania poszczególnych czynności, istnieje pewna przestrzeń wolności, która może być zagospodarowana według uznania samego pracownika<sup>5</sup>. Z pewnością nie jest ona zbyt duża, ale pozwala robotnikowi wykorzystać jego kwalifikacje zawodowe i doświadczenie, a tym samym umożliwia mu twórczy udział w procesie produkcji. Pozbawienie robotnika tej możliwości i to w sytuacji, kiedy nie wymaga tego techniczno-organizacyjny proces produkcji, rodzi w nim poczucie ubezwłasnowolnienia. Z etycznego punktu widzenia sytuacja taka sprzeciwia się ludzkiej godności, sprzyja bowiem traktowaniu człowieka jako mało znaczącego elementu procesu produkcji. To decydowanie o tym *jak*, czyli w jaki sposób wykonane zostanie zadanie produkcyjne, nie jest jeszcze współzarządzaniem w ścisłym tego słowa znaczeniu. Jest raczej „rządzeniem sobą”, decydowaniem o swoim działaniu opartym na swojej wiedzy i kwalifikacjach zawodowych. Wiąże się to z przyjęciem na siebie odpowiedzialności, a ostatecznie z przeżyciem własnej podmiotowości w procesie wykonywanej pracy.

Zagwarantowanie robotnikowi możliwości samodzielnego podejmowania decyzji przy jego warsztacie pracy, czyli bez udziału przełożonego, jest ważnym krokiem w kierunku pełniejszego włączenia go, i – co godne podkreślenia – na warunkach partnerskich, w życie przedsiębiorstwa. Jak już zaznaczono, tego rodzaju udział pracownika w podejmowaniu decyzji przy warsztacie pracy i ponoszenia za nie odpowiedzialności nie jest jeszcze właściwą formą współzarządzania przedsiębiorstwem. Istotne dla przedsiębiorstwa decyzje zapadają bowiem nie przy warsztacie pracy poszczególnych pracowników, ale w zarządzie całego zakładu lub przedsiębiorstwa.

Właściwym miejscem realizacji postulatu partycypacji jest więc przedsiębiorstwo. Zwykle przedsiębiorstwo definiuje się jako podmiot gospodarczy prowadzący na własny rachunek działalność produkcyjną lub usługową w celu osiągnięcia określonych korzyści. Działa ono na bazie połączenia kapitału i pracy<sup>6</sup>. Jednakże takie rozumienie przedsiębiorstwa nie dość wyraźnie

---

<sup>5</sup> Por. O. von Nell - Breuning. *Mitbestimmung*. Frankfurt am Main 1968 s. 22.

<sup>6</sup> Por. M. Nasiłowski. *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*. Warszawa 1992 s. 25; S. Szwedowski. *Cel działania, rozwój, interesy właścicieli i pracowników przedsiębiorstwa w społecznej gospodarce rynkowej*. W: *Przedsiębiorstwo w społecznej gospodarce rynkowej. Materiały z konferencji naukowej Ustroń 25–28 maja 1993*.

uwypukła znaczenie czynnika ludzkiego. Pod tym względem znacznie wyróżnia się definicja proponowana przez S. Kurowskiego. Według tego autora przedsiębiorstwo można zdefiniować „jako wyodrębniony zespół ludzi, środków trwałych, środków obrotowych, zachowujący jedność techniczną, organizacyjną i ekonomiczną, posiadający osobowość prawną, działający według rachunku gospodarczego, a więc pokrywający własne wydatki z własnych przychodów, dążący do zysku i mający na celu produkcję”<sup>7</sup>.

Ogólnie rzecz biorąc, współczesne rozumienie przedsiębiorstwa ciągle pozostaje na gruncie ujęcia dychotomicznego, a więc takiego, w którym zwraca się uwagę jedynie na dwa czynniki konstytuujące przedsiębiorstwo: kapitał i pracę. Przy czym prawo do zarządzania przyznaje się wyłącznie stronie kapitału i własności. Tymczasem już Pius XI zwrócił uwagę na fakt, że przedsiębiorstwo konstytuuje nie tylko kapitał i praca, ale także rozum<sup>8</sup>. Według O. von Nell-Breuninga rozum oznacza tu przedsiębiorcę z jego inicjatywą gospodarczą lub mały krąg osób tworzących kierownictwo przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. Pogląd ten współbrzmi z ustaleniem Schumpetera, który odróżnił funkcję przedsiębiorcy od właściciela. W przeszłości, na początku XIX wieku, w przeważającej mierze właściciel przedsiębiorstwa był zarazem jego kierownikiem, spełniając w ten sposób funkcję przedsiębiorcy. Owe niezbyt duże przedsiębiorstwa zarządzane przez właścicieli były dla twórców teorii wolnego rynku podstawą porządku gospodarczego. Sytuacja uległa jednak zasadniczej zmianie, kiedy doszło do koncentracji kapitału i zaczęły powstawać przedsiębiorstwa w formie spółek akcyjnych. Nastąpiło bowiem oddzielenie zarządzania od własności. Duża liczba współwłaścicieli spółki (akcjonariusze) uniemożliwiała sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem i dlatego sięgnięto po nowe rozwiązanie. Jego istota polega na tym, że akcjonariusze na walnym zgromadzeniu wybierają spośród siebie radę nadzorczą, która z kolei powołuje zarząd złożony ze specjalistów zwanych menedżerami i kontroluje jego działalność. Każdy akcjonariusz natomiast ma prawo do udziału w walnych zgromadzeniach, wybierania władz spółki, decydowania o podziale zysku, uczestnictwa w zyskach spółki w postaci dywidendy oraz do indywidualnej kontroli rachunkowości spółki. Prawo głosu zależy od liczby posiadanych akcji. Zwykle stosowana jest zasada, iż jeden

---

Red. E. O k o Ń - H o r o d y Ń s k a. Katowice 1993 s. 23; Y. B e r n a r d, J. C. C o l l i. *Słownik ekonomiczny i finansowy*. Katowice 1994 s. 135.

<sup>7</sup> *Polityka gospodarcza PRL*. Editions Spotkania. Warszawa 1990 s. 77.

<sup>8</sup> P i u s XI. Encyklika *Quadragesimo anno* nr 69.

<sup>9</sup> Zob. jw. s. 135.

głos odpowiada jednej akcji. Ten, kto posiada 51% akcji, decyduje o wszystkich sprawach związanych z funkcjonowaniem i rozwojem spółki. Jednak w praktyce, przy dużej liczbie drobnych i średnich akcjonariuszy, którzy nie są w stanie uzgodnić swoich stanowisk i często nie uczestniczą w walnych zgromadzeniach, wystarczy mieć 25-30 % akcji, aby uzyskać tzw. pakiet kontrolny<sup>10</sup>. W tej najbardziej dzisiaj rozpowszechnionej formie organizacyjnej przedsiębiorstwa mamy więc do czynienia z trzema wyraźnie wyodrębnionymi elementami konstytuującymi istnienie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa: zarząd, właściciele, pracownicy. W dalszym ciągu jednak zarządzanie łączone jest z własnością. Należy zatem rozpatrzyć, czy funkcja zarządzania swoją legitymizację czerpie wyłącznie z własności, czy też istnieją inne czynniki legitymizujące władzę zarządzania przedsiębiorstwem.

Już zwykła obserwacja funkcjonowania przedsiębiorstwa zdaje się przeczyć stanowisku, które we własności upatruje czynnik legitymizujący funkcję zarządzania. Bo gdyby funkcja przedsiębiorcy łączyła się wyłącznie z posiadaniem własności, to wtedy akcjonariusze wybieraliby osobę pełniącą tę funkcję wyłącznie ze swego grona. Wtedy słuszne byłoby także powierzenie tej funkcji osobie, która dysponuje największym udziałem. Tak się jednak nie postępuje, bo nie wystarczy być właścicielem przedsiębiorstwa, by kompetentnie i skutecznie nim zarządzać. Do tego potrzebne są dzisiaj wysokie kwalifikacje. Stąd też funkcję zarządzania przedsiębiorstwem powierza się osobom kompetentnym, przedsiębiorczym i obdarzonym zdolnościami kierowniczymi. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, by te wysoko wykwalifikowane siły rekrutowały się nie tylko z kręgu właścicieli i akcjonariuszy, ale także pracobiorców<sup>11</sup>.

Prawnie władza zarządzania opiera się na umowie o pracę. Jednak to, że pracobiorcy poddają się w umowie o pracę władzy jakiegoś człowieka, ma swoją podstawę nie we własności, lecz w jej braku<sup>12</sup>. To właśnie brak własności zmusza człowieka do tego, by oferować swoją pracę na rynku pracy w zamian za wynagrodzenie. Przedsiębiorstwo jest tą strukturą społeczno-ekonomiczną, do której ludzie wnoszą zróżnicowany ilościowo i jakościowo wkład: jedni swoją własność, drudzy swoją pracę. Kierownictwo przedsiębiorstwa otrzymuje swoją legitymizację do zarządzania od obu tych

<sup>10</sup> N a s i ł o w s k i, jw. s. 27 n.

<sup>11</sup> Por. O. von N e l l - B r e u n i n g. *Mitbestimmung – wer mit wem?* Freiburg–Basel–Wien 1969 s. 105.

<sup>12</sup> Tamże s. 164.

grup. Inaczej mówiąc – kapitał i praca w równym stopniu dostarczają legitymizacji osobom pełniącym funkcje kierownicze.

## II. SPECYFIKA MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Istnieje kilka cech, które decydują o tym, że małe przedsiębiorstwa (firmy) stanowią szczególną kategorię przedsiębiorstw. Tymi najbardziej widocznymi są: wielkość produkcji i zatrudnienia. Nie wydaje się jednak, by na podstawie tych wymienionych cech można było w sposób zadowalający zdefiniować małe przedsiębiorstwo. Przyjęcie kryterium ilościowego może mieć sens tylko wtedy, kiedy zostanie uzupełnione innymi kryteriami. Niestety, w różnych krajach stosuje się odmienne kryteria, a co za tym idzie – różne definicje małego przedsiębiorstwa. Dodatkowe trudności w ustaleniu definicji, która mogłaby być powszechnie przyjęta, powoduje fakt, że rządy poszczególnych krajów dodatkowo modyfikują tę definicję przez uznanie pewnych podmiotów o pożądanym rozmiarze czy kapitale za małe. Zdarza się, że takie odrębne definicje tworzy się nawet dla pewnych regionów kraju. Co więcej – w niektórych krajach przyjmuje się dodatkową kategorię „mikroprzedsiębiorstw”. Zatrudniają one do 5 lub 15 pracowników<sup>13</sup>.

Także w Polsce nie przyjęto dotąd jednolitej konwencji. Owszem, były prowadzone prace nad generalną regulacją prawną małych firm i wysuwano propozycje, aby za małe przedsiębiorstwa uznać te, które zatrudniają do 50 pracowników. Jednak – jak słusznie zauważa T. Gruszecki – przy bardzo słabym jeszcze kapitałowo sektorze prywatnym (przeciętne zatrudnienie wynosi 1,6 pracownika na firmę) byłyby to przedsiębiorstwa bardzo duże. Tym bardziej że olbrzymia większość małych przedsiębiorstw działa w usługach, handlu, transporcie i budownictwie, a nie w przemyśle<sup>14</sup>.

Co w takim razie charakteryzuje małe przedsiębiorstwa? Interesującej odpowiedzi na to pytanie dostarczył specjalny komitet powołany do życia w Wielkiej Brytanii w 1971 r. Zwrócił on uwagę na to, że małe przedsiębiorstwa mają zazwyczaj trzy podstawowe cechy: zawsze mały (relatywnie) udział w rynku; zarządzane są przez właścicieli (lub wspólników) w sposób spersonalizowany (bezpośredni, czyli bez pośrednictwa średniego szczebla zarządzania); są niezależne, to znaczy nie są częścią (zakładem) większego

---

<sup>13</sup> T. G r u s z e c k i. *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*. CEDOR 1994 s. 183.

<sup>14</sup> Tamże s. 182.

przedsiębiorstwa i jej właściciele-zarządzający nie podlegają zewnętrznej kontroli w podejmowaniu kluczowych decyzji<sup>15</sup>. Z ustaleń tych wynika, że każde małe przedsiębiorstwo ma konkretnego przedsiębiorcę-właściciela, który spełnia funkcje kierownicze i znany jest swoim pracownikom.

Różnice między dużym a małym przedsiębiorstwem uwidaczniają się także w odmienności konfliktów, jakie tam występują. W małych przedsiębiorstwach występują na ogół konflikty, które można by nazwać konfliktami autorytetu. Owszem, występują tam również konflikty interesów, szczególnie wtedy, kiedy przedsiębiorca-właściciel pozbawia swoich pracowników możliwości udziału w zysku albo w sposób rażąco zaniedbuje realizację koniecznych inwestycji w celu poprawy warunków pracy pracowników. Jednak częściej niż w dużych przedsiębiorstwach występują tam konflikty związane z codziennym kontaktem pracobiorców z pracodawcą. W małych przedsiębiorstwach kontakt pracowników ze swoim pracodawcą jest częstszy i mniej sformalizowany aniżeli w przedsiębiorstwach dużych. W tej sytuacji autorytet urzędowy, który opiera się na urzędzie i pełnieniu urzędowych funkcji, ciągle konfrontowany jest z autorytetem osobowym, a więc z zaletami osobowymi przedsiębiorcy-właściciela. Jego niewłaściwy stosunek do pracowników, nieraz bardzo widoczne przy tym typie bezpośrednich stosunków braki kompetencyjne, a także brak przepisów regulujących zakres obowiązków i odpowiedzialności zatrudnionych pracowników – to wszystko stwarza napięcia i konflikty autorytetu. W dużych przedsiębiorstwach natomiast tego rodzaju konflikty nie występują na linii pracodawca-pracobiorca, ale pomiędzy robotnikiem a kierownictwem niższego szczebla. Konflikty pomiędzy pracownikami a pracodawcą są innego rodzaju, są to przede wszystkim konflikty interesu. Pracodawca zainteresowany jest maksymalizacją zysku, co zmusza go między innymi do hamowania wzrostu płac. Z kolei pracobiorcy dążą do maksymalizacji wzrostu płac i do zachowania miejsc pracy<sup>16</sup>.

Wobec powyższego rodzi się pytanie, czy specyfika małego przedsiębiorstwa nie wyklucza przypadkiem możliwości udziału pracowników w zarządzaniu. Odpowiedź na to pytanie będzie możliwa dopiero wtedy, kiedy przeanalizujemy dokładnie funkcje spełniane przez przedsiębiorcę we własnym przedsiębiorstwie i charakter jego stosunków z zatrudnionymi pracownikami.

---

<sup>15</sup> Tamże s.183.

<sup>16</sup> Por. von Nell-Breuning. *Mitbestimmung – wer mit wem?* s. 171-173.

## III. PRZEDSIĘBIORCA-WŁAŚCICIEL

O ile w dużych przedsiębiorstwach mamy do czynienia z wyraźnym rozgraniczeniem funkcji pełnionych przez przedsiębiorcę (zarząd), właściciela (właścicieli, akcjonariuszy) i zatrudnionych pracowników, o tyle w małych przedsiębiorstwach (firmach) te same osoby spełniają jednocześnie kilka funkcji. Właściciel małego zakładu, przedsiębiorstwa (firmy) jest nie tylko właścicielem inwestującym swój kapitał w celu jego pomnożenia, osobą powierzającą swoją własność drugiej osobie ze względu na jej kwalifikacje zawodowe oraz zdolności do inicjatywy i przedsiębiorczości, ale jest on także osobą bezpośrednio zarządzającą swoją własnością. Osoba taka pełni więc równocześnie funkcję właściciela i przedsiębiorcy, który na własny rachunek podejmuje ryzyko zarządzania swoją własnością. Chcąc być konkurencyjnym na rynku i osiągnąć sukces ekonomiczny, przedsiębiorca-właściciel pracuje z olbrzymim zaangażowaniem i znacznie przekracza przyjęty powszechnie limit ośmiogodzinnego dnia pracy. W porównaniu z pracownikami, których zatrudnia, pracuje on na ogół więcej i czasowo dłużej. Może nie zawsze jest to wyraźnie widoczne w samym miejscu pracy, ale pamiętać należy, że u osoby pracującej „na swoim” zaangażowanie w prowadzenie firmy przenoszone jest na całą sferę życia prywatnego. Gotowość właściciela-przedsiębiorcy do pracy na rzecz swojej firmy nie ogranicza się tylko do pomieszczeń firmy i czasu jej pracy, ale rozciąga się praktycznie na całe życie domowe. Co więcej – często to życie jest po prostu podporządkowane wymogom działania firmy. Na tej podstawie uprawnione wydaje się stwierdzenie, iż przedsiębiorca-właściciel jest „pierwszym” pracownikiem swojej firmy.

Jak wykazano, w małych przedsiębiorstwach, firmach ta sama osoba spełnia kilka funkcji, a mianowicie: właściciela, przedsiębiorcy i pracownika. Stąd też właściciel małego przedsiębiorstwa nie czerpie swojej legitymizacji do zarządzania z samego tytułu własności ani nawet z samego tytułu pełnienia odpowiedzialnej funkcji przedsiębiorcy. Tym, co osobę taką legitymuje do sprawowania władzy zarządzania w przedsiębiorstwie, jest fakt, iż jest ona właścicielem, przedsiębiorcą i „pierwszym” pracownikiem. Tego rodzaju legitymizacji nie ma żaden przedsiębiorca (menedżer) pracujący na zlecenie właścicieli. W odróżnieniu od przedsiębiorcy-właściciela, menedżer nie czerpie legitymizacji do zarządzania przedsiębiorstwem ze swojej własności. Jak słusznie zauważa Peter Werhahn, dla menedżerów nie jest istotne, kto jest właścicielem, może nim być nawet państwo<sup>17</sup>. Owszem, wynajęty przez

---

<sup>17</sup> Por. *Przedsiębiorca. Jego funkcja ekonomiczna i społeczno-polityczna odpowiedzialność*.



właściciela menedżer swoją legitymizację do zarządzania przedsiębiorstwem czerpie również z własności, ale nie jest to jego prywatna własność, stąd charakter tej legitymizacji jest inny aniżeli w przypadku przedsiębiorcy-właściciela. Ten ostatni nie potrzebuje żadnego upoważnienia z zewnątrz, aby zarządzać własnością przedsiębiorstwa. Menedżer natomiast potrzebuje takiego upoważnienia ze strony właścicieli lub pojedynczego właściciela. Uprawnienie właściciela-przedsiębiorcy do zarządzania firmą opiera się zatem na szerszej podstawie, aniżeli uprawnienie przedsiębiorcy pracującego na zlecenie właścicieli.

Za dopuszczeniem pracowników do udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem wysuwa się argumenty gospodarcze i społeczne. Istota argumentu gospodarczego sprowadza się do twierdzenia, iż partycypacja pracownicza jest koniecznym środkiem kontroli potęgi i władzy gospodarczej wielkich przedsiębiorstw, mogącym skutecznie uniemożliwić wykorzystanie jej do celów politycznych<sup>18</sup>. W wypadku małych przedsiębiorstw nie istnieje takie zagrożenie, a tym samym nie występuje potrzeba kontroli władzy gospodarczej przedsiębiorcy-właściciela. Gospodarcze uzasadnienie tego żądania traci w tym wypadku rację bytu. Nieco inaczej ma się jednak sprawa z uzasadnieniami typu społecznego. Już na pierwszy rzut oka widać wyraźnie, że ze względów społecznych trudno jest odmówić słuszności sformułowanemu przez świat pracy postulatowi udziału pracowników w zarządzaniu. Jeśli bowiem przyjmiemy, że społecznie pożądaną rzeczą jest upodmiotowienie człowieka pracy, pełniejsze włączenie go w procesy życia gospodarczego, w odpowiedzialność za ich kierunek i przebieg, wreszcie ochrona jego godności, to proponowane rozwiązanie, polegające na dopuszczeniu pracowników do udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wydaje się nie tylko słuszne, ale nawet wskazane. I to także w małych przedsiębiorstwach. Pytanie jednak brzmi, czy specyfika małego przedsiębiorstwa (firmy) nie polega właśnie między innymi na tym, że sformułowane powyżej cele pozwala realizować bez specjalnych rozwiązań prawno-instytucjonalnych? W dużych przedsiębiorstwach nie do pomyślenia jest, by udział pracowników w zarządzaniu mógłby się dokonywać bez szczegółowych przepisów prawnych regulujących sposób i zakres tego udziału. Przepisy te oraz oparte na nich rozwiązania instytucjonalne ograniczają niewątpliwie wolność podejmowania decyzji przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Z tym ograniczeniem nie

---

Wydawnictwo Fundacji ATK. Warszawa brw. s. 24.

<sup>18</sup> Por. *Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland*. Köln 1966 s. 42.

wiąże się jednak bezpośrednio zakwestionowanie prawa do zarządzania wynikającego z prawa własności. Właściciele (akcjonariusze), którzy przekazują władzę zarządzania swoją własnością wybranemu kierownictwu przedsiębiorstwa, czynią tak, ponieważ z różnych powodów sami nie podejmują się wysiłku zarządzania. Ich związek z przedsiębiorstwem ogranicza się zwykle do zainteresowania jego sytuacją finansową, wysokością przynieszonego zysku. Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja na terenie małego przedsiębiorstwa (firmy). Jego właściciel, pełniący funkcję przedsiębiorcy, osobiście sprawuje władzę zarządzania swoją własnością. Poprzez swoją pracę i codzienne kontakty prawie z wszystkimi zatrudnionymi pracownikami jest on ściśle związany z życiem przedsiębiorstwa. Za swoje decyzje ponosi pełną odpowiedzialność, i to także w wymiarze materialnym, aż do utraty całego kapitału włożonego w prowadzone przedsiębiorstwo. Takie przyjęcie na siebie pełnego ryzyka i odpowiedzialności za podejmowane decyzje domaga się niepodzielnej władzy rozstrzygnięcia we wszystkich ważnych kwestiach gospodarczych. Uwolnienie przedsiębiorcy-właściciela od osobistej odpowiedzialności oznacza obcięcie nerwu życiowego jego przedsiębiorstwa<sup>19</sup>. Dlatego niewskazane byłoby tworzenie w małych przedsiębiorstwach prawno-instytucjonalnych rozwiązań udziału pracowników w zarządzaniu na wzór tych, które mogą mieć zastosowanie w przedsiębiorstwach dużych. Nie oznacza to jednak, że pracownicy małego przedsiębiorstwa powinni być zupełnie pozbawieni wpływu na podejmowane przez właściciela decyzje i sprowadzeni do roli biernych wykonawców tych decyzji. Szansę na udział pracowników w podejmowaniu przez przedsiębiorcę-właściciela decyzji stwarza bliskość i codzienność wzajemnych kontaktów. Każdy pracownik ma możliwość bezpośredniego dzielenia się ze swoim szefem spostrzeżeniami i uwagami dotyczącymi wykonywanej pracy oraz funkcjonowania całej firmy. A w czasie nieobecności właściciela, jeden z pracowników przejmuje część jego pracy i związanej z nią odpowiedzialności.

Ten rodzaj bezpośrednich stosunków pracowników ze swoim pracodawcą stwarza więc możliwości aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Trudno jednak zakładać, że zostaną one w pełni i właściwie wykorzystane. Wszystko zależy od walorów osobowych przedsiębiorcy i pracowników. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera postulat formułowany w dokumentach społecznych Kościoła, aby przedsiębiorstwo uczynić prawdziwą

---

<sup>19</sup> Por. von Nell-Breuning. *Mitbestimmung* s. 45.

ludzką wspólnotą<sup>20</sup>. Właśnie małe przedsiębiorstwo, firma, zakład, stwarzają wymarzone warunki do urzeczywistnienia tego postulatu.

Cechami każdej wspólnoty są: nasilenie kontaktów między przynależącymi do niej osobami; stawianie przez uczestników tej więzi bezpośrednich celów i docenianie wartości przeżywanego przez nich dobra wspólnego; wynikające z tych wartości indywidualne jak i zespolone postępowanie; wreszcie poczucie zbiorowego „my”, wysoki stopień identyfikacji, co oznacza świadomość wzajemnej przynależności<sup>21</sup>. Chodziłoby zatem o to, by te naturalne więzi tworzone na podstawie wspólnie wykonywanej pracy oprzeć na zasadzie solidarności, wzajemnego szacunku i życzliwości. Należałoby także dążyć do tego, „by wszyscy szczerze i świadomie zespalali swe siły, przykładając się do wspólnego dzieła oraz by podejmowali wysiłki nie tylko z myślą o osiągnięciu dochodu, lecz by traktowali swą pracę także jako pełnienie obowiązku i wykonywanie powierzonego sobie zadania, przez które służą również potrzebom innych. W tym celu byłoby bardzo wskazane wysłuchiwać z uwagą życzeń pracowników i wzywać ich do współpracy w sprawach zarządu przedsiębiorstwem i jego rozwoju”<sup>22</sup>.

Wspólnotowy wymiar przedsiębiorstwa, postulowany w dokumentach społecznych Kościoła, nie jest oderwany od jego celu ekonomicznego. Gdyby przedsiębiorstwo rozumiane było wyłącznie jako związek osób byłoby to ujęcie jednostronne, podobnie jak jednostronnym ujęciem jest takie, które w opisie przedsiębiorstwa uwzględnia jedynie jego wymiar ekonomiczny. Rozumienie przedsiębiorstwa wyłącznie jako związku osób czy też szczególnego rodzaju wspólnoty, mogłoby prowadzić do przekonania, że ludzie spotykają się w tym miejscu po to, aby pielęgnować wzajemne stosunki. Dlatego z tym *związkiem* lub *wspólnotą* osób musi być związany cel ekonomiczny: produkcja dóbr i usług<sup>23</sup>. W nauczaniu społecznym Kościoła zawarte są te dwa aspekty, chociaż na przestrzeni czasu widoczne są różnice w ich akcentowaniu. Początkowo bardziej zwracano uwagę na ekonomiczny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstwa. Później, począwszy od encykliki Jana XXIII *Mater et magistra*, mocniej akcentuje się jego wymiar wspólnotowy, zawsze jednak w powiązaniu z celem ekonomicznym.

---

<sup>20</sup> Por. J a n XXIII. Encyklika *Mater et magistra* nr 91; P a w e ł VI. Encyklika *Populorum progressio* nr 28; J a n P a w e ł II. Encyklika *Centesimus annus* nr 35.

<sup>21</sup> J. K r u c i n a. *Wyzwolenie społeczne*. Wrocław 1995 s. 154.

<sup>22</sup> J a n XXIII. Encyklika *Mater et magistra* nr 92.

<sup>23</sup> Por. J. O e l i n g e r. *Wirtschaftliche Mitbestimmung. Positionen und Argumente der innerkatholischen Diskussion*. Köln 1967 s. 28.

\*

Niełatwo jest znaleźć rozwiązanie sytuacji, w której jedni, to znaczy przedsiębiorcy-właściciele, chcieliby zachować dla siebie pełne prawo do zarządzania swoim przedsiębiorstwem, drudzy natomiast, wnoszący wkład swojej pracy, chcieliby mieć prawo wpływania na podejmowane tam decyzje. Trudno bowiem nie przyznać racji, przynajmniej gdy idzie o niektóre argumenty, raz jednej, innym razem drugiej stronie. Z przeprowadzonych analiz wynika, że kompromis pomiędzy wymaganiami wyprowadzonymi z tytułu własności, a z drugiej strony z tytułu pracy jest możliwy do osiągnięcia. Specyfika małego przedsiębiorstwa (firmy) i rola, jaką pełni w nim przedsiębiorca-właściciel, nie wykluczają definitywnie możliwości udziału w zarządzaniu zatrudnionych w nim pracowników. Jednakże charakter tego udziału jest jakościowo inny aniżeli w przedsiębiorstwach dużych. Określa go przede wszystkim bezpośredniość i codzienność kontaktów pomiędzy przedsiębiorcą a pracownikami. Z tego względu partycypacja w małych prywatnych przedsiębiorstwach może i powinna opierać się na naturalnej więzi, jaką tworzy wspólnie wykonywana praca. Realizacja tego postulatu nie jest łatwa, ale nie znaczy to, że jest ona niemożliwa. Wiele zależy tu od postawy pracodawcy i pracowników: postawy solidarności, wzajemnego szacunku i życzliwości.

#### SMALL ENTERPRISES AND PARTICIPATION IN MANAGEMENT

#### S u m m a r y

The essential characteristic of changes in the economic life of Poland, initiated in 1989, is a dynamic growth of the number of small private enterprises. Their share in the production of national income is on the increase, and they employ the ever increasing number of people. This new quality of socio-economic life in Poland implies a series of new issues crucial both for the newly formed group of private enterprises' owners and for their employees. One of them is the extent to which the employees participate in management, to put it more precisely: whether the postulate of participation in management - as it is formulated not only by the social doctrine of the Church but also by the world of labour, being more and more aware of its own value - is to be put into practice in the small private enterprise? Having presented the essence of the postulate of participation and analyzed the specific character of small enterprise (firm) as well as the function played by the entrepreneur-owner, the author of the study is of

the opinion that it would not be advisable to instal legal-institutional solutions within small enterprises, solutions which deal with the participation of employees in management and are modelled on those which are applied in big enterprises. This does not mean, however, that the employees of a small enterprise should entirely be deprived of any say in the decisions made by the owner, and reduced to the role of passive implementors of his decisions. A possibility of employees to take part in the decisions made by the entrepreneur-owner creates the close and everyday character of mutual conflicts. Within their framework, each employee may share with their boss their perceptions and remarks concerning the job they do and with the functioning of the whole firm. In order to put such participation in management into practice we need a proper attitude on the part of the entrepreneur and employees, that is an attitude of solidarity, mutual respect and kindness.

*Translated by Jan Kłos*