

TOMASZ GRUSZECKI

PARTYCYPACJA PRACOWNIKÓW W ZARZĄDZANIU – MODEL UE I POLSKI

HISTORIA PARTYCYPACJI W UE

Partycypacja pracowników w zarządzaniu to bardzo szerokie pojęcie: teoretycznie możliwa jest cała lista rozwiązań – od dobrowolnie realizowanego przez pracodawcę (menedżera) informowania pracowników czy zbierania niewiążących opinii (konsultowania), do przekazywania pracownikom (ich reprezentacji) pewnych uprawnień do decydowania czy współdecydowania w określonych sprawach dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem. Pierwsze rozwiązanie jest ukłonem w stronę pracowników, ale oczywiście nie zobowiązuje pracodawcy; czasami było dobrowolnie stosowane przez małych i średnich przedsiębiorców, którzy chcieli stworzyć w swoich firmach bardziej rodzinną atmosferę, rzadziej oświeconych menedżerów – kapitanów przemysłu. Drugie rozwiązanie, jeśli wchodzi w sferę decyzji, za które odpowiada właściciel/przedsiębiorca, jest oczywiście sprzeczne z logiką własności prywatnej. W gospodarce z własnością państwową było stosowane w byłej Jugosławii i dotąd egzystuje – choć jako relikw – w Polsce w modelu przedsiębiorstwa państwowego z samorządem pracowniczym. Pomijając bardzo małe firmy, gdzie właściciel, a zarazem przedsiębiorca może bezpośrednio konsultować coś z pracownikami, uczestnictwo zakłada wyłonienie jakiejś reprezentacji pracowniczej, która ma „słabe” lub „silne” uprawnienia. Należy też odróżnić dobrowolne informowanie czy konsultowanie z pracownikami od partycypacji wymuszonej przepisami prawnymi.

Dr hab. TOMASZ GRUSZECKI, prof. KUL – kierownik Katedry Instytucji i Rynków Finansowych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

Otóż model uczestnictwa pracowników w zarządzaniu ze słabymi uprawnieniami, ale wymuszonego przez przepisy, przyjęło wiele państw w UE. Rodził się on długo i z oporami; np. kontestowała ten model W. Brytania. Głównym powodem wprowadzenia rozwiązań kontrolowanego uczestnictwa pracowników w zarządzaniu była bardzo silna pozycja związków zawodowych i prawa regulujące uprawnienia pracowników. Reprezentacje związkowe brały faktycznie udział w ustalaniu na najniższym szczeblu takich problemów, jak ocena pracowników, opiniowanie kandydatur na niektóre stanowiska, terminy urlopów itp. Ale wprowadzenie reprezentacji pracowniczej, nie będącej czystą projekcją silnego związku zawodowego, w pewnej mierze osłabiało wpływy związków zawodowych (nie wszyscy pracownicy byli członkami związku); stąd np. w krajach, gdzie związki zawodowe były tradycyjnie nastawione agresywnie (np. we Włoszech czy Francji), model z partycypacją był kontestowany nie tylko przez pracodawców, ale i przez centrale związków zawodowych. W Niemczech po II wojnie władze nawiązały do tradycyjnego postulatu ruchu związkowego i wprowadziły udział reprezentacji pracowników w radach nadzorczych dużych firm (tzw. *Mittbestimmung*) – była to najdalej posunięta partycypacja w ówczesnej UE.

Swobodny przepływ w UE nie tylko towarów i kapitału, ale i osób – pracowników – tworzył konieczność pewnych podstawowych wspólnych rozwiązań:

- powstawały przedsiębiorstwa mające zakłady w więcej niż jednym państwie UE
- istniały różne rozwiązania odnośnie do pozycji pracowników w różnych krajach UE
- częste przypadki transferu kapitału, przejęć i fuzji między poszczególnymi krajami UE wpływały na sytuację pracowników w tych firmach
- w latach 70., zwłaszcza po przyjęciu do UE Hiszpanii, Portugalii i Grecji, zaczęły funkcjonować na dużą skalę przepływy pracowników w ramach całego rynku UE.

Pierwszą regulacją w ramach całej UE była Dyrektywa z 14. 02. 1977 r. (77/187/EWG) o zbliżeniu ustawodawstw państw członkowskich UE, odnosząca się do ochrony praw pracowników w przypadku transferu przedsiębiorstw, zakładów pracy lub części zakładów pracy.

Postulatem, lansowanym zwłaszcza przez Niemcy, było ustanowienie obowiązku informowania i konsultowania pracowników w firmach o zasięgu wspólnotowym. Realizowała to Dyrektywa 94/45/Wspólnot Europejskich z 22. 09. 1994 r. o ustanowieniu europejskiej rady zakładowej lub trybu informowania i konsultowania z pracownikami w przedsiębiorstwach lub grupach o zasięgu wspólnotowym (więcej niż w jednym kraju).

Przeciw tej dyrektywie ostro protestowała W. Brytania. Dopiero kolejna Dyrektywa 97/74/WE z 15. 12. 1997 r. rozszerzyła na Zjednoczone Królestwo W. Brytanii i Irlandii obowiązek wprowadzony wcześniejszą dyrektywą z 1996 r.

W Polsce ustawa z 5.04.2002 r. wprowadziła konstrukcję europejskiej rady zakładowej. Dotyczy ona przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym, z których przynajmniej jeden zakład lub podporządkowana kapitałowo firma znajduje się na obszarze naszego kraju.

Zrodził się jednak następny problem: w poszczególnych krajach UE były różne przepisy określające konstrukcję prawną i organizację spółek. To bardzo utrudniało działania firm o zasięgu wspólnotowym. Stąd powstał postulat wprowadzenia – jako dobrowolnej opcji – konstrukcji spółki europejskiej. Spółka taka gwarantowałaby unifikację stosowania tej formy na obszarze całej unii. Tworzenie przedsiębiorstw w formie spółki europejskiej przewidywało Rozporządzenie WE, a uzupełniła je Dyrektywa 2001/86/WE z 8. 10. 2001 r. Zwolennicy współuczestnictwa pracowników domagali się, aby europejska rada zakładowa była „wbudowana” w konstrukcję spółki europejskiej, co zostało potwierdzone Rozporządzeniem nr 2157/2001/WE w sprawie statutu spółki europejskiej.

Rozszerzeniem tej zasady było wprowadzenie zasady partycypacji pracowników w zarządzaniu w tzw. spółce europejskiej (rozporządzenie UE nr 2137/85/EWG, rozporządzenie nr 2157/2001/WE i dyrektywa nr 2001/86/WE w odniesieniu do zaangażowania pracowników). Konstrukcja ta została wprowadzona ostatnio do polskiego ustawodawstwa ustawą z 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych oraz o spółce europejskiej (Dz.U. nr 62, poz. 551). Ustawa wprowadza do naszego prawa jako jedną z form przedsiębiorstwa konstrukcję spółki europejskiej, w której obowiązkowo istnieje organ przedstawicielski pracowników.

Ustawa stanowi, że w takiej spółce powołuje się organ przedstawicielski pracowników, który jest partnerem organów zarządzających spółką, zajmującym się informowaniem i konsultacjami z pracownikami. Dopuszcza się w takiej spółce, aby część członków rady nadzorczej lub administrującej była wybierana przez pracowników.

W obu przypadkach (europejska rada zakładowa i spółka europejska) zakres informacji przysługujących reprezentacji pracowników dotyczy:

- struktury przedsiębiorstwa
- sytuacji gospodarczej i finansowej, dalszego rozwoju, a zwłaszcza ewentualnych zmian w zatrudnieniu

- wprowadzenia istotnych zmian organizacyjnych
- zmiany lokalizacji.

Kwestia dopuszczenia i zakresu partycypacji pracowników w zarządzaniu niesie ze sobą zasadnicze pytania o przyszły model gospodarczy.

Zasada unijna zagwarantowania minimalnego prawa pracowników do informacji o swoim miejscu pracy była już w pewnych przypadkach prawnie wprowadzona w Polsce. W 2002 r. Sejm uchwalił ustawę o europejskich radach zakładowych (Dz.U. nr 62, poz. 556), która przewiduje obowiązkowe tworzenie tzw. europejskich rad zakładowych w spółkach działających na terenie przynajmniej dwu państw UE (przedsiębiorstwa wspólnotowe). Chodzi o sytuacje, kiedy przedsiębiorstwo o zasięgu wspólnotowym zatrudnia w dwu lub więcej zakładach (filiach) przynajmniej 1000 pracowników w państwach wspólnoty, w tym co najmniej po 150 pracowników w państwach członkowskich. Decyzje strategiczne (w tym i rzutujące na zatrudnienie) podejmuje centrala, znajdująca się w jednym z państw wspólnoty, ale wpływają one na sytuację zatrudnionych w pozostałych państwach. Ustawa przewiduje zatem wybór wspólnej rady zakładowej, złożonej z przedstawicieli poszczególnych oddziałów (fili). Przedsiębiorca jest zobowiązany do udzielania europejskiej radzie zakładowej informacji i prowadzenia z nią konsultacji „w sprawach dotyczących całości przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw”.

To wszystko dotyczyło jednak przedsiębiorstw – spółek o zasięgu wspólnotowym. Natomiast prawdziwym przełomem we wdrażaniu zasady partycypacji było przyjęcie przez Parlament Europejski i Radę (wspólnie) Dyrektywy 2002//14/WE stanowiącej ogólne warunki ramowe informowania i prowadzenia konsultacji z pracownikami we wszystkich przedsiębiorstwach UE, a więc także tych działających w jednym kraju. Dotyczy ona także przedsiębiorstw małych – zatrudniających 50 lub minimum 20 pracowników w zakładzie (ale poszczególnym krajom pozostawiono możliwość uelastyczniania tego obowiązku, także w czasie). Wprowadza ona ogólny obowiązek podjęcia starań, by utworzyć w przedsiębiorstwie reprezentację pracowników, zaś na pracodawcę nakłada obowiązek spotykania się co jakiś czas z tą reprezentacją, informowania jej o najważniejszych sprawach i planach mających wpływ na sytuację pracowników, ale także od pracowników wymaga utrzymania w tajemnicy uzyskanych informacji.

W Polsce dyrektywę tę implementowano w postaci ustawy z 7. 04. 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzania z nimi konsultacji (Dz.U. nr79). Ustawa zakłada, że dotyczy przedsiębiorstw

zatrudniających powyżej 50 pracowników (od 2008 r.), a powyżej 100 od wejścia w życie, tj. od maja 2006 r.

Niezależnie od tych regulacji w dotychczas istniejących przedsiębiorstwach państwowych działają rady pracownicze (z dużo większymi uprawnieniami, także stanowiącymi, na podstawie ustaw z 1981 r.), a w spółkach Skarbu Państwa, po komercjalizacji, zgodnie z ustawą o komercjalizacji z 1996 r. do czasu, gdy Skarb Państwa jest akcjonariuszem dominującym, 2/5 składu rady nadzorczej pochodzi z reprezentacji pracowników (2 osoby, ponieważ pierwsza rada nadzorcza liczy 5 osób). Po zbyciu przez Skarb Państwa ponad połowy akcji, jeśli spółka zatrudnia ponad 500 pracowników, wybierają oni jednego członka zarządu.

Jak widać, polski model partycypacji, wywodzący się jeszcze z reformy z 1981 r. (a nawet mający korzenie w radach robotniczych z 1956 r.) był wcześniejszy niż w UE i daleko bardziej radykalny. W tym sensie rozwiązania polskie mieszczą się całkowicie w modelu europejskim. Powstaje jednak pytanie o argumenty za tym modelem i o jego ocenę.

ZASADA INFORMACJI PRACOWNIKÓW A POLSKIE USTAWODAWSTWO

Wspomniałem o polskim modelu samorządu pracowniczego z 1981 r. Pożornie zarówno model samorządu pracowniczego w przedsiębiorstwie państwowym z 1981 r., jak i europejskie rozwiązania wprowadzające obowiązek informacji i konsultacji z pracownikami, wyglądają podobnie, ale różnią się zasadniczo. Model europejski jest daleko posuniętym (według klasycznych ekonomistów zbyt daleko) rozwiązaniem, tworzącym stabilizację pokoju społecznego w przedsiębiorstwie, zapewniającym podstawowe prawo do informacji w sprawach mających istotne znaczenie dla stabilizacji pracownika. Natomiast polski model samorządu z 1981 r. był rozwiązaniem politycznym, które jednak głęboko ingerowało w prawa państwa jako właściciela (inna rzecz, że te prawa były w gospodarce socjalistycznej nieokreślone). Podobnie rozwiązania z 1996 r. w ustawie o komercjalizacji prywatyzacji były formą uzyskania zgody pracowników na prywatyzację. Trzeba wyraźnie powiedzieć, że ustawa z 2006 r. bynajmniej nie wprowadzała samorządu pracowniczego do przedsiębiorstw prywatnych, a tylko bardzo łagodną formę informacji i konsultacji.

NIEFORTUNNE DOŚWIADCZENIE POLSKIE Z SAMORZĄDEM PRACOWNICZYM

W Polsce historia partycypacji pracowników w zarządzaniu spleciona jest z historią samorządów pracowniczych, a ta z historią polityczną. Zaczęło się – o czym młodzi Czytelnicy pewno nie wiedzą – od protestów społecznych z 1956 r. Powstały rady robotnicze, szybko zlikwidowane, ale tradycja tworzenia niezależnych ciał od PZPR i partyjnych związków zawodowych pozostała. Wybuch „S” w 1980 r. wkrótce zrodził dążenie do reformy systemu nakazowego, usunięcie mianowanych partyjnych dyrektorów i podmiotowe traktowanie pracowników. Powstały, najpierw samorzutnie, pierwsze komitety i rady pracownicze w największych przedsiębiorstwach socjalizmu, wkrótce zjednoczyły się i powstała tzw. Sieć NSZZ „S”, która była najpierw ruchem związkowym, potem reformatorskim i opracowała własne projekty o przedsiębiorstwie państwowym i samorządzie pracowniczym i cały pakiet reform. Tak się składa że uczestniczyłem w tym, razem zresztą ze słynnymi ekonomistami – dysydentami mojej generacji. Jeździłem po Polsce, opowiadając, jak partycypacja rozwija się w Europie i jak to rady pracownicze, pochodzące z wolnych wyborów, zastąpią nieobecnego w socjalizmie przedsiębiorcę. Teraz to wydaje się naiwne, ale wtedy nie bardzo było możliwe, by proponować wprost spełnienie wszystkich koniecznych warunków rynku. Tamte propozycje i zasada „samodzielności, samofinansowania i samorządności (3 S) były pewnym postępowaniem w porównaniu z biurokratyczno-partyjnym systemem nakazowym. Zresztą tak też wspomina te czasy Leszek Balcerowicz, który był ekspertem „Sieci”.

W okresie stanu wojennego samorzady pracownicze nigdy nie mogły w pełni realizować swoich kompetencji. Tym niemniej pełniły pewne funkcje kontrolne (konkursy na dyrektora przedsiębiorstwa państwowego), a czasem i polityczne, przechowując działaczy „S”. W 1989 r. nagle się okazało, że wykształciły one cały szereg talentów menedżerskich, które zastąpiły dawnych dyrektorów z nadania partyjnego. Najbardziej aktywni działacze samorządów pracowniczych lansowali utopijne projekty prywatyzacji pracowniczej, które już wtedy były zupełnie nieaktualne w warunkach tworzenia zrębów kapitalizmu, opartego na kapitale i prywatnej własności.

Niewątpliwie jednak to właśnie ludziom z samorządów zawdzięczamy falę prywatyzacji bezpośredniej przez spółki pracownicze (choć z reguły były to spółki menedżersko-pracownicze). Ta właśnie metoda prywatyzacji odegrała największą rolę w bu-

dowaniu akceptacji przekształceń własnościowych i nigdzie, poza Polską, nie powtórzyła się w takiej skali. W rezultacie polskie ustawodawstwo przyjęło zasadę mianowania 1/3 przedstawicieli pracowników w nowo powstałych komercjalizowanych spółkach Skarbu Państwa. Znowu było to ustępstwo polityczne na rzecz tradycji samorządowej ale fakty są takie, że żaden rząd nie próbował frontalnego starcia z tą tradycją. Podobnie było z początkowo ulgowym, a potem bezpłatnym (zrobił to rząd Suchockiej – pakt o przedsiębiorstwie) przyznawaniem pracownikom części akcji w prywatyzacji.

Każde rozwiązanie z czasem się degeneruje. Rady pracownicze w jeszcze istniejących przedsiębiorstwach państwowych były tolerowane ze względów politycznych, i to zarówno za rządów prawicy, jak i lewicy, ale powszechnie wiadomo, że i przedsiębiorstwo państwowe, i samorząd pracowniczy w tym kształcie, to formuła schyłkowa. Rady te walnie opóźniały i dalej opóźniają prywatyzację tych przedsiębiorstw. Prawdziwe jednak patologie powstały, i to na dużą skalę, w spółkach Skarbu Państwa. Część reprezentacji pracowników wyrodziła się w swoistą arystokrację samorządowo-związkową i stworzyła układy interesów z zarządami tych spółek. Układy te, zwłaszcza działając ręką w rękę z działaczami związkowymi, hamują dalszą prywatyzację bądź wymuszają szczególne przywileje dla pracowników. Przykładem są np. ostatnio podawane żądania tzw. pakietów pracowniczych w elektroenergetyce.

Model reprezentacji w 1/3 pracowników w radzie nadzorczej spółki Skarbu Państwa jest z założenia nieefektywny, a często wręcz pasożytniczy. Przy braku efektywnego nadzoru reprezentantów Skarbu Państwa (ponad 600) 1/3 nie może decydować, natomiast zawsze może stworzyć z zarządami koalicję przeciw zmianom, potencjalnie „oczekującą na propozycje”. Historycznie model ten zupełnie się nie sprawdził, o czym świadczy fakt, że obecnie w Polsce ani w nowych przedsiębiorstwach prywatnych, ani z kapitałem zagranicznym nikt nie próbuje nawet eksperymentów z szerszą partycypacją. Choć eksperymenty takie, incydentalnie, były podejmowane właśnie przez przedsiębiorców prywatnych: np. w Polsce międzywojennej L. Wieleżyński i „Gazolina” w Borysławiu, a w USA w latach 80. XX w. L. Kelso – wykup wspomagający (ESOP).

PRAWO DO INFORMACJI I KONSULTACJI Z PRACOWNIKAMI
A NATURALNY STATUS CZŁOWIEKA W GOSPODARCE

Istotą kapitalizmu jest wolność gospodarcza, rynek towarów, usług, kapitału i pracy. Nie wszyscy będą właścicielami kapitału i przedsiębiorcami, muszą być także pracownicy. Bez nich nie będzie przedsiębiorstw, bo przedsiębiorstwo zawsze zakłada skojarzenie pracy z kapitałem. Co więcej, ogromna większość ludzi w każdym społeczeństwie to pracownicy, a więc działający w zorganizowanej formie, pod kierownictwem pracodawcy, który organizuje działalność firmy i ponosi ryzyko. Pracownicy nie ponoszą ryzyka kapitałowego, natomiast przysługuje im roszczenie do wynagrodzenia za samą dyspozycyjność do świadczenia pracy, nawet gdy firma stoi, ponieważ np. zawiódł kooperant. Oczywiście każdy wolałby być przedsiębiorcą – ale to transakcja wiązana; pracownik może pojechać na zasłużony urlop, podczas gdy majątek pracodawcy, w tym osobisty (jeśli przedsiębiorstwo nie ma odrębności prawnej), komornik właśnie może licytować, gdy sprawy ułożą się niepomyślnie.

Tak się składa, że nawet w gospodarkach, gdzie założenie przedsiębiorstwa jest stosunkowo łatwe, kapitały względnie dostępne, większość ludzi woli bezpieczeństwo niż ryzyko. Tak zwana stopa przedsiębiorczości (jaki procent podejmuje działalność na własny rachunek w stosunku do ludności w wieku produkcyjnym) wynosi dla Polski 7,2 %. Oprócz tego w każdej gospodarce jest jeszcze grupa samozatrudnionych (poza rolnictwem), zwłaszcza liczna w gospodarkach słabo rozwiniętych. Polska konwencja statystyczna i definicja przedsiębiorcy zalicza ich też do przedsiębiorców i taka grupa jest szczególnie liczna. Obejmuje 1/3 podmiotów prowadzących działalność gospodarczą (3,6 miliona w 2004 r.), ale wielkość tej grupy w dużej mierze zależy od przepisów podatkowych (por. badania K. Baćławskiego, „Rzeczpospolita” 27. 10. 2004).

Jeśli więc pominiemy gospodarstwa chłopskie i samozatrudnionych poza rolnictwem, okaże się, że większość społeczeństwa tworzą pracownicy. Ich dochody i bezpieczeństwo ich rodzin zależą całkowicie od tego, kto ich zatrudnia. Jest oczywiste, że są zainteresowani żywotnie sytuacją i dalszą perspektywą firmy; czy np. zatrudniający ich nie planuje właśnie ostrej redukcji kosztów i redukcji zatrudnienia, zmiany technologii, co spowoduje konieczność nabycia nowych kwalifikacji, przeprowadzki do nowego miejsca pracy, fuzji z większą firmą itp. Można chyba powiedzieć, że taka informacja sprawiedliwie im się należy. Podobnie uważamy za normalne, że przedsiębiorcy chcą wiedzieć i zbierają informacje, jaki nowy „paszтет podatkowy” przygo-

tuje Ministerstwo Finansów, co zrobi Rada Polityki Pieniężnej, czy grozi podwyżka paliwa i związanych z tym kosztów, co planuje rząd itp.

Jak wiadomo, organizacje grupujące przedsiębiorców (a podobnie i związki zawodowe) nie tylko zadowolają się prawem do informacji, ale aktywnie i bardzo nieraz udatnie usiłują kształtować to, na co mogą wpływać w regulacjach gry. Ale to inna płaszczyzna dyskusji, przetargu interesów, który niestety w Polsce został zinstytucjonalizowany. Tu interesuje mnie tylko pytanie: czy ze statusu i roli pracownika wynika legitymacja do informacji od przedsiębiorcy i jaki jest ewentualnie jej zakres.

ARGUMENT HISTORYCZNY

Z tym prawem pracowników do informacji to nie było, jak wiadomo, takie proste jeszcze 150-100 lat temu. Pojęcie „kapitalizm manchesterski” nie powstało bynajmniej w Polsce. Klasyczna ekonomia zakładała, że pracownik tylko sprzedaje pracę i należy mu się wynagrodzenie zgodne z ceną tej pracy na rynku. To miała być tylko transakcja kupna–sprzedaży, nic ponadto. Związki zawodowe, a potem Kościół w końcu XIX w. (*Rerum Novarum*), dodały do wynagrodzenia określenie „godziwe”. W 1948 r. Zgromadzenie Ogólne ONZ uchwaliło Powszechną Deklarację Praw Człowieka, która stwierdzała że „człowiekowi przysługuje przyrodzona godność oraz równe i niezbywalne prawa wszystkich członków wspólnoty ludzkiej”. W Europie kontynentalnej po II wojnie światowej zaczęła się upowszechniać idea wynikająca z solidaryzmu, że przedsiębiorstwo ma zawsze funkcje społeczne, czego konsekwencją powinna być partycypacja pracownika w działalności przedsiębiorstwa. Już Pius XI sformułował w encyklice *Quadragesimo Anno* postulat dopuszczenia pracownika do udziału w zyskach, we własności i zarządzaniu. Różne formy udziału w zyskach stosowane były indywidualnie już poprzednio (choćby w stawkach płacy wyższych niż rynkowa u H. Forda).

Postulat udziału we własności rozumianej jako automatyczne uprawnienie wszystkich pracowników nigdy się – na szczęście – nie sprawdził, a próby własności kolektywnej mamy już za sobą. Natomiast udział w zarządzaniu (*co-gestion*) był w kilku krajach Europy Zachodniej w różnych formach rozwijany, z niemieckim *mittelbestimmung* na czele. B. Błaszczuk opisuje w pracy *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami* (INE PAN, Warszawa 1988) różne formy partycypacji w zarządzaniu w praktyce aż 8 krajów (Niemcy, Norwegia, Szwecja, Dania, Austria, Holandia, Francja, Belgia).

Poza Niemcami, które najwyraźniej wyszły poza szereg, w większości krajów Europy Zachodniej ukształtował się „słaby” czy „mieszany” system, zakładający właśnie udział pracowników w procesie zarządzania przedsiębiorstwami, generalnie na poziomie informacji, konsultacji, ewentualnie opiniowania. Motywy tego uzasadnienia były różne: od socjotechnicznych, poprzez taktyczno-polityczne (przeciwwaga w przedsiębiorstwie dla związków zawodowych, nastawionych często agresywnie), po ideologiczne. W kapitalizmie powstaje bowiem, jak już to mądrzy ludzie podnosili (np. D. Bell), konflikt pomiędzy statusem pracownika a obywatela, którego nie można traktować całkiem inaczej w pracy i życiu publicznym.

Powiedzmy jednak wyraźnie, że były to formy „miękkie” i nigdzie (pomińjąc formalną regulację w Niemczech z udziałem połowy przedstawicieli pracowników w radzie nadzorczej) nie naruszały jedności kierownictwa w przedsiębiorstwie i najważniejszych uprawnień decyzyjnych właściciela i przedsiębiorcy. Ale zwolennik liberalizmu w gospodarce może powiedzieć, że takie rozwiązania zmniejszają potencjalnie elastyczność rynku pracy. To prawda, problem polega tylko na wyważeniu kosztów i korzyści.

EUROPEJSKA KULTURA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Były różne badania, jak to ma się do efektywności, ale wyniki raczej odzwierciedlały, jak to bywa w naukach społecznych, opcje ideologiczne i sympatie badaczy. W rezultacie powstała europejska kultura zarządzania przedsiębiorstwem, zakładająca jakiś niezbyt groźny udział pracowników w zarządzaniu. Ciekawe, że oprócz konserwatystów krytykowały te rozwiązania zwłaszcza związki zawodowe i tam, gdzie były bardzo silne (np. we Włoszech), takie formy nie powstały.

Nigdy się jednak nie zgodzili na to Anglosasi, Amerykanie i Brytyjczycy. Z tego względu dyrektywa 2002/14/WE o informowaniu i konsultowaniu pracowników, podobnie jak spółka europejska, rodziła się bardzo długo, w bólach, i to, co powstało, to strzep tego, co chcieli Niemcy. Na szczęście, bo rozwiązania niemieckie idą zdecydowanie za daleko.

Dla prawdziwego wyznawcy religii rynku samo przypuszczenie, że szef będzie pytał się pracowników i z nimi konsultował, oznaczało koniec świata. Można dać pracownikowi premie, przekraczające kilka razy jego roczne pobory, zatrudniać armie psychologów i socjologów w firmie, tworzyć zupełnie zbędne stanowiska niby-kierownicze, żeby dać pracownikom gratyfikację

w formie niby-awansu, wozić pracowników na Hawaje i wprowadzać dni bez krawata i marynarki, lansować „zarządzanie przez wędrowanie” (*management by wondering* – szef odwiedza wszystkich, ściska im prawice, pyta o dzieci i żonę i jest z nimi po imieniu), ale, na miłość boską, nie można oficjalnie konsultować z pracownikami czy pytać ich o opinię! Wiadomo przecież, że ludzie pracują tylko dla pieniędzy, a *business is business*. Inaczej walą się podstawy amerykańskiej cywilizacji. Najciekawsze, że najbardziej znane podręczniki zarządzania, także te przetłumaczone w Polsce, powstały w USA...

Cóż, wiemy już że Europa jest z Wenus, a Ameryka z Marsa.

ARGUMENTY NAUKI ZARZĄDZANIA

Nauki zarządzania dostarczają niezwykle silnych argumentów za wykorzystaniem miękkich form partycypacji pracowników w zarządzaniu. W każdym nowoczesnym podręczniku zarządzania można przeczytać o obowiązkach i rolach kierowników, którzy powinni dbać o informację (często jej brak lub zniekształcenia są przyczyną nieefektywności), o przywództwo, stosunki międzyludzkie itp. Opisuje się decentralizację obowiązków i kompetencji jako absolutną wytyczną dobrego zarządzania, oczywiście w stopniu uwzględniającym sytuację i kwalifikacje personelu.

Wiedza z dziedziny zarządzania i liczne doświadczenia światowe wskazują, że na pewnym poziomie wynagrodzenie przestaje być motywacją do jakości, innowacyjności i, zwłaszcza, lojalności. A współczesna konkurencja dokonuje się właśnie na tych polach. Podkreśla się, że ludzie, ich kwalifikacje, doświadczenie, a szczególnie lojalność jest coraz częściej najbardziej cennym zasobem organizacji, a w obecnej fazie rozwiniętego kapitalizmu najważniejszy jest kapitał ludzki. Można pisać na ten temat całe referaty i książki. Trudno znaleźć współczesną publikację z dziedziny teorii przedsiębiorstwa i zarządzania, gdzie nie eksponowano by takich tematów, jak „kapitał ludzki”, „nowe formy przedsiębiorstwa w globalizacji”, wycenę aktywów niematerialnych, nowoczesne techniki w motywacji itd.

ARGUMENTY ETYCZNE – GODNOŚĆ OSOBY LUDZKIEJ

Kościół mówi, że człowiekowi przysługuje przyrodzona godność jako dziecku Bożemu. Człowiek pełni różne role, ale przysługująca mu godność jako

osoby nie pozwala traktować go jak przedmiot ani w stosunkach pracy, ani w jakichkolwiek innych społecznych czy prywatnych. Godność ta przysługuje także człowiekowi w pracy, jako że praca jest jego przeznaczeniem i zarazem wyróżnia go spośród innych bytów. Jak pisze Jan Paweł II w *Laborem Exercens* (1, 11): „Praca jest podstawowym wymiarem ludzkiego bytowania, z którego życie człowieka jest zbudowane na co dzień, z którego czerpie właściwą sobie godność... Praca, w zwyczajnym biegu rzeczy, wypełnia życie ludzkie i stanowi o jego wartości i sensie”.

Z tak ogólnego ujęcie nie wynika oczywiście jakieś konkretne prawo pracownika do informacji, tym bardziej jego zakres, a tylko to, że pracownik i sama praca nie jest rzeczą, którą się kupuje i sprzedaje niezależnie od człowieka.

Oczywiście, argument ten dotyczy katolików i nie wszyscy muszą go uznać. Tak się jednak ostatnio składa, że nasi rodzimi przedsiębiorcy zaczęli przykładać dużą wagę do podkreślania publicznie swojej więzi z chrześcijaństwem i Nauką Społeczną Kościoła. Trochę inaczej niż w pierwszych latach 90., nie mówi się już, że pierwszy milion trzeba ukraść. Jedni mówią, ot, taka teraz moda prawicowa, inni, że to długofalowa inwestycja w *image* polskiego przedsiębiorcy, trochę przybrudzony. Na dyskusje o przedsiębiorczości zapraszana jest często jakaś osoba duchowna, w konferencjach Centrum im A. Smitha uczestniczy obowiązkowo o. Zięba, a obecny prezydent Centrum podkreśla, że bogactwo tworzy praca ludzka, a nie tylko sam kapitał. Skoro zatem sprawa dotyczy społecznych obowiązków przedsiębiorców, a strony odwołują się do argumentów etycznych, pozwalam sobie i te racje przytoczyć.

PODSTAWOWE ROZWIĄZANIA W USTAWIE Z ROKU 2006

Ustawa z 2006 r. zakłada, że przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą (a więc nie wszyscy pracodawcy) będą zobowiązani do okresowego informowania pracowników o:

- działalności i sytuacji ekonomicznej pracodawcy oraz przewidywanych w tym zakresie zmian
- stanie, strukturze i przewidywanych zmianach zatrudnienia oraz działań, mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia
- działaniach, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy i podstawach zatrudnienia (art. 12 projektu).

Z ustawy wynika, że zakres tych informacji określa pracodawca, przy czym nie jest zobowiązany żadnymi terminami; ma obowiązek tylko przekazać te

informacje w przypadku przewidywanych zmian lub wtedy, gdy zażąda tego na piśmie rada pracowników.

Z ustawy wynika, że jeśli to wystarcza pracownikom to sprawa się kończy. Jeśli powstaną wątpliwości czy pracownicy (ich przedstawiciele) uznają, że bezpieczeństwo zatrudnienia jest zagrożone – a konflikt interesów pracodawcy i pracownika jest przecież wpisany w logikę przedsiębiorstwa rynkowego – pracodawca ma obowiązek przeprowadzenia konsultacji.

„Konsultacje powinny być prowadzone [...] w celu umożliwienia osiągnięcia porozumienia pomiędzy radą pracowniczą a pracodawcą” (art. 14 pkt. 2). To bynajmniej nie wiąże pracodawcy, ponieważ i tak on ostatecznie decyduje. Pracodawca przy tym sam decyduje, co ma być przedmiotem informacji i konsultacji i może wyłączyć dane sprawy, jeśli uzna „ujawnienie danej informacji mogłoby, według obiektywnych kryteriów, poważnie zakłócić działalność przedsiębiorstwa lub zakładu, którego dotyczy, albo narazić je na znaczną szkodę” (art. 16 ust. 2).

Pracodawca zatrudniający do 100 pracowników ma obowiązek dopilnowania, aby mogli oni wybrać swojego przedstawiciela, a jeśli zatrudnia powyżej 100 pracowników – wyborów rady pracowników (nie mylić z radą pracowniczą, ta istnieje tylko w schyłkowej formie przedsiębiorstw państwowych). Co więcej, ponosi koszty tego wybierania (raz na 2 lata). Przedstawiciele czy członkowie rady w większych firmach: – 3 w przedsiębiorstwach zatrudniających od 50 do 250 pracowników, 5 – w przedsiębiorstwach zatrudniających od 251 do 500 pracowników, 7 – w przedsiębiorstwach powyżej 500 pracowników, korzystają ze znanego przywileju – stabilizacji stosunku i warunków pracy przez okres kadencji.

ARGUMENTY PRZECIW WPROWADZENIU NAWET OGRANICZONEJ PARTYCYPACJI

Obecnie (w czerwcu 2007 r.) ustawa tworząca obowiązek wprowadzenia reprezentacji pracowników w firmach powyżej 100 osób (rada pracowników) oraz umożliwienia jej podstawowej informacji i zgłaszania opinii (konsultacje) obowiązuje dopiero od maja 2006 r.; od 2008 r. ma objąć firmy zatrudniające powyżej 50 pracowników. Brak na razie danych i badań z faktycznego działania tych przepisów. Warto jednak przypomnieć, że pracom nad projektem ustawy (2005 r.) towarzyszył ogromny opór przedsiębiorców, a w Sejmie projekt pierwotny został utracony głosami Platformy Obywatelskiej Koła Przed-

siębiorców. Także wielu komentatorów ekonomicznych wyrażało pogląd, że ustawą „zniszczy się przedsiębiorcę”. Nałożenie na prywatnego przedsiębiorcę takich obowiązków zdaniem obrońców przedsiębiorczości w Polsce doprowadzi nieuchronnie do upadku gospodarczego; przedsiębiorstwa upadną, przedsiębiorcy zwiną interes i gdzieś tam się zatrudnią lub będą żyli z kapitału lub kupowania obligacji skarbowych, a pracownicy zaczną nieustający wiec.

BARIERY MENTALNE

Powstaje pytanie: czy w docelowych modelach dużych przedsiębiorstw (w małych, prywatnych, partycypacja w zarządzaniu, ze względu na silną pozycję przedsiębiorcy-menedżera się raczej nie sprawdza) w ogóle rezygnujemy z jakichkolwiek form motywacji pracowników, nawet w formie informacji i konsultacji, takiego ukształtowania statusu pracownika, aby czuł, że jest traktowany podmiotowo, i nie tylko jego kontrakt, ale on sam się liczy?

Jak na razie widzę dwie istotne przeszkody takiego myślenia w Polsce: jeden z największych w Europie wskaźników bezrobocia i ciągle dominująca autokratyczna kultura zarządzania, rodem z PRL-u.

Obecna sytuacja na rynku pracy nie sprzyja bynajmniej rozwiązaniom choćby „miękkiego” udziału pracowników w zarządzaniu, co jest niewątpliwie na rękę przedsiębiorcom. Zakładamy jednak, że celem jest zmniejszenie bezrobocia, choćby do jego naturalnej stopy (w Polsce ok. 10%) i sytuacja absolutnej dominacji pracodawcy nad pracownikiem nie będzie wieczna. Polskie przedsiębiorstwa nigdy nie wygrają prostą produkcją (montaż) i minimalizacją stawek z Chinami i silnikiem napędowym musi stać się produkcja i usługi bardziej oparte na innowacyjności i kapitale ludzkim, tworzeniu wartości dodanej, a nie konkurowaniu w taniej pracy. Powoli już widać pierwsze sygnały zmiany w naszej gospodarce, choćby strukturze eksportu.

Ale jest i drugi czynnik oporu. Polska kultura zarządzania, zwłaszcza wykształcona w PRL-u, jest wyjątkowo autokratyczna i, by tak rzec, niesympatyczna. Pracowników traktuje się przedmiotowo. Widać to nie tylko w starej kadrze dyrektorskiej, ale nowe pokolenie przedsiębiorców prywatnych, niestety, też, choćby podświadomie, przyswoiło sobie te wzory. Skoro jednak taki model jest dominujący, to i przedsiębiorstwa zagraniczne przyjęły to jako normalne, zwłaszcza że tak wygodniej (*nota bene* – realizuje tam ten model średnia polska kadra kierownicza, która stara się wykazać).

Można dużo zarzucić wzorom i regulacjom wymuszonym przez UE, ale akurat w tym polu to my trochę odstajemy od Europy.

MOJA OCENA

Uważam, że ustawa z 2006 r., tak krytykowana przez niektóre organizacje przedsiębiorców, może stać się punktem wyjścia do docelowego modelu przedsiębiorstwa, w którym pracowników nie traktuje się wyłącznie przedmiotowo, a jednocześnie nie wchodzi im w uprawnienia przedsiębiorcy.

Mądry pracodawca, z pewnym minimum doświadczenia i wiedzy o kierowaniu ludźmi (i taktu, co nie jest najsilniejszą stroną naszych rodzimych przedsiębiorców pierwszej generacji), może rozegrać każdą sprawę w rękawiczkach, zapewniając, owszem, pracownikom informację, dyskusję i wymianę poglądów, przy okazji dając im wykład o konkurencji, globalizacji i społecznej odpowiedzialności (to się modnie nazywa *Corporate Social Responsibility*) współczesnej firmy.

Może pojawić się argument, że poziom praw pracowniczych wyprzedza obecny układ sił na rynku pracy. Można więc to rozwiązanie ograniczyć tylko do zatrudnionych na podstawie umowy o pracę; coraz większy procent pracuje na zasadzie indywidualnej działalności gospodarczej, agencji, zlecenia czy pracy czasowej wypożyczanej. W rezultacie rysują się dwie kategorie zatrudnienia.

Pierwsza, to tzw. *core* (jądro) przedsiębiorstwa, pracownicy najbardziej kwalifikowani (o największym doświadczeniu), bez których firma nie może funkcjonować. To właśnie ten kapitał ludzki. Im powinno bezwzględnie przysługiwać prawo do informacji konsultacji. Ci pracownicy już związali swoje życie i aspiracje z przedsiębiorstwem. Można nawet, w poszczególnych przypadkach, sformułować te uprawnienia szerzej – jest oczywiste, że pracodawca musi się z nimi liczyć, i to we własnym interesie.

Druga kategoria to pracownicy o krótszym stażu, którzy przyjmowani byliby na okres czasowy i dopiero mogliby awansować – jeśli przedsiębiorca przedstawi im taką propozycję – i otrzymać stabilizację do pierwszej kategorii. Skoro mają zatrudnienie okresowe, to mają pewność zatrudnienia do końca okresu (w razie bezzasadnego wypowiedzenia przysługuje im, jak teraz, droga do sądu pracy). Ani pracodawca, ani sami pracownicy nie podejmują zobowiązań z góry poza tym terminem. Tej grupie prawa do informacji i konsultacji, chronione ustawą, nie muszą przysługiwać, choć nie ma przeszkód, aby pracodawca sam rozciągnął swoje zobowiązania na tę grupę lub jej część.

Pozornie wygląda to niehumanitarnie, ale prawda jest taka, że zawsze istnieje na rynku pracy grupa pracowników, którzy z różnych względów podejmują pracę tylko okresowo, nie chcą się wiązać na stałe, zdarza się też, że pracodawca zatrudnia ich tylko okresowo, np. sezonowo. To im zresztą zawdzięczamy elastyczność rynku pracy. Takie rozwiązanie uważam za zgodne z logiką przedsiębiorstwa jako organizacji opartej na hierarchii.

A CO ZE ZWIĄZKAMI ZAWODOWYMI?

Niestety, problem informacji i konsultacji pracowników wiąże się z równie drażliwą kwestią – kompetencji związków zawodowych. Z natury rzeczy będą one dążyć do zwiększenia kompetencji i nie chcą mieć konkurenta (konkurencja jest oczywiście tylko tam, gdzie już działa jedna – lub więcej – organizacja związkowa). W obecnej sytuacji związki zawodowe w Polsce są jednak stanowczo za mocne (górnictwo, energetyka, inne mastodonty), a inne walczą o egzystencję, jak w XIX w. Obecna ustawa o związkach zawodowych daje zakładowej organizacji związkowej (zoz) bardzo szerokie uprawnienia odnośnie do konsultacji w sprawach dotyczących zbiorowych interesów i praw pracowników, opiniowania w sprawach indywidualnych stosunków pracy, składania wniosków i sprawowania kontroli nad przestrzeganiem prawa pracy w zakładzie (art. 26 ustawy), a ochrona stosunku pracy reprezentantów związku jest dużo szersza. Podobnie art. 26 zabezpiecza prawo pracowników do informacji w razie przejścia zakładu na innego pracodawcę.

W rezultacie nie widzę powodu, aby mieszać w to związki zawodowe, które wyrosły z zupełnie innej logiki: są stroną kontraktu ekonomicznego o pracę i jej warunki, a nie przyszłościową formą udziału pracowników w życiu przedsiębiorstwa. Związki zawodowe w Polsce również zaczynają być, jak na całym świecie, formą coraz bardziej archaiczną, którą czekają zmiany. Ale to już zupełnie inne zagadnienie...

Obowiązująca regulacja prawna w Polsce:

1. Ustawa z 5 kwietnia 2002 o europejskich radach zakładowych (Dz.U. z 2002 r. nr 62, poz. 556);
2. Ustawa z 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej (Dz.U. z 2005 r. nr 62, poz. 551);
3. Ustawa z 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz.U. z 2006 r. nr 79, poz. 550).

WORKERS' PARTICIPATION IN MANAGEMENT
– ITS MODEL IN THE EUROPEAN UNION AND THE POLISH MODEL

S u m m a r y

The article is devoted to the origin of the concept of the workers' participation in the management, and then to its implementation in the EU and in Poland. The history of implementing common principles of workers' self-management in the EU is quite complex; the participation model, the so-called Mitbestimmung introduced after World War II in Germany (the act was passed in 1976) was then slowly and in a limited range (informing and consulting) introduced on the basis of the EU Directive of 1977 into the legislation of particular member states. Implementation became quicker when the EU decided to establish, as one of variants, the so-called European Company. In this model the European company committee was provided for. The directive was implemented in Polish legislation by the act of 2002; in companies acting in more than one country there is an obligatory company committee. Similarly, there should be a company committee in the so-called European Company and European Economic Interest Grouping. The European Company is an alternative legal form of company, the same on the territory of the whole EU.

The history of workers' participation in management in Poland, broadly discussed in the article, is much more complex. It started in 1981, under the pressure of the "Solidarity" trade union, with introducing the acts on the state company and the workers' self-management in the state company. These acts, although they are included in the participation current, broadly outlined the rights of the workers' committee and of the workers' (delegates') general meeting, actually granting them part of the rights to make decisions, that in fact belong to the owner (e.g. dividing the profit, sometimes electing the manager). The intention of these solutions was to introduce a reformed model of an independent company in a still planned economy, and they started a broad current of discussion on efficiency of these solutions and limitations of workers' participation not only in managing, but also in ownership after 1989. The model of the state company of 1981 (actually, in the practice of the 1980's significantly reduced by the martial law authorities) turned out to be a temporary one and under the conditions of market economy was substituted by a form that made it possible to introduce direct or indirect privatization. However, it is characteristic that Poland has, independent of the EU, its own ample experience and traditions in solving the problem of workers' participation in management. The author, who in the 1980's was a workers' self-management advisor, synthetically compares arguments for and against introducing solutions that include workers' participation in company management, and decidedly defends the limited participation model in the EU's version introduced in Poland by the act of 2006.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo państwowe, partycypacja pracowników w zarządzaniu, współzarządzanie, rada pracownicza, Dyrektywa Unii Europejskiej, partycypacja pracowników w polskim prawie, osoba ludzka, godność, prawa człowieka, prawa moralne, wartość uniwersalna, bezrobocie.

Key words: state enterprise, worker's participation in management, co-management, workers council, EU Directive, worker's participation in polish law, human person, dignity, human rights, moral rights, universal value, unemployment.