
Sławomir Kamosiński

MIĘDZY STABILIZACJĄ A DESTABILIZACJĄ. PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE W POLSCE W OKRESIE TRANSFORMACJI A ZABEZPIECZENIE BEZPIECZEŃSTWA SOCJALNEGO ZAŁOGOM W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wstęp

Literatura przedmiotu dotycząca restrukturyzacji i prywatyzacji polskich przedsiębiorstw jest bardzo obszerna. Omawiają ten proces zarówno specjaliści z zakresu nauk ekonomicznych, jak i zarządzania, socjologii, politologii, a także historycy gospodarczy. Powstały analizy dotyczące przebiegu i oceny skali procesu prywatyzacji w Polsce. Zwraca się uwagę na wybrane aspekty prywatyzacji, związane na przykład z funkcjonowaniem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, prywatyzacji pracowniczej, czy kosztów społecznych procesów prywatyzacyjnych, przemian społecznych, jakie w jej wyniku nastąpiły, postaw pracowników wobec tego procesu¹. Doświadczenia polskiej prywatyzacji odnosi

¹ Wśród wskazanych pozycji odnotować należy: *Prywatyzacja bezpośrednia. Inwestorzy. Menedżerowie. Pracownicy*, M. Jarosz (red.), Warszawa 1998; B. Błaszczyk, *Pierwsze lata prywatyzacji w Polsce (1989–1991). Dylematy koncepcji i realizacji*, Warszawa 1993; A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, Poznań 2003; T. Grzeszczyk, *Mechanizmy prywatyzacji*, Kraków 1997; S. Krajewski, *Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Warszawa 2009; M. Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Warszawa 2006; M. G. Woźniak, *20 lat transformacji. Osiągnięcia, problemy, perspektywy*, G. Kołodko (red.), J. Tomkiewicz, Warszawa 2009; *Gospodarka Polski 1990–2011*, t. I–IV, Warszawa 2012 i wiele innych.

się i porównuje do doświadczeń krajów byłego bloku państw demokracji ludowej². Jak dotąd, mało miejsca w tych dociekaniach naukowych badacze poświęcili na poszukiwanie odpowiedzi na zestawienie przebiegu procesu prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa z zapewnieniem bezpieczeństwa socjalnego załodze. Warto zastanowić się, na ile, w mikroskali, można było osiągnąć bezpieczeństwo socjalne, opierając się na obowiązującym wówczas ustawodawstwie, a w jakim stopniu bezpieczeństwo socjalne było w stanie zagwarantować sobie same załogi przedsiębiorstw, np. poprzez podjęcie negocjacji z nowym pracodawcą lub wtedy, gdy decydowały się one na zbudowanie spółki pracowniczej. Komentarza wymaga postępowanie i zachowanie się przedstawicieli Skarbu Państwa i potencjalnych nowych właścicieli firm. Osiągnięcie bezpieczeństwa socjalnego przez pracowników – we wspomnianej mikroskali – było gwarantem zapewnienia przez państwo jako instytucję, bezpieczeństwa wewnętrznego w całym kraju. Restrukturyzacja i prywatyzacja przedsiębiorstw połączona była w Polsce z gruntowną transformacją czterech sfer: politycznej, ekonomicznej, społecznej i kulturowej³, co było dodatkowym czynnikiem destabilizującym wspomniane bezpieczeństwo socjalne. Niniejszy artykuł szuka odpowiedzi na wskazane powyżej kwestie, ukazując drogi prowadzące do osiągnięcia przez załogi przedsiębiorstw bezpieczeństwa socjalnego.

1. Uwarunkowania polityczne i społeczne procesu transformacji a bezpieczeństwo socjalne załóg w przedsiębiorstwach

Transformacja ustroju gospodarczego w Polsce oraz innych krajach Europy, zaliczanych do roku 1989 do tzw. bloku państw demokracji ludowej, była w skali globu procesem pionierskim, dla którego nie było gotowych schematów, które można by było zaczerpnąć z historii ludzkości. Jedyną rzeczą zbieżną z innymi wielkimi przemianami historycznymi, z jakimi miała ludzkość do czynienia na przestrzeni wieków było to, że dotyczyła ona praktycznie każdej dziedziny życia społecznego i gospodarczego, w tym szczególnie silnie życia rodzinnego i osobistego. Proces ten w następujący sposób komentował prof. Vaclav Klaus: „przemiany historyczne nie mogły się obejść bez rozległych przemian mocarstwowych, finansowych, społecznych i kulturalnych, bez utraty i odradzania się podstawowych wartości i postaw oraz bez zmian norm spo-

² R. Frydman, A. Rapaczynski, J. S. Karle, *Proces prywatyzacji w Europie Środkowej*, Warszawa 1994; P. Kozarzewski, *Prywatyzacja w krajach postkomunistycznych*, Warszawa 2006; *Dwie dekady transformacji w Europie Środkowej i Wschodniej*, A. Stępień-Kuczyńska (red.), M. Potz, M. Słowikowski, Toruń 2011; I. T. Berend, *Od bloku sowieckiego do Unii Europejskiej. Transformacja ekonomiczna i społeczna Europy Środkowo-Wschodniej od 1973 roku*, Kraków 2011 i inne,

³ G. W. Kołodko, *Sukces na dwie trzecie. Polska transformacja ustrojowa i lekcje na przyszłość* [w:] *Polska transformacja i jej przyszłość*, Warszawa 2009, s. 26.

łecznych dla ogromnej liczby naszych współobywateli"⁴. Zmiany, o których wspomina prof. Vaclav Klaus podważały, utarte schematy i przyzwyczajenia, często wpływały na zachwianie bardzo ważnego dla jednostki bezpieczeństwa socjalnego, generując nowe podziały społeczne. Tymczasem Tadeusz Mazowiecki podkreślał, mając na myśli przełomy społeczne, w tym ten z 1989 roku, że „egalitaryzm stanowi jedną z sił motorycznych historii. Nie da się dostrzegać go tylko w wielkich momentach historii, takich jak rewolucja francuska czy amerykańska, a zapominać o tym, że drzemie on w każdych warunkach. System demokratyczny opiera się na wyjściu naprzeciw egalitarnym aspiracjom ludzi, nie zaś na ich negowaniu lub lekceważeniu”⁵. To wyjście naprzeciw egalitarnym aspiracjom ludzi, w momencie przechodzenia z ustroju, który za jeden z głównych celów stawiał sobie wyłącznie w deklaracjach politycznych i pozorowanych działaniach społecznych egalitaryzm, do ustroju wolnego rynku i konkurencji, który, dając równe szanse wszystkim obywatelom, generuje różnice w poziomie życia, było trudne do praktycznej realizacji. Jacek Kuroń, będąc w 1992 roku ministrem pracy i polityki socjalnej, mówił: „nie sposób odrzucić systemu wartości, jaki obowiązuje w Polsce, systemu, którego podstawowym elementem jest sprawiedliwość społeczna, rozumiana jako prawo człowieka do równego startu, do sprawiedliwej zapłaty za pracę, do powszechnego dostępu do edukacji, kultury, służby zdrowia. Trzeba się nauczyć realizować to w warunkach gospodarki rynkowej. Nie odrzucać starych wartości, tylko zrozumieć, że nie da się ich inaczej zrealizować, niż na rynku. To znaczy, że koncepcja sprawiedliwości społecznej musi być realizowana i finansowana nie przez budżet, a dzięki własnej aktywności ludzi”⁶. Zrozumienie istoty tych słów i wdrożenie ich do praktycznej realizacji wymagało przede wszystkim szerokiej akcji edukacyjnej przygotowanej dla całego społeczeństwa. Promować ona powinna aktywność obywatelską i postawy przedsiębiorcze. Tylko w ten sposób można było budować w nowych realiach ustroju gospodarczego poczucie bezpieczeństwa socjalnego społeczeństwa i chronić je przed zagrożeniem płynącym ze strony populizmu.

Szczególnie po 1989 roku ważne było, z punktu widzenia bezpieczeństwa wewnętrznego kraju, zachowanie względnego spokoju społecznego, oznaczającego uzyskanie przyzwolenia społeczeństwa polskiego na przeprowadzenie przez rządzących radykalnych reform gospodarczych, nawet kosztem przejściowego obniżenia i tak już niskiego standardu życia. Prof. Jerzy Hausner, pisząc o potrzebie wdrożenia w 1990 roku radykalnego programu reform, konstatawał: „Tego przejścia nie można było dokonać małymi krokami, na raty, albo się go dokonało na raz, albo się na dłu-

⁴ V. Klaus, *Gdzie zaczyna się jutro*, Wrocław 2011, s. 11.

⁵ T. Mazowiecki, *Otwarte sprawy Polaków*, „Gazeta Wyborcza” 2013, nr 256.7985, s. 16.

⁶ *Socjaldemokrata na rynku, rozmowa z Jackiem Kurońem, ministrem pracy i polityki socjalnej*, A. Łukomska, A. Sowa, „Wprost”, nr 33/1992, s. 13.

żej zostawało po tej samej złej stronie”⁷. W konsekwencji gruntowna przebudowa prawa gospodarczego, podstawowego regulatora życia gospodarczego, oznaczała zazwyczaj dla jednostki potrzebę szybkiego dostosowania się do nowych warunków pracy i życia. Prof. Leszek Balcerowicz odnotował, że bezpieczeństwo wewnętrzne w Polsce, w okresie wprowadzania reform gospodarczych, udało się zachować dzięki zbudowaniu w naszym kraju atmosfery nieodwracalności reform. Jego zdaniem, „szanse na zaadoptowanie się ludzi do nowych warunków rosną, jeśli zmiana jest radykalna, a w efekcie postrzegana przez nich jako nieodwracalna”⁸. Moim zdaniem, szukając odpowiedzi na pytanie o zachowanie spokoju społecznego w okresie wdrażania w życie „planu Balcerowicza” należy mieć na uwadze to, że Polacy należeli do tych narodów, który najzarderliwiej buntował się przeciwko rzeczywistości dnia codziennego w epoce socjalizmu. Społeczeństwo oczekiwało na zmiany. Z tego powodu można przyjąć, że przynajmniej w pierwszych latach przemian systemowych w Polsce społeczeństwo nie mogło buntować się przeciwko reformom, których oczekiwało szczególnie niecierpliwie po „nieudanych próbach ratowania socjalizmu” podjętych przez ówczesnie rządzący obóz polityczny skupiony pod szyldem Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej. Na tym podłożu wyrastało „symboliczne i rzeczywiste społeczne przyzwolenie” na wdrożenie radykalnych reform gospodarczych. Opierając się na badaniach opinii publicznej w 1990 roku, zdaniem Andrzeja Jawłowskiego, „w pierwszej połowie 1990 roku istniała niemal powszechna deklaratywna zgoda na prywatyzację gospodarki”⁹. Poparcie to uległo zmniejszeniu, szczególnie w grupie robotników, w momencie rozpoczęcia już procesu prywatyzacji na szeroką skalę, gdy skutki restrukturyzacji przedsiębiorstw były odczuwalne przez społeczeństwo w postaci pogorszenia się warunków życia i pojawiło się realne zagrożenie subiektywnie odczuwanego bezpieczeństwa socjalnego. Zaznaczyć przy tym należy, że w przedsiębiorstwach, w których rozpoczynano prywatyzację „pomimo występowania wewnętrznych różnic w stosunku pracowników do niej, nie odnotowano sprzeciwów na taką skalę, aby zakłóciły ten proces”¹⁰.

Niepisany consensus zawarty między społeczeństwem a rządzącymi polegał na tym, że pozwalano rządzącym na wprowadzanie radykalnych reform, a społeczeństwo je akceptowało w przekonaniu, że innej drogi nie ma i ich wdrożenie leży w interesie całego społeczeństwa. Większość ludzi w Polsce „odrzucając system komunistyczny

⁷ J. Hausner, *Polityka gospodarcza – wokół dylematów i sporów* [w:] *Polska transformacja i jej przyszłość*, E. Mączyńska (red.), Warszawa 2009, s. 74.

⁸ L. Balcerowicz, A. Rzońca, *Systemy instytucjonalne a siły napędowe gospodarki* [w:] *Zagadki wzrostu gospodarczego. Siły napędowe i kryzysy – analiza porównawcza*, L. Balcerowicz (red.), A. Rzońca, Warszawa 2010, s. 56.

⁹ A. Jawłowski, *Prywatyzacja pracownicza. Przemiany firm i ich załóg*, Warszawa 2001, s. 77.

¹⁰ A. Jawłowski, op. cit., s. 79.

nie brała pod uwagę ekonomicznych konsekwencji tego faktu"¹¹. Dlatego pojawiło się niezadowolenie społeczne, którego podłożem był brak natychmiast odczuwanego wzrostu stopy życiowej jednostek i ich rodzin, po wprowadzeniu radykalnych reform gospodarczych w 1990 roku. Niecierpliwość społeczna wyrażała się w pierwszych latach realizacji reform wybuchem szeregu protestów społecznych, które w tym trudnym czasie przebudowy zagrażały zachowaniu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa na poziomie mikrospołecznym. W symboliczny sposób niecierpliwość i gniew społeczny dotknął Prezesa Rady Ministrów – Tadeusza Mazowieckiego, gdy ten w 1990 roku przegrał w walce o urząd Prezydenta RP z nieznanym w Polsce Stanisławem Tymińskim.

Mając powyższe na uwadze, należy zwrócić uwagę na to, że utrzymanie bezpieczeństwa socjalnego w mikroskali, w państwie doby transformacji, wiązało się ze zrozumieniem tego, że „sama stabilizacja makroekonomiczna nie spowoduje rzeczywistego odrodzenia i restrukturyzacji. (...) Znacznie większy nacisk należy położyć na kwestię prywatyzacji i reform mikroekonomicznych”¹². Kluczem do sukcesu, którym było zachowanie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa postrzeganego jako bezpieczeństwo socjalne, było w pierwszej kolejności wyartykułowanie potrzeb i oczekiwań społecznych na poziomie mikroekonomicznym, pojedynczego przedsiębiorstwa. Bez stabilizacji mikroekonomicznej nie mogło być bowiem stabilizacji makroekonomicznej. Ważnym aspektem oceny znaczenia prywatyzacji w mikroskali było przekonanie, przynajmniej części spośród pracowników przedsiębiorstwa, że rządzący nie podjęli jej dla realizacji niesprecyzowanej bliżej idei, ale po to, aby wykorzystać prywatyzację zakładów pracy do ich rozwoju, poprzez dostarczenie do nich nowych technologii, podniesienie jakości produkcji i wzbogacenie jej asortymentu, dokapitalizowanie zakładu i wprowadzenie go do międzynarodowego podziału pracy¹³. Sukces prywatyzacji postrzegano na poziomie mikroekonomicznym przez pryzmat udanej restrukturyzacji płytkiej i głębokiej przedsiębiorstwa. Odmienna była sytuacja, gdy prywatyzacja nie spowodowała rozwoju przedsiębiorstwa, a wręcz przeciwnie, była

¹¹ A. Jawłowski, op. cit., s. 32.

¹² A. Frydman, A. Rapaczynski, *Prywatyzacja w Europie wschodniej. Czy państwo traci na znaczeniu?*, Kraków 1995, s. 17–18.

¹³ W. J. Katner, *Komercjalizacja i prywatyzacja. Komentarz*, Warszawa 2003, s. 11. „Prywatyzowanie gospodarki należy zatem do długotrwałego procesu, którego istotą ekonomiczną nie jest prywatyzowanie dla zasady i poczytywanie za sukces samej liczby sprywatyzowanych przedsiębiorstw, lecz ich rozwój, dokapitalizowanie, zwiększanie liczby zatrudnionych pracowników, zapewnienie nowych rozwiązań technologicznych, otwarcie na nowe rynki zbytu itp. Jeżeli na skutek wyboru drogi prywatyzacyjnej osiągnie się te cele, to prywatyzacja przedsiębiorstwa państwowego będzie sukcesem”.

drogą prowadzącą do jego upadłości. Przyczyn klęski było wiele. Składały się na nią zarówno błędy zarządzania, jak i błędy w podjętych decyzjach restrukturyzacyjnych. Jednym z powodów upadku wielu firm było, co należy zaakcentować, niewywiązywanie się kupującego z przyjętych na siebie zobowiązań.

Bezpieczeństwo wewnętrzne Polski, rozumiane jako bezpieczeństwo socjalne w mikroskali, w okresie transformacji warunkowała w wysokim stopniu aktywność części społeczeństwa, jego zdolność do adaptacji do nowych warunków ekonomicznych, które kreowali rządzący, wdrażając kolejne reformy modulujące życie gospodarcze i w następstwie tego życie społeczne. Prof. Leszek Balcerowicz podkreślał, opierając się na badaniach empirycznych, że „wszędzie tam, gdzie wprowadzano radykalne reformy, skala i tempo adaptacji ludzi do nowych warunków były zdumiewające”¹⁴. Na ten aspekt zwracali również uwagę inni badacze, którzy podkreślali, że „przejście od wyidealizowanych wyobrażeń i oczekiwań do zaakceptowania rzeczywistości w jej empirycznym kształcie, oznacza, iż ludzie przestają czekać na nowy system, na osiągnięcie warunków, jakie w ich wyobrażeniach powinny nastąpić, a uznają, że należy aktywnie dążyć do znalezienia sobie nowego miejsca w zmieniających się warunkach”¹⁵. Zagrożenie bezrobociem wyzwoliło energię przedsiębiorczości, przejawiającą się w wyrażeniu gotowości przez część obywateli do pracy na tzw. własny rachunek. Według danych zgromadzonych przez Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy, w roku 1994 w województwie tym działalność gospodarczą prowadziło 62 tys. podmiotów gospodarczych, „z których około 98% działa w sektorze prywatnym, a ich liczba w okresie ostatnich trzech lat zwiększyła się prawie o 80%”¹⁶. Uogólniając dane statystyczne, wskazywano że w omawianym roku „według form własności największy udział w działalności gospodarczej ma sektor prywatny 97,1%, przedsiębiorstwa państwowe 1,8%, komunalne 0,6%, przedsiębiorstwa mieszane 0,2% i przedsiębiorstwa zagraniczne 0,3%”¹⁷.

Reformy systemowe zapoczątkowane w Polsce w 1989 roku rozbiły w społeczeństwie poczucie „zbiorowego losu”, który do tego momentu kształtował stosunki spo-

¹⁴ L. Balcerowicz, A. Rzońca, op. cit., s. 57.

¹⁵ A. Jawłowski, op. cit, s. 37

¹⁶ Archiwum Urzędu Wojewódzkiego w Bydgoszczy, Wydział Polityki Gospodarczej i Przekształceń Własnościowych, Analizy i opracowania dotyczące gospodarki województwa bydgoskiego 1994 rok, sygn. 2449/1. W innym miejscu pisano: „Efektem polityki rynkowej jest to, że z ponad 62 tysięcy podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w województwie bydgoskim w sektorze publicznym, a więc obejmującym własność państwową, komunalną oraz mieszaną, działalność gospodarczą prowadzi tylko 1,5 tys. podmiotów tj. 2,5% ogółu, natomiast 60,7 tys., tj. 97,5% w sektorze prywatnym”.

¹⁷ Tamże.

łeczne¹⁸. We wspomnianym okresie transformacji pojawiło się słuszne przekonanie społeczne, że ów proces historyczny jest grą z „niezerowymi kosztami”, a jego „wyniki były na rękę jednym, jednak zupełnie nie na rękę tym drugim”, jak pisał prof. Vaclav Klaus¹⁹. Ówczesni rządzący w poufnych dokumentach postrzegali ten proces w następujący sposób: „Prywatyzacja jest sprawą wrażliwą z powodu potrzeby osiągnięcia ogólnego consensusu, podczas gdy długofalowe korzyści płynące z gospodarki rynkowej są często kwestionowane w związku z niepożądanymi efektami ubocznymi występującymi doraźnie. Ważne jest zatem, by wyjaśnić, jakie wyniki mają zostać osiągnięte w tym konkretnym przypadku i zważyć je na tle możliwych skutków mniej pożądanym lub szkodliwych”²⁰.

2. Podłoże legislacyjne procesu prywatyzacji a zabezpieczenie bezpieczeństwa socjalnego w przedsiębiorstwach

Na poziomie pojedynczych przedsiębiorstw, kluczowe dla zachowania bezpieczeństwa socjalnego i tym samym bezpieczeństwa wewnętrznego państwa, były przepisy zawarte w ustawie z dnia 13 lipca 1990 roku o *prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*²¹. Pozostawiono w nich załodze prawo do podjęcia decyzji o przekształceniu swojego miejsca pracy w spółkę. Pozytywna decyzja Ministra Przekształceń Własnościowych zależna była od złożenia wspólnego wniosku dyrektora przedsiębiorstwa i rady pracowniczej, po podjęciu uchwały przez ogólne zebranie pracowników. W ten sposób ustawodawca rozstrzygał, że rozpoczęcie procesu komercjalizacji przedsiębiorstwa może dokonać się wyłącznie drogą oddolną i jest całkowicie zależne od woli samych zainteresowanych, czyli załogi przedsiębiorstwa. Proces ten dokonuje się zatem na poziomie mikrospołeczności zakładu pracy. W omawianej ustawie, w art. 5 pkt. 2, ustawodawca stanowiąc, że do prawidłowego przebiegu procesu przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa niezbędne jest przedstawienie właściwemu ministrowi „projektowanego zakresu preferencji dla pracowników przedsiębiorstwa przy nabywaniu od Skarbu Państwa akcji w spółce”. Powstająca w ten sposób jednoosobowa spółka Skarbu Państwa pozostawała w tej formie własności do chwili udostępnienia jej akcji osobom trzecim.

¹⁸ Więcej na ten temat: A. Jawłowski, op. cit., s. 37–38.

¹⁹ V. Klaus, *Gdzie zaczyna się jutro*, Wrocław 2011, s. 12.

²⁰ Archiwum Ministerstwa Skarbu Państwa (dalej cyt.: AMSP), Strategia prywatyzacji Inowrocławskich Kopalni Soli S.A., Strategia prywatyzacji (dokument z 1995 roku), sygn. 618/4.

²¹ Ustawa z dnia 13 lipca 1990 roku o *prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych* (Dz. U. z 1990 r. Nr 51, poz. 298, tekst pierwotny z późn. zm.); G. Bieniek, *Podstawy prawne prywatyzacji przedsiębiorstw*, Bydgoszcz 1995, s. 63 i następne.

W komentarzach do tej ustawy zwrócono uwagę, że jej słabością było to, iż „komercjalizacja, a więc przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę handlową (kapitałową) została w tej ustawie uznana za formę prawną wyłącznie przejściową”. Skarb Państwa oczekiwał, że jest to wstępny etap, który otwiera drogę do prywatyzacji. Cel ten Skarb Państwa określił w następujący sposób: „Obecny właściciel firmy, Skarb Państwa, jest właścicielem niejako tytularnym. Rząd wydelegował swoich przedstawicieli do zarządu firmy, lecz maksymalizacja zysku dla Skarbu Państwa nie jest dla niego priorytetem. Zarządzanie firmą odbywa się faktycznie w ramach niepisanego porozumienia osób zainteresowanych, kierownictwa i związków zawodowych. Osoby te są zainteresowane przede wszystkim bezpieczeństwem miejsca pracy i wysokością wynagrodzenia, a nie zyskiem firmy”²². Tego typu postrzeganie roli Skarbu Państwa w procesie prywatyzacji oparte było na przekonaniu ówczesnych władz o tym, że przekształcenia własnościowe muszą być prowadzone dynamicznie, ponieważ w przedsiębiorstwach będących jednoosobową spółką Skarbu Państwa zachodzi zjawisko, które można nazwać „zarządzaniem dla bezpiecznego trwania załogi i zarządu”. A taka postawa kłóciła się z intencją Ministerstwa Przekształceń Własnościowych (Skarbu Państwa), które w pełni przekonane było do tego, że „prywatyzacja wprowadzi do istniejącej struktury zarządzania firmą osobę z zewnątrz, która będzie zainteresowana przede wszystkim rentownością. Jest to ważna zmiana, która w sposób zrozumiały może prowadzić do pojawienia się pewnego oporu”²³. Andrzej Prusek dodaje, że rekompensatą dla załogi przedsiębiorstwa za zgodę na przeprowadzenie procesu prywatyzacji były „tzw. marchewki prywatyzacyjne w postaci możliwości nabywania akcji firm na preferencyjnych zasadach, wybierania swego przedstawiciela do pierwszej rady nadzorczej oraz podnoszenia płac załogi bez tzw. popiwku”²⁴. Załogi prywatyzowanych przedsiębiorstw uzyskiwały możliwość podjęcia negocjacji z przyszłym pracodawcą, celem podpisania porozumienia socjalnego, które między innymi dawało pracownikom na kilka lat gwarancję zatrudnienia.

Omawiana ustawa z 13 lipca 1990 roku w rozdziale 4 regulowała prywatyzację przedsiębiorstwa państwowego w drodze jego likwidacji. Ustawodawca stanowił, że likwidacja przedsiębiorstwa państwowego może nastąpić w celu „oddania na czas oznaczony do odpłatnego korzystania przedsiębiorstwa lub zorganizowanych części mienia przedsiębiorstwa”. Ten proces prywatyzacji przeprowadzano wówczas, gdy stosowny wniosek o likwidację i oddanie mienia do odpłatnego korzystania został uchwalony przez radę pracowniczą, po zasięgnięciu opinii ogólnego zebrania pra-

²² AMSP, Strategia prywatyzacji Inowrocławskich Kopalni Soli S.A., Strategia prywatyzacji (dokument z 1995 roku), sygn. 618/4.

²³ AMSP, Strategia prywatyzacji Inowrocławskich Kopalni Soli S.A., Strategia prywatyzacji (dokument z 1995 roku), sygn. 618/4.

²⁴ A. Prusek, *Prywatyzacja polskiej gospodarki. Cele, programy i ocena jej rezultatów*, Kraków 2005, s. 27.

owników, delegatów. Oddanie mienia przedsiębiorstwa następowało na rzecz spółki, a do spółki zobowiązana była przystąpić większość pracowników likwidowanego przedsiębiorstwa. Przepisy rzeczonyj ustawy stanowiły, że po upływie czasu, na który spółka została zawarta, korzystający ma prawo zakupić mienie, z którego korzysta²⁵.

Przyjęte regulacje prawne uzależniły rozpoczęcie rewolucyjnych zmian w przedsiębiorstwach od decyzji pracowników. W ich rękach oraz w rękach nowych inwestorów (nabywców przedsiębiorstwa) i Skarbu Państwa spoczywała odpowiedzialność za to „czy firma stanie się wielka, czy też nie”. Los przedsiębiorstw, jak podkreślał Jim Collins i Morten T. Hansen, „nawet w chaotycznym i niepewnym świecie, leży w rękach ludzi. Nie chodzi o to, co im się przydarzy, ale co z tym zrobią i jak dobrze zrobią”²⁶. Przyczyny chaosu i niepewności w działalności firm „należy szukać poza ekonomią – to regulacje rządowe, niezdiscyplinowane wydatki państwowe, polityczne ryzyko, zmieniające się technologie, nowe media, efekty dwudziestoczterogodzinnego cyklu nadawania wiadomości, klęski żywiołowe, terroryzm, kryzysy energetyczne, zmiany klimatyczne, niepokoje polityczne w krajach rozwijających się i tak dalej”²⁷. W konsekwencji otoczenie, w którym działała firma, wpływa na to, czy zachowany zostanie w przedsiębiorstwie spokój społeczny, czy też będzie panował w niej chaos wyrosły na gruncie niezadowolenia pracowników z warunków pracy. Żadna firma nie jest samotną wyspą, lecz działa w warunkach wzajemnego krzyżowania się czynników endogenicznych i egzogenicznych wpływających na jej los.

3. Analiza empiryczna

Przekształcenie przedsiębiorstwa w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, traktowane jako klucz otwierający drogę do dalszej prywatyzacji, wymagało zgodnie z przepisem ustawy z 13 lipca 1990 roku zgody całej załogi. Wyrażenie jej uzależnione było, moim zdaniem, od charyzmy dyrektora i zaufania, jakim darzyła go załoga przedsiębiorstwa. W przypadku, gdy pracownicy ufali kierownictwu przedsiębiorstwa, a ono rzeczowo zaprezentowało cele przekształceń własnościowych firmy, uzyskanie zgody pracowników nie było trudne. Dowodzą tego przykłady empiryczne. W Bydgoskich Fabrykach Mebli w Bydgoszczy (BFM) autorytet dyrektora przedsiębiorstwa i zorganizowane szkolenia dla całej załogi w zakresie celów prywatyzacji pozwolił tej firmie przejść bez wewnętrznych

²⁵ Tę formę prywatyzacji nazywano leasingiem pracowniczym. Jak podkreślają uczeni, nie był to jednak leasing, a dzierżawa, na co wskazuje zapis artykułu 39 stanowiący, że „oddanie mienia do odpłatnego korzystania następuje na podstawie umowy zawartej w imieniu Skarbu Państwa przez organ założycielski”; por. W. J. Katner, *Komercjalizacja i prywatyzacja. Komentarz*, Warszawa 2003, s. 10.

²⁶ J. Collins, M. T. Hansen, *Wielcy z wyboru*, Warszawa 2013, s. 179–180.

²⁷ J. Collins, M. T. Hansen, op. cit., s. 191.

sporów załogi przez całą ścieżkę prywatyzacyjną. Dla celów informacyjnych i szkoleniowych załogi, aby zrozumiała ona zasady działania firmy w warunkach wolnego rynku, wykorzystany został rok 1990. W jednoosobową spółkę Skarbu Państwa BFM zostały przekształcone 21 lutego 1991 roku. Już wówczas kierownictwo firmy podkreślało, że „aktualny stan regulacji stosunków własnościowych w BFM SA, będących jednoosobową spółką Skarbu Państwa, należy uznać za przejściowy, a jego stabilizacja spowoduje usankcjonowanie nabywców większościowych pakietów akcji, które muszą być udostępnione potencjalnym nabywcom w okresie dwóch lat”²⁸. Zarząd, poszukując dla Bydgoskich Fabryk Mebli S.A. optymalnej ścieżki prywatyzacji, podkreślał, w celu stworzenia załodze poczucia bezpieczeństwa socjalnego, że dążąc do podniesienia wydajności pracy i konkurencyjności firmy na rynkach międzynarodowych, będzie równocześnie starać się zachować niezmienny stan zatrudnienia. Sprzedaż w 1992 roku przez Skarb Państwa części akcji tego przedsiębiorstwa inwestorowi strategicznemu, firmie Schieder Trading GmbH Co. KG., połączona była ze sprzedażą na preferencyjnych zasadach 14,29% akcji pracownikom. Przyjęto rozwiązanie, że „minimum 40% wartości nabywanych akcji liczonych po cenie preferencyjnej zostanie wpłacone (przez pracownika – przypis S.K.) w dniu zakupu akcji, a pozostała należność może zostać rozłożona na 12 miesięcznych rat, przy czym do dnia 14.01.1994 roku raty nie będą oprocentowane, a po tym terminie będą one oprocentowane zgodnie z wysokością stopy kredytu refinansowego, określaną przez Prezesa Narodowego Banku Polskiego”²⁹. Ten krok, warunkowany przepisami przywoływanej tu już ustawy z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, pozwolił na zjednanie do procesu prywatyzacji załogi BFM i przyspieszył wykup części akcji od Skarbu Państwa przez inwestora strategicznego. Pakiet 14,29% akcji w rękach załogi Bydgoskich Fabryk Mebli S.A. nie dawał pracownikom realnej władzy nad nim, dlatego zdecydowali oni się na sprzedaż własnych udziałów spółce PBG Lichtenstein. Ich zadowolenie budził fakt, że sprzedaż akcji BFM pozwoliła na uzyskanie dodatkowych dochodów. Janusz Lewandowski tak szybkie spieniężanie papierów wartościowych przez załogi prywatyzowanych przedsiębiorstw określał mianem tzw. preferencji płynności³⁰.

²⁸ S. Kamosiński, *Losy wielkich przedsiębiorstw doby PRL w regionie kujawsko-pomorskim w okresie transformacji systemowej i po jej zakończeniu [w:] Z dziejów przemysłu po 1945 roku*, pod red. E. Kościk i R. Klementowskiego, Wrocław 2012, s. 266.

²⁹ S. Kamosiński, op. cit., s. 267.

³⁰ *Socjalizmu nie da się naprawić*, z Januszem Lewandowskim rozmawia Adam Leszczyński, „Gazeta Wyborcza” 2013, nr 291.8020, s. 32. Janusz Lewandowski mówił: „Największym niespełnieniem, i to w całym świecie postkomunistycznym, były rozmaite próby (u nas program NFI) skrócenia drogi do powszechnego akcjonariatu. Zawiodły choćby z uwagi na tzw. preferencję płynności, typową dla biednych społeczeństw, czyli szybkie spieniężanie wszelkich papierów wartościowych, takich jak tytuły własności”.

W zbliżony sposób przebiegało gromadzenie dokumentów niezbędnych do przekształcenia przedsiębiorstwa w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa w Bydgoskich Zakładach Fotochemicznych „Organika-Foton” w Bydgoszczy. W liście z dnia 27 czerwca 1991 roku Rady Pracowniczej tego przedsiębiorstwa do Ministerstwa Przekształceń Własnościowych w Warszawie podano, że „Rada Pracownicza Przedsiębiorstwa zawiadamia, że konsekwentnie zainteresowana jest przekształceniem Przedsiębiorstwa w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa i wyraża nadzieję, że uwzględnienie naszego Przedsiębiorstwa na liście przedsiębiorstw do masowej komercjalizacji przyspieszy proces prywatyzacji”³¹. Porozumienie załogi i kierownictwa, którego celem było przekształcenie firmy „Organika-Foton” w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa uległo erozji, gdy pracownicy zauważyli przedłużające się procedury w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych. Ten stan wywołał zaniepokojenie Komisji Zakładowej NSZZ Solidarność przy Bydgoskich Zakładach Fotochemicznych „Organika-Foton”. W październiku 1991 roku związek ten wystosował list do Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, w którym w trosce o zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego pracujących w „Fotonie” osób apelował do administracji ministerialnej o przyspieszenie procesu prywatyzacji. Związkowi działacze napisali: „Z inicjatywy naszego Związku rozpoczął się proces przekształcania dwa lata temu, który zgodnie ze swoimi uprawnieniami prowadzi Rada Pracownicza i Dyrekcja, a rola tej ostatniej jest naszym zdaniem zbyt dominująca. Zastanawiający jest dla nas fakt, dlaczego pomimo pozytywnej opinii Ministerstwa Przemysłu i Urzędu Antymonopolowego proces ten trwa już dwa lata. Czyżby zależało komuś na przedłużaniu tego procesu i zachowaniu starego układu w naszym przedsiębiorstwie, które chyli się ku upadkowi”³². Zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego w pojedynczych zakładach pracy wiązało się nieodzownie z potrzebą przeprowadzenia procesu prywatyzacji w sposób nie budzący żadnych podejrzeń o działanie niezgodne z prawem. Był to jeden z podstawowych warunków, który dawał pracownikom zatrudnionym w przedsiębiorstwie gwarancję, że mają kontrolę nad tym procesem i są informowani o jego przebiegu. Pojawienie się określeń „czyżby zależało komuś” lub „zachowanie starego układu” wprowadzało niekorzystne w procesie przekształceń własnościowych wrażenie działań zakulisowych, których potencjalnym celem było oszukanie pracowników. Ich obawa o bezpie-

³¹ AMSP, Departament Nadzoru Właścicielskiego, Komercjalizacja, Wniosek o przekształcenie w jssp Bydgoskie Zakłady Fotochemiczne Organika-Foton Bydgoszcz, List z 27 czerwca 1991 roku Rady Pracowniczej do Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, sygn. 1346/10.

³² AMSP, Departament Nadzoru Właścicielskiego, Komercjalizacja, Wniosek o przekształcenie w jssp Bydgoskie Zakłady Fotochemiczne Organika-Foton Bydgoszcz, List z października 1991 roku Komisji Zakładowej NSZZ Solidarność przy Bydgoskich Zakładach Fotochemicznych Organika-Foton do Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, sygn. 1346/10.

czeństwo socjalne, własne i rodzin, potęgowała się w takim wypadku i znalazła ujście w eskalowaniu konfliktu. Jego wyrazem było następujące stwierdzenie związków zawodowych działających w przedsiębiorstwie „Organika-Foton”: „Przy zwolnieniach grupowych brak regulaminu zwolnień, nie doprowadza się do podpisania porozumienia w sprawie zwolnień. Zwalnia się osoby według klucza procentowego, pozostają na stanowiskach osoby nie zawsze przydatne, a wygodne Dyrekcji”³³.

W sytuacji utraty zaufania załogi Bydgoskich Zakładów Fotochemicznych „Organika-Foton” do instytucji państwowych można zaobserwować transformację poglądów pracowników tej firmy od entuzjazmu prywatyzacyjnego do niechęci do tego procesu. Zaznaczyć należy, że zjawisko to nie było jednostkowe. Przejrzystość procesu przekształcania przedsiębiorstw w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, współpraca Ministerstwa Przekształceń Własnościowych z załogą jednostki przeznaczonej do przekształcenia własnościowego, gwarantowała dzięki spokojowi społecznemu i zachowaniu bezpieczeństwa socjalnego na poziomie mikrospołecznym osiągnięcie bezpieczeństwa wewnętrznego na poziomie makrospołecznym, w dodatku w trudnym dla kraju okresie transformacji gospodarki. Jacek Kuroń w sierpniu 1992 roku, w okresie przechodzenia przez Polskę fali strajków na poziomie mikrospołeczności zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach, potwierdził, że przede wszystkim bezpieczeństwu wewnętrznemu państwa zagraża niepewność sytuacji, w jakiej znajduje się zakład pracy i jego pracownicy. Mówił: „Negatywne emocje budzi przede wszystkim niepewność co do własnej sytuacji i temu mają zaradzić negocjacje”³⁴.

Opieszalność działania instytucji rządowych, podejmowanie przez nie decyzji bez konsultacji z załogami prywatyzowanych przedsiębiorstw oraz odczuwana przez pracowników arogancja urzędników ministerialnych zaburzały potencjalny spokój społeczny w fabrykach. Trudno znaleźć dzisiaj racjonalne wytłumaczenie dla tego typu postępowania. Na tym gruncie skomplikowała się sytuacja wewnętrzna w Bydgoskich Zakładach Fotochemicznych „Organika-Foton”. W przygotowanym akcie notarialnym przekształcającym ten zakład w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, wbrew woli załogi tego przedsiębiorstwa, wyrażonej w piśmie Rady Pracowniczej z dnia 26 czerwca 1991 roku, w miejsce proponowanego na stanowisko Prezesa Zarządu „Foton” S.A., doświadczonego, długoletniego, pracownika tego zakładu, wpisano inną osobę. Ujawnienie tego faktu było bezpośrednią przyczyną protestu załogi, który wyrażono w Uchwale Rady Pracowniczej z dnia 28 stycz-

³³ AMSP, Departament Nadzoru Właścicielskiego, Komerccjalizacja, Wniosek o przekształcenie w jssp Bydgoskie Zakłady Fotochemiczne Organika-Foton Bydgoszcz, List z października 1991 roku Komisji Zakładowej NSZZ Solidarność przy Bydgoskich Zakładach Fotochemicznych Organika-Foton do Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, sygn. 1346/10.

³⁴ *Socjaldemokrata na rynku, rozmowa z Jackiem Kurońem, ministrem pracy i polityki socjalnej*, A. Łukomska, A. Sowa, „Wprost”, nr 33/1992, s. 14.

nia 1992 roku. Napisano w nim: „Konsekwentnie więc wnosimy o nominowanie na Prezesa Zarządu Spółki Foton S.A. zgodnie z uchwałą Rady Pracowniczej z dnia 26.06.1991 roku”. Nadmieniano przy tym, że „obecna sytuacja powoduje zamieszanie w Zakładzie i zdecydowanie pogarsza atmosferę pracy”³⁵. Pracownicy domagali się od Ministerstwa Przekształceń Własnościowych zaakceptowania ich woli, a w korespondencji z nim podkreślali niekompetencję osób zarządzających zakładem „Foton”: „zarządzanie przedsiębiorstwem polega na przeczekaniu, a trudności tłumaczone są ogólną trudną sytuacją kraju i w przemyśle i liczenie na powrót starych rządów i dotacje z budżetu”³⁶. Zdumiewa tego typu osąd załogi, która wskazywała pośrednio na to, że dyrekcji „Fotonu” brakowało kapitału intelektualnego pozwalającego na pokierowanie firmą w warunkach zmienionej rzeczywistości gospodarczej. Dostrzegano przy tym czynnik obiektywny, którym był brak dostępu do kapitału finansowego i nowych technologii, które pozwalały na rozwój przedsiębiorstwa i jego dostosowanie do warunków rynkowych. Elizabeth Dunn, badając ten problem, stwierdziła, że „menedżerowie przywykli do działania w warunkach gospodarki niedoboru, musieli zmienić swoją orientację z podażowej na popytową. Potrzebowali nowych kompetencji w centralnych obszarach zarządzania gospodarką kapitalistyczną”³⁷.

Dokumentem o dużym znaczeniu dla zachowania bezpieczeństwa socjalnego załóg w przedsiębiorstwach, który nowy właściciel przedsiębiorstwa podpisywał wraz z aktem notarialnym potwierdzającym zakup firmy, był wynegocjowany z załogą tzw. pakiet socjalny, który określano również mianem porozumienia socjalnego. Zdaniem uczonych badających problem prywatyzacji, akt ten był swoistym „fenomenem społecznym i prawnym”³⁸. W atmosferze radykalnych zmian gospodarczych, bankructw

³⁵ AMSP, Departament Nadzoru Właścicielskiego, Komercjalizacja, Wniosek o przekształcenie w jssp Bydgoskie Zakłady Fotochemiczne Organika Foton Bydgoszcz, Uchwała Rady Pracowniczej BZF Organika Foton z dnia 28 stycznia 1992 roku, sygn. 1346/10.

³⁶ AMSP, Departament Nadzoru Właścicielskiego, Komercjalizacja, Wniosek o przekształcenie w jssp Bydgoskie Zakłady Fotochemiczne Organika-Foton Bydgoszcz, List z października 1991 roku Komisji Zakładowej NSZZ Solidarność przy Bydgoskich Zakładach Fotochemicznych Organika-Foton do Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, sygn. 1346/10.

³⁷ E. C. Dunn, *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*, Warszawa 2008, s. 52.

³⁸ Określenie „fenomen społeczny i prawny” zostało umieszczone w podtytule monografii M. Bednarski i J. Wratny, *Porozumienia socjalne związane z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych. Fenomen społeczny i prawny*, J. Wratny (red.), Warszawa 2000. We wstępie do wskazanej monografii autorzy napisali: „Porozumienia zawierane między inwestorem strategicznym a związkami zawodowymi działającymi w przedsiębiorstwie, które ma podlegać prywatyzacji, stanowią obecnie stały komponent umów prywatyzacyjnych. Mimo trudności wyjaśnienia charakteru prawnego porozumień ich rola w praktyce jest niezwykle istotna. Zaslugują przeto na określenie ich mianem fenomenu”.

przedsiębiorstw i pojawienia się w związku z tym pokrzywdzonych pracowników, wspomniane porozumienia dawały załodze prywatyzowanego przedsiębiorstwa złudzenie osiągnięcia minimum spokoju socjalnego na okres kilku lat. Pakiet socjalny spełniał rolę czynnika, który rozładowywał potencjalny konflikt, jaki mógł wybuchnąć w sferze społecznej na poziomie mikro, pojedynczego zakładu pracy³⁹. Zawierany pomiędzy załogą i inwestorem zamierzającym kupić dane przedsiębiorstwo, miał zawsze jednostronny charakter, ponieważ był on zobowiązaniem pracodawcy. Należy przy tym zwrócić uwagę na to, że dawał on, jeśli nowy pracodawca wywiązywał się z przyjętych na siebie zobowiązań, gwarancję spokoju społecznego w zakładzie na okres, na jaki porozumienie zostało zawarte. Był to często bezcenny czas dla pracodawcy, pozwalający mu na realizację wytyczonych celów ekonomicznych i wdrażanie strategii restrukturyzacji firmy⁴⁰. Korzyści z realizacji tego typu dokumentów były więc obustronne.

Pakiet socjalny wynegocjowany przez załogę Inowrocławskich Kopalni Soli S.A. (IKS) w Inowrocławiu został wpisany do umowy MPW/637/96 sprzedaży akcji tejże, zawartej w dniu 28 września 1996 roku pomiędzy Skarbem Państwa Rzeczypospolitej Polskiej a Mazowieckimi Zakładami Rafineryjnymi i Petrochemicznymi S.A. z siedzibą w Płocku. W artykule 3.8 tego dokumentu zagwarantowano pracownikom sprzedawanej firmy to, że stan zatrudnienia w Spółce z dnia 30 sierpnia 1996 roku wynoszący 440 pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony zostanie utrzymany aż do dnia 1 stycznia 2000 roku, czyli przez okres trzech i pół roku. Za integralną część umowy podpisujące ją strony uznały także zamieszczony w aneksie do niej pakiet socjalny. Dostojności temu dokumentowi dodawał fakt, że rozpoczynał się on preambułą, w której pierwsze zdanie brzmiało: „Dla dobra Spółki strony niniejszego porozumienia w stosunkach wewnętrznych, jak i zewnętrznych, postanawiają kierować się następującymi zasadami: najwyższa dbałość o dobre imię Spółki oraz działających w niej związków zawodowych; działanie w dobrej wierze i poszanowanie kompetencji i słusznym interesów drugiej strony; zachowanie tajemnicy i poufności przekazywanych informacji; reprezentowanie wspólnego stanowiska wobec osób trzecich w obronie interesów i dobrego imienia Spółki”. Nabywca Inowrocławskich Kopalni Soli, dając gwarancję zatrudnienia do wspomnianej powyżej daty, składał oświadczenie woli, że gdyby nie mógł dotrzymać warunków umowy, to zobowiązuje się zwalnianym pracownikom wypłacić „odszkodowanie w wysokości równej ilości miesięcy brakuujących do upływu gwarantowanego okresu zatrudnienia pomnożonej przez średnią miesięczną płacę wyliczoną jak za urlop wypoczynkowy nie mniej niż za 12 miesię-

³⁹ M. Bednarski, J. Wratny (red.), *Porozumienia socjalne związane z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych. Fenomen społeczny i prawny*, Warszawa 2000, s. 13.

⁴⁰ M. Bednarski, J. Wratny, op. cit., s. 23.

cy". Co ciekawe, bezpieczeństwo socjalne pracownicy starali się gwarantować nawet swoim dzieciom poprzez wprowadzenie do tego dokumentu kuriozalnego zapisu o tym, że „Inwestor zapewni pierwszeństwo zatrudnienia pracownikom Inowrocławskich Kopalni Soli S.A. i członkom ich rodzin na nowo tworzonych miejscach pracy w spółkach działających w sferze innej niż dotychczasowa działalność IKS S.A.". Pakiet socjalny drobiazgowo regulował kwestie regulacji płacy, gwarancji działalności związkowej oraz gwarancji socjalno-bytowych i BHP oraz zobowiązań inwestycyjnych i tych związanych ze szkoleniem załogi⁴¹. Zawierał on także wpis, że „w przypadku kolejnej emisji akcji Inowrocławskich Kopalni Soli S.A. Inwestor uwzględni prawa pracowników do objęcia nowo emitowanych akcji". Ten dokument pokazuje, jak w okresie niewydolnej gospodarki, załogi przedsiębiorstw eskalowały swoje żądania, rozciągając zobowiązania inwestora na członków swoich rodzin.

Proces prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego w drodze jego likwidacji przez sprzedaż przeprowadzono w Fabryce Opakowań Blaszanych w Bydgoszczy. Zakłady wykupiła firma CAN-PAK. W podpisanym z załogą pakiecie socjalnym inwestor zobowiązywał się do tego, że utrzyma dotychczasowy stan zatrudnienia przez dwa lata, licząc od chwili zakupu przedsiębiorstwa, a także że zachowany będzie na niezmienionych zasadach dotychczasowy fundusz socjalny i mieszkaniowy. Równocześnie firma CAN-PAK na inwestycje z zakresu ochrony środowiska zobowiązała się przeznaczyć 1 mld ówczesnych zł, a na wdrożenie nowych technologii produkcji aż 5 mln dolarów⁴².

O tym, że do bezpieczeństwa socjalnego pracownicy prywatyzowanych fabryk przywiązywali ogromną wagę świadczyły wynegocjowane w roku 1994 warunki umowy sprzedaży Włocławskiej Fabryki Lin i Drutu „Drumet” Poznańskiej Grupie Kapiłałowej S.A. Inwestor gwarantował, że „zakup akcji (...) ma charakter wieloletniej

⁴¹ AMSP, Inowrocławskie Kopalnie Soli S.A. w Inowrocławiu, Umowa MPW/637/96 sprzedaży akcji Inowrocławskich Kopalni Soli S.A. zawarta w dniu 28 września 1996 roku pomiędzy Skarbem Państwa Rzeczypospolitej Polskiej reprezentowanym przez Ministra Przekształceń Własnościowych Rzeczypospolitej Polskiej a Mazowieckimi Zakładami Rafineryjnymi i Petrochemicznymi S.A. z siedzibą w Płocku. W sprawach zobowiązań inwestycyjnych zapisanych w Pakiecie Socjalnym Inwestor zobowiązywał się między innymi do tego, że „planując sieć infrastruktury związanej z dystrybucją paliw, gazu płynnego i petrochemikaliów, będzie dążył, aby zlokalizować ją na terenach IKS S.A., w celu zwiększenia liczby miejsc pracy i ułatwienia realizacji gwarancji zatrudnienia". Przyjął inwestor również inne zobowiązanie, że „w związku z szerokim zakresem prowadzonej przez Inwestora działalności, będzie on zmierzał do tworzenia miejsc pracy przy przetwarzaniu produktów Petrochemii Płock S.A. na terenach IKS S.A."

⁴² Archiwum Urzędu Wojewódzkiego w Bydgoszczy, Wydział Polityki Gospodarczej i Przekształceń Własnościowych, Analizy i opracowania dotyczące gospodarki województwa bydgoskiego w 1994 roku, sygn. 2449/1.

inwestycji, a zatem nie jest obecnie dokonany z zamiarem ich dalszej odsprzedaży, czy też zbycia pod innym tytułem prawnym”. W pakiecie socjalnym Poznańska Grupa Kapitałowa zobowiązała się, że w okresie 36 miesięcy od dnia podpisania umowy utrzyma zatrudnienie 917 osób. Wynegocjowano przy tym surowe kary umowne w wypadku zwolnienia pracownika, wbrew zapisom pakietu socjalnego. W takim przypadku miała owa „Spółka wypłacić każdemu zwalnianemu pracownikowi odprawę w wysokości wynagrodzenia obliczonego tak, jak za urlop wypoczynkowy, pomnożonego przez ilość miesięcy pozostałych do końca 36 miesięcznego okresu zatrudnienia gwarantowanego przez kupującego”. W ten sposób do powszechnego, publicznego obiegu weszło określenie „okres zatrudnienia gwarantowanego”, czyli czas postrzegany jako gwarantowane przez pracodawcę miesiące bezpieczeństwa socjalnego. Ponadto Poznańska Grupa Kapitałowa złożyła załodze „Drumetu” obietnicę, nie oceniając wydajności pracy i efektywności ekonomicznej tych zakładów, że w okresie dwóch miesięcy od podpisania umowy kupna firmy podniesie o 30% wynagrodzenie wszystkim pracownikom i będzie później dokonywała indeksacji płac o współczynnik inflacji. Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa socjalnego załodze tego przedsiębiorstwa okupione zostało również zobowiązaniem tego inwestora do udzielenia każdemu pracownikowi kredytu na preferencyjnych warunkach, aby mógł zakupić przysługujące mu akcje „Drumetu”⁴³.

Zachowanie spokoju społecznego, a przy tym bezpieczeństwa socjalnego w skali jednego przedsiębiorstwa było fundamentem do utrzymania tego stanu na obszarze województwa⁴⁴. Z tego powodu pogorszenie się w 1996 i 1997 roku położenia ekonomicznego firmy „Elana” S.A. w Toruniu wywołało ogromne zaniepokojenie wojewody toruńskiego, który 2 kwietnia 1997 roku wystosował w tej sprawie specjalny list do ówczesnego Prezesa Rady Ministrów – Włodzimierza Cimoszewicza. Wyrażał on w nim obawę o to, czy toruńskie zakłady przetrwają w sytuacji, gdy prawdopodobnie amerykańska firma „UNIFI” zamierzała zbudować koło Sieradza fabrykę produkującą przędzę teksturowaną. Podkreślił przy tym, że w przypadku bankructwa „Elany” zostanie zachwiany spokój społeczny i bezpieczeństwo socjalne wielu tysięcy mieszkańców małego województwa toruńskiego: „Sytuacja ta, w borykającym się z problemem wysokiego bezrobocia (blisko 20%) województwie toruńskim, może wywołać trudne do przewidzenia skutki społeczne i gospodarcze. Elana jest największą firmą w województwie – zatrudnia ponad 6 000 pracowników. Poprzez powiązania kooperacyjne

⁴³ AMSP, Monitorowanie Zobowiązań, Drumet S.A., sygn.

⁴⁴ Mowa o województwach istniejących w granicach z lat 1975–1999. W tym okresie było 49 małych województw. Na Kujawach i Pomorzu istniały trzy województwa: bydgoskie, toruńskie i wrocławskie.

zapewnia pracę i byt blisko 20 tysiącom mieszkańców miasta"⁴⁵. List ten był reakcją wojewody na pismo, które otrzymał od Prezesa Zarządu „Elana” S.A., a które dotyczyło opisu zamierzeń inwestycyjnych prowadzonych w tym przedsiębiorstwie do roku 2000. Obawiano się w „Elanie”, że pojawienie się silnego konkurenta w jej otoczeniu, spowoduje upadek firmy i tym samym zmarnowany zostanie ogromny wysiłek inwestycyjny, który wcześniej podjęto. Prezes Zarządu napisał 1 kwietnia 1997 roku do wojewody: „Po okresie realizacji naszego planu, czyli po 2000 roku, poziom technologii w Elanie S.A. pozwoli na konkurowanie z czołowymi producentami poliestrów na świecie, a także zapewni surowiec najwyższej jakości dla potrzeb przemysłu włókienniczego. Do tego czasu prosimy o podjęcie działań ochronnych, które pozwolą na pełną realizację podjętego programu inwestycyjnego”⁴⁶. W istocie, jak widać, prezes Zarządu „Elana” S.A. prosił o podjęcie takich kroków, które zablokują inne inwestycje w branży produkcji włókien sztucznych w kraju, aby pozwolić na modernizowanie produkcji jednej firmy i uchronić region przed wzrostem bezrobocia. Były to działania skierowane przeciw wolnemu rynkowi i pokazywały, że Zarząd „Elana” S.A., decydując się na podjęcie nowych inwestycji, nie zbadał otoczenia rynkowego i nie ocenił stopnia ryzyka inwestycyjnego. W ten sposób potwierdzało się spostrzeżenie wspomnianej wcześniej E. C. Dunn, która zwróciła uwagę, że wielu polskim menedżerom brakowało stosownej wiedzy i umiejętności do prowadzenia przedsiębiorstwa w wolnorynkowym systemie gospodarczym. Badaczka ta, za prof. Piotrem Sztompką, kierowała uwagę na syndrom „niekompetencji cywilizacyjnej”, na którą cierpieć miało polskie społeczeństwo wychodzące z systemu socjalistycznego⁴⁷. W przypadku „Elana” S.A. Zarząd nie tylko obawiał się inwestorów obcych w kraju, ale także napływu taniej odzieży z krajów azjatyckich, ponieważ w planach inwestycyjnych zakładano, że po zakończeniu rozbudowy firmy powstanie w Polsce „duży, pionowo zintegrowany producent tekstyliów, skutecznie konkurujący na rynkach Unii Europejskiej”⁴⁸. Oznacza to, iż restrukturyzację zatrudnienia chciano osiągnąć poprzez zbudowanie

⁴⁵ AMSP, Departament Instytucji Finansowych, Elana S.A. Toruń, Nadzór nad spółkami z częściowym udziałem Skarbu Państwa 1997–2004, List Wojewody Toruńskiego do Włodzimierza Cimoszewicza Prezesa Rady Ministrów z dnia 02 kwietnia 1997 roku, sygn. 2256/6.

⁴⁶ AMSP, Departament Instytucji Finansowych, Elana S.A. Toruń, Nadzór nad spółkami z częściowym udziałem Skarbu Państwa 1997–2004, List Prezesa Zarządu Elana S.A. do Wojewody Toruńskiego z dnia 01 kwietnia 1997 roku, sygn. 2256/6.

⁴⁷ E. C. Dunn, op. cit., s. 37.

⁴⁸ AMSP, Departament Instytucji Finansowych, Elana S.A. Toruń, Nadzór nad spółkami z częściowym udziałem Skarbu Państwa 1997–2004, Elana S.A. – aktualna sytuacja ekonomiczna w aspekcie wprowadzenia branżowego inwestora strategicznego, Warszawa, 8 października 1997 rok, sygn. 2256/6.

przy „Elana” S.A. nowych działów produkcyjnych zajmujących się produkcją tekstyliów oraz szwalnię. Do uruchomionych nowych oddziałów planowano przesunąć około 1600 pracowników z działów produkcji chemicznej. Było to klasyczne myślenie kadry menedżerskiej, zaczerpnięte z poprzedniej epoki. Takie nieodpowiedzialne działanie kierownictwa tej firmy, zakładające gigantyczne inwestycje, nie zważając na zewnętrzne otoczenie rynkowe, było klasyczną drogą prowadzącą do zburzenia równowagi ekonomicznej firmy i narażenia jej na bankructwo. Konsekwencją tego działania było zachwianie poczucia bezpieczeństwa socjalnego załogi i tym samym wybuch niekontrolowanego protestu społecznego.

Narodowe Fundusze Inwestycyjne (NFI) działające na podstawie ustawy z dnia 30 kwietnia 1993 roku *o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji*⁴⁹ były ofertą skierowaną do załóg tych przedsiębiorstw, które nie miały wyraźnie nakreślonych własnych programów restrukturyzacji oraz prywatyzacji. W przypadku włączenia określonego zakładu pracy do NFI jego załoga oraz kierownictwo liczyły na to, że wykreowany zostanie atrakcyjny program restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa i stworzą korzystne warunki do ich realizacji. Wadą owego pomysłu było jednak to, że „uczestnictwo w NFI zdejmowało z kierownictwa spółek odpowiedzialność za ich dalsze losy, sprzyjało szerzeniu się postaw bierności i wyczekiwania na działania zewnętrzne”⁵⁰. Ustawodawca stanowił, że „celem funduszy jest pomnażanie ich majątku, w szczególności poprzez powiększanie wartości akcji spółek, w których fundusze są akcjonariuszami”. Tymczasem w odczuciu Prezesa Narodowego Funduszu Inwestycyjnego Foksal S.A. „nadając Programowi nazwę Narodowych Funduszy Inwestycyjnych założono trudne do pogodzenia w praktyce cele: pomnażanie zysku dla akcjonariuszy i jednocześnie restrukturyzację przedsiębiorstw przy minimalnym koszcie społecznym”⁵¹. W konsekwencji NFI dla należących do nich spółek skłonne były do możliwie szybkiego wyszukania inwestora strategicznego i sprzedaży przedsiębiorstwa za „relatywnie atrakcyjną cenę”⁵². Taka polityka oczywiście budziła niepokój załóg wielu przedsiębiorstw, które na jednym z głównych miejsc, co jest zrozumiałe z punktu widzenia interesu jednostki, stawiały zachowanie bezpieczeństwa socjalnego, rozumianego często jako zachowanie dotychczasowego miejsca pracy.

⁴⁹ Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 roku *o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji* (Dz. U. z 1993 r. Nr 44, poz. 202); G. Pieniek, *Podstawy prawne prywatyzacji przedsiębiorstw*, Bydgoszcz 1995, s. 118 i następne.

⁵⁰ A. Krajewska, S. Krajewski, *Ekonomiczno-finansowa kondycja przedsiębiorstw sprywatyzowanych* [w:] *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, M. Bałtowski (red.), Warszawa 2002, s. 97.

⁵¹ Archiwum Najwyższej Izby Kontroli Delegatura w Bydgoszczy, Komercjalizacja Przedsiębiorstwa Przemysłu Mięsnego Tormięs w Toruniu, Zakłady Mięsne Tormięs S.A. w likwidacji, sygn. 147/3.

⁵² A. Krajewska, S. Krajewski, op. cit., s. 97.

Z tego powodu tak ważnym dokumentem był dla załóg prywatyzowanych tą ścieżką przedsiębiorstw dobrze wynegocjowany pakiet socjalny.

W procesie przekształceń własnościowych polskich przedsiębiorstw pojawiały się również przypadki, w których inwestor kupujący większościowy pakiet akcji przedsiębiorstwa od NFI starał się uniknąć przyjęcia na siebie zobowiązań socjalnych wpisanych w pakiecie socjalnym. Takie postępowanie naturalnie nieuchronnie prowadziło do wybuchu konfliktu załogi z nowym właścicielem firmy już w fazie negocjacji dotyczących nabycia akcji danego przedsiębiorstwa od Narodowych Funduszy Inwestycyjnych i Skarbu Państwa. Podobny spór stał się właśnie doświadczeniem pracowników „Elany” S.A. w Toruniu w roku 2000. Firma ta wchodziła w skład Narodowego Funduszu Inwestycyjnego Fortuna S.A. i zgodnie z zasadami funkcjonowania tychże, została ona przygotowana do sprzedaży. Wkrótce ofertę nabycia 60% akcji złożyła spółka MULTICO Sp. z o.o. NFI wyraził zgodę na zbycie całego posiadanego przezeń pakietu (czyli wspomnianych 60%), nie uwzględnił jednak warunków zawartych w porozumieniu, które określało zasady współpracy Międzyzakładowej Komisji Koordynacyjnej NSZZ Solidarność przy NFI Fortuna S.A. z Zarządem NFI Fortuna S.A. We wskazanym dokumencie zapisano, o czym przypomniał NSZZ Solidarność, że „Zarząd NFI zobowiązał się, że przy prowadzeniu negocjacji dotyczących zbycia pakietu większościowego akcji Spółek występować będzie do potencjalnych nabywców o dokonanie ze Związkami Zawodowymi działającymi w danej Spółce uzgodnień w zakresie tzw. pakietu socjalnego”⁵³. Z tego zobowiązania Zarząd NFI się nie wywiązał i ostatecznie sprzedał we wrześniu 2000 roku pakiet wymienionych 60% akcji. W powstałej sytuacji nie udało się uniknąć konfliktu pomiędzy załogą „Elany” S.A., która czuła się oszukana a NFI Fortuna i firmą MULTICO Sp. z o.o. Związki zawodowe działające w „Elana” S.A., wyrażając swoje niezadowolenie z powstałej sytuacji, wyśtosowały następującej treści uchwałę: „Walne Zebranie Delegatów uważa, że w przypadku, gdy nie dojdzie do zawarcia pakietu socjalnego między reprezentacją załogi a firmą MULTICO, która zamierza w najbliższym czasie objąć łącznie 60% akcji spółki nabywając je od Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, Komisja Międzyzakładowa powinna podjąć działania uniemożliwiające nabycie przez tegoż inwestora 25% akcji spółki, które są w posiadaniu Skarbu Państwa”⁵⁴. W efekcie wygenerowany został konflikt społeczny, u którego podłoża legło upomnienie się załogi przeznaczonego do prywatyzacji przedsiębiorstwa u przyszłego właściciela o bezpieczeństwo socjalne.

⁵³ AMSP, Departament Instytucji Finansowych, Przetarg Publiczny ogłoszony w dniu 31 grudnia 2001 roku dla spółek z Programu NFI, sygn. 4802/8.

⁵⁴ AMSP, Departament Instytucji Finansowych, Przetarg Publiczny ogłoszony w dniu 31 grudnia 2001 roku dla spółek z Programu NFI, Stanowisko Komisji Międzyzakładowej NSZZ „Solidarność” przy Elana S.A., sygn. 4802/8.

NSZZ „Solidarność” podała do publicznej wiadomości: „Czujemy się oszukani. Sposób działania Zarządu NFI Fortuna odbieramy jako bezwzględne kierowanie się własnym interesem, a nie dbanie o interes Spółki i jej załogi, do czego zostały powołane Narodowe Fundusze Inwestycyjne ustawą”⁵⁵.

Akcje „Elana” S.A. we wrześniu 2000 roku, po podpisaniu wstępnej umowy pomiędzy NFI a firmą MULTICO, przeszły na początku 2001 roku na jej własność. W dniu ich nabycia MULTICO odsprzedał je trzem udziałowcom: Zakładom Chemicznym i Tworzyw Sztucznych Boryszew S.A., Hucie Oława S.A. i osobie fizycznej, posiadającej w tych spółkach pakiety większościowe. Przeprowadzona w ten sposób transakcja wzbudziła uzasadnione podejrzenia związków zawodowych działających w „Elana” S.A., które w liście skierowanym do Prezesa Rady Ministrów, Kancelarii Sejmu i Senatu oraz posłów związanych z ziemią toruńską stwierdziły, że umowa kupna-sprzedaży akcji „Elany” S.A. z początku 2001 roku miała „na celu uniknięcie wszelkich zobowiązań, które powinny być zawarte w umowie z nabywcą pakietu większościowego”. Związki zawodowe zwracały przy tym uwagę na to, że „w tej sytuacji wyzbycie się pakietu akcji przez Skarb Państwa, a tym samym pozbycie się jedyne go elementu kontroli poczynają Zarządu i właścicieli może doprowadzić do utraty miejsc pracy i zasilenia armii bezrobotnych w Toruniu”⁵⁶.

W lutym 2002 roku akcjonariuszami „Elana” S.A. w Toruniu były: Skarb Państwa posiadający 25,05% akcji, osoby fizyczne (obecni i byli pracownicy Elany) – ok. 15% akcji, Huta Oława S.A. – 25% akcji i Zakłady Chemiczne i Tworzyw Sztucznych Boryszew S.A. – 36%⁵⁷. Ten ostatni akcjonariusz, na zarzuty związków zawodowych, że unika podpisania z załogą pakietu socjalnego, zwracał uwagę na to, że nie jest jedynym akcjonariuszem „Elana” S.A. i z tego tytułu nie może zawierać żadnego pakietu socjalnego i tym samym składać gwarancji pracowniczych. Napięcia społecznego nie uspokoił również Minister Skarbu Państwa. Ten, na prośbę związków zawodowych i wszystkich pracowników „Elana” S.A., aby Skarb Państwa nie odsprzedał 25% pakietu akcji, które posiada w dniu 18 grudnia 2001 roku w liście do Senator RP Krystyny Sienkiewicz z Torunia odpowiedział, że „w obecnej sytuacji podstawowym celem Skarbu Państwa, zgodnym z programem NFI, jest zbycie posiadanych akcji Elana S.A.”, a także to, że

⁵⁵ AMSP, Departament Instytucji Finansowych, Przetarg Publiczny ogłoszony w dniu 31 grudnia 2001 roku dla spółek z Programu NFI, Stanowisko Komisji Międzyzakładowej NSZZ „Solidarność” przy Elana S.A., sygn. 4802/8.

⁵⁶ AMSP, Departament Instytucji Finansowych, List z dnia 14 listopada 2001 roku związków zawodowych działających w Elana S.A. do Ministerstwa Skarbu Państwa, sygn. 4802/8.

⁵⁷ AMSP, Departament Instytucji Finansowych, Przetarg Publiczny ogłoszony w dniu 31 grudnia 2001 roku dla spółek z Programu NFI, List Zakładów Chemicznych i Tworzyw Sztucznych Boryszew S.A. dotyczący zakupu 25,05% akcji spółki Elana S.A. od Skarbu Państwa, sygn. 4802/8.

„przedstawiciel Skarbu Państwa w Radzie Nadzorczej Elana S.A. nie potwierdza obaw związków zawodowych, że po zbyciu akcji Elany przez Skarb Państwa spółce grozi zaprzestanie działalności”⁵⁸.

Zaprezentowany sposób przeprowadzenia transakcji kupna-sprzedaży akcji firmy „Elana” S.A. rozbijał poczucie bezpieczeństwa socjalnego, destabilizował codzienną pracę fabryki i prowadził do niepokoju wśród załogi tego dużego przecież zakładu pracy. Przytoczony przykład konfliktu w przedsiębiorstwie miał niekorzystny wydźwięk społeczny i ujemnie wpływał na społeczną ocenę procesu prywatyzacji w skali makro. Na wskazanym podłożu pojawiały się, często nieuzasadnione, podejrzenia o naruszanie litery prawa przez inwestorów i Skarb Państwa. Potęgowały to odczucie także inne kroki inwestorów. Związki zawodowe działające we wspomnianej firmie zwracały uwagę, że pomimo trudności finansowych, w jakich znajdowała się „Elana”, jej Zarząd podjął decyzję o wykupie pakietu akcji Zakładów Chemicznych i Tworzyw Sztucznych Boryszew S.A. oraz Huty Oława S.A. od osoby fizycznej, będącej większościami akcjonariuszem w obu przedsiębiorstwach⁵⁹. Dodatkowym czynnikiem burzącym poczucie bezpieczeństwa socjalnego pracowników „Elany” był fakt, że w lutym 2002 roku Prezes Zarządu Boryszew S.A. poinformował pracowników o tym, iż nie zamierza wykupić znajdujących się w ich rękach akcji tego przedsiębiorstwa. Uzasadniając podjętą decyzję zwrócił uwagę, że „Boryszew S.A. nie jest zobowiązany do zakupu akcji od pracowników, gdyż kupił akcje Elana S.A. od inwestorów prywatnych, a nie od NFI”⁶⁰. Zwracał przy tym uwagę na to, że kupując akcje od osoby prywatnej „nie podpisał żadnych umów o przejęciu ich zobowiązań”.

W regionie Kujaw i Pomorza bardzo popularną formą przekształceń własnościowych, gwarantującą osiągnięcie przez załogę firmy poczucia bezpieczeństwa socjalnego było oddawanie przedsiębiorstwa w odpłatne użytkowanie załodze. Była to prywatyzacja przedsiębiorstwa państwowego przeprowadzana w drodze jego likwidacji i oddania na czas oznaczony do odpłatnego korzystania przedsiębiorstwa lub zorganizowanych części mienia tego przedsiębiorstwa. W regulacjach ustawy z 13 lipca 1993 roku prywatyzacja pracownicza miała obejmować przedsiębiorstwa małe i średnie. W praktyce, przynajmniej do 1996 roku, objęła ona wiele przedsiębiorstw zaliczanych do kategorii dużych i bardzo dużych⁶¹. Z tej ścieżki prywatyzacji skorzystało

⁵⁸ AMSP, Departament Instytucji Finansowych, List Ministra Skarbu Państwa Wiesława Karczmarska do Krystyny Sienkiewicz-Senatora RP z dnia 18 grudnia 2001 roku, sygn. 4802/8.

⁵⁹ AMSP, Departament Instytucji Finansowych, List związku zawodowego „Solidarność” z dnia 10 grudnia 2001 roku do Lesława Kuli, sygn. 4802/8.

⁶⁰ AMSP, Departament Instytucji Finansowych, Notatka służbowa z dnia 1 lutego 2002 roku, sygn. 4802/8.

⁶¹ M. Bałtowski, *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane i ich rodzaje* [w:] *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, M. Bałtowski (red.), Warszawa 2002, s. 42.

do końca roku 1994, w ówczesnym województwie bydgoskim, aż 16 przedsiębiorstw. Na ich bazie powstały spółki pracownicze. Była to forma prywatyzacji dająca załodze likwidowanego przedsiębiorstwa poczucie bycia gospodarzem we własnym zakładzie pracy. Według ustaleń Andrzeja Jawłowskiego, można wyodrębnić trzy podstawowe powody skłaniające pracowników do zakupu akcji przedsiębiorstwa w tej drodze prywatyzacji, a mianowicie: „pierwszy – to chęć posiadania wpływu, decydowania lub współdecydowania o losach firmy, drugi – to oczekiwanie korzyści finansowych, trzeci – to dążenie do uzyskania pewności zatrudnienia”⁶². Wskazane przyczyny miały wyraźnie podłoże socjalne i wyrażały się w poszukiwaniu drogi do zapewnienia przez pracownika sobie i swojej rodzinie bezpieczeństwa socjalnego w czasach, gdy praca dla wielu osób stawała się prawdziwym przywilejem. Pracownicy, tworząc spółkę pracowniczą (tzw. leasing pracowniczy), byli przekonani, że są oni w stanie, dzięki swojej pracy i doświadczeniu zawodowemu, zapewnić swojej firmie przetrwanie w warunkach konkurencji wolnorynkowej.

Innymi motywami zakładania spółek pracowniczych przez pracowników były, według badań Andrzeja Jawłowskiego, przekonanie pracowników o tym, że w sytuacji restrukturyzacji firmy i pojawienia się zwolnień, posiadanie akcji przedsiębiorstwa uchroni pracownika przed redukcją zatrudnienia, ponieważ jest jej właścicielem. Inni pracownicy-właściciele liczyli na to, że posiadanie akcji własnego przedsiębiorstwa zapewni im głos na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy i umożliwi uratowanie miejsca pracy.

Spółkami pracowniczymi w 1994 roku na obszarze Kujaw i Pomorza zostały między innymi: Przedsiębiorstwo Cukiernicze „Jutrzenka” S.A., Zakłady Sklejek i Chemicznego Przerobu Drewna w Bydgoszczy, Bydgoska Centrala Materiałów Budowlanych, Przedsiębiorstwo Handlu Chemikaliami „Chemia” w Bydgoszczy, Przedsiębiorstwo Handlu Sprzętem Rolniczym „Agroma” w Sępólnie Krajeńskim, Zakłady Przetwórstwa Cykorii w Wierzchosławicach, Zakłady „Polifarb-Nobiles” we Włocławku, „Centrostal” w Bydgoszczy, „Cefarm” w Bydgoszczy, Zakłady Przetwórstwa Zbożowo-Młynarskiego Sp. z o.o. w Kruszwicy i inne. W roku 2000 w województwie kujawsko-pomorskim wskazaną ścieżkę prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, według danych Urzędu Wojewódzkiego w Bydgoszczy, wybrało aż 75,6% wszystkich prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych w drodze likwidacji⁶³.

⁶² A. Jawłowski, op. cit., s. 118.

⁶³ *Dziesięć lat prywatyzacji w regionie kujawsko-pomorskim*, z Eleonorą Czerwieńską-Wojtasik dyrektorem Wydziału Rozwoju Gospodarczego i Przekształceń Własnościowych Kujawsko-Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Bydgoszczy rozmawia Marek Chamot, „Promocje Kujawsko-Pomorskie”, nr 8/2000, s. 27.

Za najbardziej udaną prywatyzację pracowniczą przyjęto uważać Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych S.A. w Toruniu. Stając się spółką pracowniczą, zwiększył on w ciągu kilku lat zatrudnienie z 850 osób w momencie prywatyzacji w 1991 roku do 1401 osób w roku 2000. Proces przekształcania tego przedsiębiorstwa w spółkę pracowniczą rozpoczął się w roku 1991. Do zakupu akcji, obok pracowników, dopuszczono przedstawicieli środowisk akademickich i środowiska medycznego. Powstała w ten sposób spółka pracownicza bardzo profesjonalnie podeszła do oceny miejsca firmy w systemie wolnego rynku. Przeprowadzono profesjonalne badania potencjalnej chłonności rynku wewnętrznego, a uzyskane dane wskazywały na ogromny niedobór wszelkiego rodzaju materiałów opatrunkowych. Na tej podstawie bardzo optymistycznie kierownictwo oceniło przyszłość tej spółki pracowniczej. Konsensus pracowników, właścicieli tego przedsiębiorstwa z jego kadrami kierowniczą, był całkowity. Kreowanie rozpoznawalnej marki firmy i jej produktów, połączone z agresywną reklamą, przyniosło pożądane efekty. Produkcja i zatrudnienie wzrastało. Równoległe podjęto próby rozszerzenia rynku zbytu na kraje sąsiednie, położone za wschodnią granicą Polski (w 2003 roku w Rosji i na Ukrainie zbudowano fabryki) oraz do Indii (w 2005 roku założono tam wytwórnię). W konsekwencji udanej ekspansji rynkowej na krajowym i zagranicznych rynkach, spółka pracownicza zbudowała Grupę Kapitałową Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych S.A. W 2011 roku w jej skład wchodziło 19 spółek produkcyjnych znajdujących się w Polsce oraz w Rosji, na Ukrainie i w Indiach, 25 spółek handlowych położonych w całej Europie, 5 spółek usługowych medycznych i informatycznych⁶⁴. W omawianej Spółce zatrudnionych było w 2010 roku 6268 pracowników.

„Jutrzenka”, przedsiębiorstwo produkujące słodycze, została przekształcona w spółkę pracowniczą 1 marca 1993 roku. Aż 82% akcji tego przedsiębiorstwa wykupiła jego załoga, która miała prawo do nabywania akcji „Jutrzenki”. Każdy zatrudniony w tej fabryce słodyczy mógł kupić tyle akcji, na ile było go stać. Nie było osób uprzywilejowanych. Ten zabieg wzmocnił identyfikację załogi z przedsiębiorstwem i dawał jej wysoką gwarancję poczucia bezpieczeństwa socjalnego. Wierząc w dobry kierunek rozwoju firmy, w roku 1994 pracownicy zrezygnowali z prawa do dywidendy, godząc się, aby ten kapitał został wykorzystany na inwestycje, głównie budowę zakładu w nowej lokalizacji, na obrzeżach Bydgoszczy⁶⁵. Cel, który wyznaczyła sobie ta spółka pracownicza, zawierał się w opinii, że: „nasze rozeznanie marketingowe podpowiada, że nadszedł czas śmiałych decyzji (...). Docelowo po uruchomieniu nowego zakładu będziemy mogli podwoić produkcję, a to oznacza między innymi konkretną szansę

64 <http://www.tzmo.pl> (dostęp: 04.01.2012 r.).

65 *Tajemnica tkwi w cenie i jakości oferty*, „Promocje Pomorskie”, nr 6(17)/1994, s. 11.

na obniżenie cen naszych wyrobów i rzecz jasna także dalszą wydatną poprawę ich jakości”⁶⁶.

„Jutrzenka” S.A. jako spółka pracownicza w 1999 roku była notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W następnym kroku powstała grupa kapitałowa Colian S.A., w składzie której znalazły się znane marki cukiernicze Kujaw oraz Wielkopolski: „Jutrzenka” z Bydgoszczy, „Goplana” z Poznania, „Kaliszanka” z Kalisza oraz „Ziołopex”. Kierownictwo „Jutrzenki” podkreśla, że sukces osiągnięto dzięki pracownikom, którzy skorzystali z uruchomionego w początkach transformacji gospodarczej „procesu edukacji do wolnorynkowych warunków działania, do zmiany mentalności funkcjonującej w poprzednim systemie”. Zwraca się przy tym uwagę, że „jest to proces długotrwały i bardzo ważny, szczególnie w firmie pracowniczej”⁶⁷.

Bezpieczeństwo socjalne we wskazanych dwóch spółkach pracowniczych, Toruńskich Zakładach Materiałów Opatrunkowych oraz w „Jutrzence”, udziałowcy-pracownicy osiągnęli dzięki sukcesowi ekonomicznemu firm, nowoczesnemu zarządzaniu menedżerskiemu, które preferowało otwartą, szeroką ekspansję na rynku krajowym i poza granicami Polski. Ważną rolę w tym procesie odegrał niedoceniany czynnik identyfikacji pracownika z firmą. Pracownicy jako współwłaściciele firmy, z roli wyłącznie pracobiorców, będąc jej akcjonariuszami, stawali się współwłaścicielami-pracobiorcami. Ta nowa rola jednostki w zakładzie pracy miała wpływ na przebudowę sposobu postrzegania miejsca pracy i przedsiębiorstwa. Pracownicy-akcjonariusze spostrzegli, że od odpowiedzialności zatrudnionych w zakładzie osób zależy powodzenie rynkowe ich przedsiębiorstwa i tym samym utrzymanie miejsca pracy. W ten sposób pojawiła się nowa wartość⁶⁸.

Sukcesy rynkowe omówionych spółek pracowniczych skłaniają do dodatkowej konstatacji, którą zainspirowała obserwacja poczyniona przez Jima Collinsa i Mortena T. Hansena. Wymienieni uczeni odkryli na podstawie badań empirycznych prowadzonych w wielu przedsiębiorstwach, że „przejawem przeciętności nie jest niechęć do zmian – przejawem przeciętności jest chroniczna niekonsekwencja i brak spójności”⁶⁹. Konsekwentna realizacja przyjętej przez przedsiębiorstwo ścieżki rozwoju prowadzi do jej stabilizacji, nawet w rewolucyjnych czasach, a takim był okres transformacji gospodarczej w Polsce. Przekonanie to potwierdził J. R. Hicks, który opierając się na dociekaniach historycznych zauważył, że „nowoczesny przemysł zmierzał w kierunku regularności właśnie z powodu jego cechy charakterystycznej – zależności od sto-

⁶⁶ Tamże, s. 11.

⁶⁷ H. Jaruminowska, *Największy niezależny producent słodczy w Polsce*, „Promocje Pomorskie”, nr 8(92)/2000, s. 31.

⁶⁸ Więcej na ten temat: S. Kamosiński, op. cit., s. 269–271.

⁶⁹ J. Collins, M. T. Hansen, op. cit., s. 142.

sowania kapitału trwałego⁷⁰. Regularność, stabilizacja, przekładały się na poczucie bezpieczeństwa socjalnego u każdej zatrudnionej w firmie osoby. Osiągnięcie jej było gwarancją bezpieczeństwa wewnętrznego w skali kraju.

Spółki pracownicze rozwijały się, według badań prof. Anny Krajewskiej i prof. Stefana Krajewskiego, pomyślnie do roku 1998. Miały one zazwyczaj stabilną rentowność. Po tym okresie zwiększyła się liczba spółek pracowniczych przynoszących stratę brutto z 19,5% w 1998 roku do 28,5% w 2000 roku. Zauważono także, że w większości spółek pracowniczych, pomimo tego, że nadal produkowały, obniżyła się ich pozycja konkurencyjna. Tym samym zagrożeniu uległo bezpieczeństwo socjalne pracowników-akcjonariuszy. Powodem pogarszania się pozycji ekonomicznej tych spółek był brak zasilania zewnętrznego, brak dostępu do światowej wiedzy technicznej, niska skłonność do innowacji, słaby eksport i mniejsza odporność na wahania koniunktury rynkowej⁷¹. W ten sposób okazywało się, że osiągnięcie celu bezpieczeństwa socjalnego przez pracowników i tym samym zachowanie w państwie spokoju społecznego, rozumianego jako bezpieczeństwo wewnętrzne, nie szło w parze z wymogami wolnego rynku, który bezwzględnie obnażał wszelkie niedoskonałości spółek pracowniczych. Tych sprzecznych interesów, pracowników-właścicieli, przekonanych o tym, że spółka pracownicza gwarantuje im bezpieczeństwo socjalne i prawa konkurencji wolnego rynku, nie dało się w żaden sposób pogodzić. Z czasem w spółkach pracowniczych rodziło się rozgoryczenie i żal z powodu pogarszania się kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, która prowadziła nieuchronnie ku bankructwu wielu z tych spółek.

Zakończenie

Pracownicy polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki, jak pokazują przytoczone przykłady empiryczne, jako jedną z nadrzędnych wartości uznawali osiągnięcie pełnego consensusu i poszanowania partnerów przy stole negocjacyjnym wówczas, gdy zdecydowano o przekazaniu firmy w ręce inwestora strategicznego. Odczucie pracowników, że docierające do nich informacje są rzetelne, zwiększało subiektywne poczucie bezpieczeństwa socjalnego u każdego z zatrudnionych. Wzmocnił je zazwyczaj pakiet socjalny podpisywany jako zobowiązania inwestora wobec załogi. Wszystkie próby, w rozumieniu pracowników, oszukania ich przez inwestora strategicznego, kończyły się wybuchem sporu załogi z nim i pośrednio Skarbem Państwa jako stroną negocjacji. W konsekwencji wzrastało u zatrudnionych poczucie

⁷⁰ J. R. Hicks, *Teoria historii gospodarczej*, Toruń 2001, s. 179.

⁷¹ A. Krajewska, S. Krajewski, op. cit., s. 98.

destabilizacji bezpieczeństwa socjalnego, co burzyło spokój społeczny na poziomie makrosocjalnym.

Skomplikowany proces przekształceń własnościowych, jaki obserwowano w Polsce, jak wykazano na przytoczonych przykładach, był trudną operacją logistyczną, którą dla osiągnięcia efektów makroekonomicznych prowadzono na poziomie mikroekonomicznym. Z upływem lat „odzyskana wolność okazała swoją ekonomiczną dywidendę”⁷². Poprawiła się jakość i standard codziennego życia, a u wielu pracujących osób zwiększyło się poczucie bezpieczeństwa socjalnego.

Between stabilization and destabilization. Ownership changes in Poland in the period of transformations and provision of social security to the staff in enterprises

Summary

One of the most important elements that guarantees the maintenance of social security in every state is providing the feeling of social peace for the citizens. In Poland after 1989, when the process of transformations of the political and economic systems started, provision of that security was very difficult, due to a thorough restructuring of the four spheres of life: political, economic, social and cultural.

In this article the author attempts to assess how in that period, from the perspective of micro-scale of an individual enterprise, the employed persons were guaranteed the feeling of social security. An answer to that question is to be given via the analysis of the Act on privatization of state enterprises of 13th July 1990, and by the review of contracts typical for that period, called ‘social packages’. Besides, the proceedings of the representatives of the State Treasury at signing the contracts with strategic investor shall also be commented on. Achieving the social security by the employees in the micro-scale was the guarantee of the whole-state internal social security given by the state understood as the institution.

Keywords: privatization and restructuring of enterprises, transformation of economic system, enterprise, microeconomic analysis, social security of employees, strategic investor, State Treasury.

⁷² *Socjalizmu nie da się naprawić, z Januszem Lewandowskim rozmawia Adam Leszczyński*, „Gazeta Wyborcza” 2013, nr 291.8020, s. 32.