

Stanisław Rudolf\*

SYSTEM PARTYCYPACJI ROBOTNICZEJ  
W REPUBLICIE FEDERALNEJ NIEMIEC

Niemiecki system partycypacji robotniczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem należy do najbardziej rozwiniętych na Zachodzie. Pojawił się tam stosunkowo wcześniej i posiada bogate tradycje. Temu prawdopodobnie należy zawdzięczać pewną jego odrębność w porównaniu z systemami innych krajów zachodnich. Określany jest tam terminem "Mitbestimmung", co niezupełnie oznacza partycypację, ale współudział czy współdecydowanie pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Termin ten sugeruje coś więcej niż tylko uczestniczenie w decyzjach i stawia na jednym poziomie przedstawicieli pracodawców i pracowników w podejmowaniu decyzji. Dalejsza analiza wykazać powinna czy termin ten jest zgodny z istniejącą praktyką.

Rys historyczny

Początki niemieckiego systemu partycypacji robotniczej sięgają wieku XVII i XVIII, kiedy to tworzone były robotnicze fundusze ubezpieczeniowe, zarządzane częściowo przez robotników. W wieku XIX, w okresie szybkiej industrializacji wprowadzono w Niemczech pewne formy partycypacji wzorowane na takich krajach, jak Anglia i Francja. Przedsięwzięcia te miały na celu łagodzenie ujemnych skutków uprzemysłowienia. Na kongresie berlińskim w 1878 r. robotnicy wystąpili z żądaniami, które uznać można za początek wal-

---

\* Dr, adiunkt w Instytucie Ekonomii Politycznej UL.

ki klasy robotniczej o współdecydowanie. Utworzona wtedy Komisja Ekonomiczna opracowała projekt ustawy dotyczącej powołania komisji fabrycznych (Fabrikausschüsse), rad robotniczych (Fabrikräte), a także izb przemysłowych. W skład tych organów mieli wchodzić zarówno przedstawiciele robotników, jak i pracodawców. Projekt ten nie został jednak uchwalony<sup>1</sup>.

Pierwsze komisje fabryczne pojawiły się w 1850 r. w Saksonii i nie miały obligatoryjnego charakteru. Z inicjatywą ich powoływania wychodzili często pracodawcy, aby w ten sposób złagodzić konflikty spowodowane trudnościami gospodarczymi. Były to komisje mieszane, złożone zarówno z przedstawicieli pracodawców, jak i pracowników a ich zadaniem było czuwanie nad przestrzeganiem regulaminu pracy, rozwiązywanie lokalnych konfliktów itp. Możliwości partycypacji były tam jednak bardzo ograniczone, a to ze względu na fakt, że przedstawicielom robotników groziło w każdej chwili zwolnienie z pracy. Dopiero w 1891 r. uchwalono ustawę zobowiązującą pracodawców do konsultowania z załogą takich spraw, jak godziny pracy, czas i miejsce wypłaty wynagrodzeń oraz terminy wypowiedzenia pracy. Ustawa dostarczyła również podstaw do dobrowolnego tworzenia komisji fabrycznych<sup>2</sup>.

Początek wieku XX nie przyniósł zasadniczego postępu w rozszerzaniu partycypacji robotniczej, chociaż postęp taki był widoczny. W 1905 r. parlament uchwalił ustawę zobowiązującą przedsiębiorstwa górnicze zatrudniające ponad 100 osób do utworzenia komisji robotniczych (Arbeiterausschüsse). W następnych latach jej zakres rozszerzono na przedsiębiorstwa produkujące dla wojska oraz dla zaopatrzenia ludności, zatrudniające ponad 50 pracowników. W 1918 r. pod wpływem rewolucji październikowej zaczęły powstawać na wzór rosyjski rady robotnicze i żołnierskie<sup>3</sup>.

Następny, tym razem ważny etap w rozwoju partycypacji robotniczej przypada na lata dwudzieste XX w., kiedy to po utworzeniu Republiki Weimarskiej uchwalono w 1920 r. ustawę zobowiązującą wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej 20 pracowni-

<sup>1</sup> J. Meisner, Teoria ludowego kapitalizmu, Katowice 1967, s. 122-128.

<sup>2</sup> H. J. Teuteberg, Die Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland, Tübingen 1961, s. 353.

<sup>3</sup> Meisner, op. cit., s. 132.

ków do utworzenia rad zakładowych (Betriebsrätgesetz). Od tego czasu rada zakładowa stała się integralną częścią życia przemysłowego w Niemczech. Przedstawiciele załogi przedsiębiorstwa uzyskali w ten sposób możliwość wpływania na decyzje, wypowiedzania się na temat planowanych zmian, współokreślenia warunków pracy, a także otrzymali prawo do informacji na temat działalności przedsiębiorstwa. Ustawa ta zagwarantowała również udział ich przedstawicieli w radzie nadzorczej<sup>4</sup>.

Pomimo znacznego postępu w tej dziedzinie, do czego przyczyniło się wspomniane ustawodawstwo, w praktyce zmiany te nie były zbyt wielkie. Takie zjawiska, jak mniejszościowy udział przedstawicieli pracowników w radzie nadzorczej, eliminowanie ich z ważniejszych komisji, ograniczanie przez kierownictwo uprawnień rad zakładowych czy próby korupcji wśród radnych sprawiły, że pracodawcy tolerowali przedstawicieli pracowników, ale nie traktowali ich jako strony, z którą prowadzić można poważne rozmowy. Pomimo wysiłków ze strony związków zawodowych nie osiągnięto zasadniczego postępu w tym kierunku, chociaż proces rozszerzania partycypacji robotniczej był nadal kontynuowany. Został on przerwany w roku 1933, kiedy rozwiązano związki zawodowe i organizacje samorządowe, zmieniając organizację przedsiębiorstwa na wzór kompanii wojskowej. Pracodawca mianowany został wodzem zakładu, z niczym nieograniczonymi kompetencjami.

W ten sposób okres nazizmu zniszczył istniejące formy demokracji przemysłowej i do ich odbudowy wrócić można było dopiero po zakończeniu II wojny światowej. Pierwsze rady zakładowe utworzone zostały w 1946 r. po uzyskaniu zezwolenia Alianckiej Rady Kontrolnej. Wychodziła ona z założenia, że organy samorządowe powinny ograniczyć samowolę wielkich przedsiębiorstw i przejąć nad nimi kontrolę. Prawo robotników do współdecydowania zostało następnie uwzględnione we wszystkich ustawach krajowych.

---

<sup>4</sup> Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Bonn 1976, s. 12.

### Instytucje demokracji przemysłowej w RFN

W istniejącym obecnie systemie demokracji przemysłowej w RFN wskazać można na dwa podstawowe rodzaje instytucji, a mianowicie rady zakładowe oraz organy zarządzające przedsiębiorstwa. Rady zakładowe to ciała reprezentujące całą załogę przedsiębiorstwa, powoływane na mocy tego samego ustawodawstwa w całym przemyśle, stąd identyczne bądź zbliżone zasady ich działania. Zasady reprezentacji pracowniczej w organach zarządzających przedsiębiorstwa nie są jednolite i obecnie wskazać można na dwa a nawet trzy modele tej reprezentacji. Prezentację wspomnianych instytucji rozpoczniemy od rady zakładowej.

#### Rada zakładowa

Zasadnicza ustawa dotycząca rad zakładowych pochodzi z 1952 r. Ustawa ta zobowiązywała wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 5 pracowników do powoływania rad zakładowych. Rady wyposażone zostały w szeroki, jak na owe czasy, zakres kompetencji, szczególnie w sprawach socjalnych pracowników. W pozostałych sprawach było to jednak ciało typowo konsultacyjne. Może właśnie — dlatego pozycja rady nie była zbyt silna i stąd nie odegrały one większej roli w systemie partycypacji. Taka sytuacja trwała aż do 1972 r., kiedy to, po 20 latach walki związków zawodowych oraz partii socjaldemokratycznej, uchwalona została ustawa zmieniająca radykalnie pozycję rad zakładowych, czyniąc z niej najsilniejszą tego rodzaju instytucję w Europie Zachodniej<sup>5</sup>.

Niemieckie rady zakładowe nie posiadają formalnych powiązań ze związkami zawodowymi, jak to ma np. miejsce w Anglii, gdzie podobne ciało złożone jest z delegatów związkowych, czy w krajach skandynawskich, gdzie członkowie rady mianowani są przez związki zawodowe. W RFN jest to ciało wybierane przez wszystkich pra-

---

<sup>5</sup> Por.: Industrial Democracy in Europe: A 1977 Survey, The American Center for the Quality of Work Life, New York 1978, s. 90-91.



cowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie i reprezentujące całą załogę w kontaktach z kierownictwem. Członkowie rady nie muszą być członkami związków zawodowych, chociaż w 1975 r. na około 20 tys. członków tych rad ogromna ich większość należała do jednego z 16 związków zrzeszonych w Konfederacji Niemieckich Związków Zawodowych (DGB)<sup>6</sup>. Wynika z tego, że pomimo braku formalnych zależności związki zawodowe mogą wywierać wpływ na działalność rad zakładowych i w praktyce wpływ taki jest widoczny.

Rady zakładowe wybierane są co trzy lata, a wybory cieszą się dużym zainteresowaniem pracowników. W roku 1975 wzięło w nich udział około 90% siły roboczej, a w niektórych przemysłach wskaźnik ten sięgał nawet 100%. Liczba członków rady zależy od liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie i wynosi od 1 do 31 osób w przedsiębiorstwach liczących do 9 tys. pracowników. Skład rady powiększa się o dalszych dwóch członków jeśli liczba pracowników wzrasta o 3 tys. Pracownicy fizyczni i umysłowi wybierają osobno swoich przedstawicieli do rady, proporcjonalnie do liczby zatrudnionych w tych grupach. Pracodawca zobowiązany jest do zabezpieczenia radzie odpowiednich warunków do jej działalności<sup>7</sup>.

W przedsiębiorstwach wielozakładowych powoływana jest centralna rada zakładowa, do której delegują swoich przedstawicieli poszczególne zakłady. W przypadku koncernu rady centralne podejmują decyzje o utworzeniu rady koncernu oraz ustalają zasady jej tworzenia. Członkowie rady koncernu nie dysponują jednakową liczbą głosów, bowiem zależy ona od liczby pracowników, których reprezentują. W jej skład muszą wchodzić przedstawiciele pracowników fizycznych i umysłowych.

W ustawie z roku 1972 mówi się, że zarówno pracodawca, jak i rada zakładowa powinni współpracować ze sobą tak w interesie robotników, jak i przedsiębiorstwa. Mając na uwadze ten cel, ustawa przyznaje radzie prawo do współdecydowania, konsultacji lub tylko do informacji w różnych sprawach dotyczących przedsiębiorstwa.

---

<sup>6</sup> R. J. Vol l m e r, Industrial Democracy in Germany, [w:] Employee Participation and Company Reform, "The Atlantic Papers" 1975, No 4, s. 25.

<sup>7</sup> Dotyczy to zarówno odpowiednich dla rady pomieszczeń, ich wyposażenia, zabezpieczenia niezbędnych materiałów, jak również zwolnień z pracy na czas zebrań czy konsultacji.

Obie strony powinny unikać wszystkiego, co może zburzyć pokój społeczny, a także unikać dyskryminacji w takich sprawach, jak: płeć, narodowość, religia, przekonania polityczne itp.

Uprawnienia rad zakładowych są szersze niż uprawnienia podobnych ciał w innych krajach zachodnich. Największy ich zakres posiadają rady w sprawach pracowniczych, gdzie są bliskie podejmowania decyzji. Dotyczy to m. in. przyjmowania i zwalniania pracowników, w których to sprawach rada posiada prawo weta. W sprawach spornych decyzję podejmuje sąd pracy. Rady muszą wyrazić zgodę na kryteria rekrutacji pracowników i zasady ich przeszkazywania. Pracodawca zobowiązany jest do konsultowania z radą wszystkich spraw personalnych oraz do dostarczenia radzie niezbędnych do tego informacji. W przypadku powstania wolnego miejsca pracy rada poszukuje kandydatów wewnątrz przedsiębiorstwa i dopiero jeśli ich nie znajdzie, wyraża zgodę na ich poszukiwanie poza przedsiębiorstwem<sup>8</sup>.

Również w sprawach socjalnych kompetencje rady są bardzo szerokie. Szczególnie dotyczy to takich spraw, które nie są normowane przez prawo lub nie uwzględnione w układach zbiorowych. Wymienić tu można decyzje dotyczące czasu pracy, a więc godzin rozpoczynania i kończenia pracy, przerw w pracy czy wprowadzania elastycznego czasu pracy. Rada określa sposób i miejsce wypłaty wynagrodzeń, plan urlopów oraz zasady ich ustalania, a także sprawuje nadzór nad instytucjami socjalnymi. Do ważnych funkcji rady należy określanie zasad pracy akordowej oraz pracy w godzinach nadliczbowych. Rada sprawuje nadzór nad przedsiębiorstwami w zakresie podnoszenia bezpieczeństwa pracy oraz zabezpieczenia przed chorobami zawodowymi.

Jeśli w sprawach pracowniczych i socjalnych zakres kompetencji rady jest znaczny, to nie można tego powiedzieć o sprawach ekonomicznych. Decyzje z reguły należą tu do pracodawców, którzy zobowiązani są jednak do wcześniejszego ich konsultowania z radą. Jeśli decyzje takie pociągać mogą ujemne skutki dla pracowników, rada może szukać rozwiązania na drodze sądowej. W sprawach ekonomicznych pracodawca zobowiązany jest do stałej współpracy z ko-

---

<sup>8</sup> Por.: Aspects of "Industrial Democracy", The Representation of Workers at the Level of Plant, West European Metal Trades, 1976.

misją ekonomiczną, którą traktować można jako agendę rady zakładowej. Przedmiotem zainteresowań tej komisji są sprawy ekonomiczne i finansowe przedsiębiorstwa, rozmiary produkcji i planowane inwestycje, wprowadzanie nowych metod produkcji, zmiana organizacji pracy itp.

We wszystkich spornych sprawach decyzje podjąć może komisja arbitrażowa powoływana z przedstawicieli obu stron pod przewodnictwem neutralnego członka, a jeśli i to nie przyniesie rozwiązania, sprawa może być kierowana do sądu pracy. Rada zobowiązana jest do składania raz na kwartał sprawozdań ze swojej działalności na ogólnych zebraniach pracowników, które organizowane są w godzinach pracy. W zebraniach takich uczestniczą zawsze przedstawiciele pracodawców. Pracownicy mogą wystąpić z wnioskiem o odwołanie jednego lub wszystkich swoich przedstawicieli, jeśli mają do nich konkretne zastrzeżenia.

Podsumowując tę część rozważań można stwierdzić, że ustawa z 1972 r. przyniosła znaczny wzrost pozycji rad zakładowych w porównaniu z ustawą z 1952 r. Adams i Rummel<sup>9</sup> zestawiając na podstawie tych ustaw zakres uprawnień rad zakładowych dochodzą do wniosku, że największe zmiany dokonały się w sprawach pracowniczych, które dotychczas nie były przedmiotem zainteresowania rady. Pewien niewielki wzrost kompetencji wystąpił również w sprawach socjalnych, z tą jednak różnicą w stosunku do poprzednich, że zakres tych kompetencji był i poprzednio stosunkowo szeroki. Najmniejszy wzrost uprawnień wystąpił w sprawach ekonomicznych, gdzie i wcześniej kompetencje rady były stosunkowo wąskie.

Dla wzmocnienia pozycji rad zakładowych ustawa chroni ich członków przed zwolnieniem w okresie trwania kadencji, jak i przez okres roku po jej zakończeniu. W przypadku likwidacji wydziału, w którym zatrudniony jest członek rady, musi on być przeniesiony do innego wydziału. Przyczyną zwolnienia mogą tu być tylko sprawy dyscyplinarne a decyzje w tej sprawie może podjąć wyłącznie sąd pracy. W dużych przedsiębiorstwach niektórzy człon-

---

<sup>9</sup> R. J. Adams, C. H. Rummel, Workers Participation in Management in West Germany: Impact on the Worker, the Enterprise and the Trade Union, "Industrial Relations Journal" 1977, vol. 8, No 1, s. 9.

kowie rady są oddelegowani do pracy organizacyjnej w pełnym wymiarze godzin. Ich liczba zależy od wielkości przedsiębiorstwa i wynosi od 1 przy 300 zatrudnionych do 11 przy 10 tys. zatrudnionych. W jeszcze większych przedsiębiorstwach liczba etatów dla rady rośnie w proporcji 1 na 2 tys. dodatkowych pracowników. Pozostali członkowie dysponują kilkoma godzinami w tygodniu wolnymi od pracy, w czasie których mogą wykonywać swoje obowiązki organizacyjne.

Podobny system istnieje również w przedsiębiorstwach sektora publicznego, w tym m. in. w urzędach i instytucjach państwowych (sądy, ministerstwa, ambasady itp.). Początkowo rady zakładowe tworzone tam były na podstawie ustawy z 1955 r., która została następnie zmieniona w 1974 r. Obecnie rady złożone z przedstawicieli urzędników państwowych, pracowników fizycznych i umysłowych w przedsiębiorstwach sektora publicznego posiadają stosunkowo szeroki zakres kompetencji i razem z kierownictwem podejmują decyzje<sup>10</sup>.

#### Organy zarządzające przedsiębiorstwa

W RFN w odróżnieniu od Anglii czy USA występuje dwupoziomowy system zarządzania w spółkach akcyjnych. Składa się on z rady nadzorczej (Aufsichtsrat) oraz egzekutywy czy zarządu przedsiębiorstwa (Vorstand). Rada nadzorcza zbiera się 3-4 razy w ciągu roku i należy do niej kontrola i nadzór w przedsiębiorstwie. Do jej kompetencji należy bilans przedsiębiorstwa, łączenie przedsiębiorstw lub ich przejmowanie, większe zmiany w rozmiarach zatrudnienia i inne decyzje o charakterze strategicznym. Rada nadzorcza wybiera zarząd, którego zadaniem jest kierowanie bieżącą działalnością przedsiębiorstwa. Jest to ciało stosunkowo niewielkie i bardzo operatywne. Te same osoby nie mogą jednocześnie być członkami rady nadzorczej oraz zarządu.

Po raz pierwszy przedstawiciele robotników weszli w skład rady nadzorczej na mocy ustawy z 1920 r., która przyznawała im tam 1-2 miejsca. W dalszym ciągu był to więc praktycznie organ

<sup>10</sup> Por. V o l l m e r, op. cit., s. 29.



akcjonariuszy wybierany na walnym zgromadzeniu. Po II wojnie światowej spotykamy dwa modele reprezentacji pracowników w radach nadzorczych, pierwszy, stosowany w przemyśle hutniczym i węglowym, drugi zaś w pozostałych gałęziach przemysłu. Specjalne ustawodawstwo, jakim objęto przemysł hutniczy i węglowy, powstało z potrzeby osłabienia potęgi tych przemysłów bezpośrednio po wojnie. Tam właśnie stopień koncentracji kapitału był największy, zaś większość przedsiębiorstw tych przemysłów była zdominowana przez takie profaszystowskie rodziny, jak np. Kruppa czy Thyssena<sup>11</sup>.

W modelu pierwszym, opartym na ustawie z 1951 r. rada nadzorcza składa się z minimum 11 osób, może wynosić również 15 i 21 osób - w zależności od wielkości przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. Zarówno akcjonariusze, jak i pracownicy posiadają jednakową liczbę miejsc w radzie i wybierają do niej swoich przedstawicieli. Rada wybiera następnie tzw. członka neutralnego, który powinien reprezentować interesy publiczne i który posiada głos rozstrzygający, jeśli obie strony nie mogą dojść do porozumienia. W radzie tej reprezentowane są również związki zawodowe. Przy 11 osobowej radzie nadzorczej, z 5 miejsc przysługujących pracownikom tylko 2 muszą być obsadzone przez zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Dwóch następnych delegują lokalne związki zawodowe po konsultacji z radą zakładową. Piąty członek jest delegowany przez władze centralne danego związku zawodowego. Wszyscy członkowie rady nadzorczej posiadają identyczny zakres uprawnień i obowiązków<sup>13</sup>.

W modelu tym pracownicy reprezentowani są również w zarządzie przedsiębiorstwa, wybieranym przez radę nadzorczą. Rada wybiera tzw. robotniczego dyrektora, którego kandydatura musi uzyskać poparcie większości przedstawicieli pracowników. Jest on najczęściej odpowiedzialny w zarządzie za sprawy pracownicze i socjalne. Jego rola w zarządzie może być bardzo różna i zależy

---

<sup>11</sup> J. B. B o n a n n o, Employee Codetermination: Origins in German. Present Practice in Europe, and Applicability to the United States, "Harvard Journal on Legislation" 1977, vol. 14, s. 951.

<sup>12</sup> W. K o l v e n b a c h, Workers Participation in Europe, Deventer, Frankfurt am Main 1977, s. 51.

<sup>13</sup> Bezpośrednio po uchwaleniu ustawy model ten został wprowadzony w 71 kopalniach i 34 hutach. W wyniku zmian strukturalnych oraz technicznych i technologicznych ich liczba zmniejszyła się i w 1968 r. obejmowała 31 kopalń i 28 hut.

m. in. od jego przygotowania do pełnienia tej funkcji, od wielkości zarządu itp. Dyrektor ten pozostaje w bliskich kontaktach z radą zakładową, od której zależy w dużej mierze jego wybór na przyszłą kadencję.

Drugi model robotniczej reprezentacji w radzie nadzorczej opierał się początkowo na ustawie z 1952 r., znowelizowanej następnie w 1972 r. Zgodnie z tą ustawą w spółkach akcyjnych zatrudniających ponad 500 pracowników (poza przemysłem hutniczym i węglowym), 1/3 rady nadzorczej stanowić mieli przedstawiciele pracowników. Związki zawodowe nie były usatysfakcjonowane takim rozwiązaniem, a ich starania o rozszerzenie reprezentacji robotniczej zrealizowała dopiero ustawa z 1976 r. Poparły ją dwie partie w rządzie koalicyjnym (tzn. partia socjaldemokratyczna oraz Wolna Partia Demokratyczna). Ustawa ta stanowi kompromis między żądaniami pierwszej i propozycjami drugiej partii.

Ustawą objęto przedsiębiorstwa akcyjne zatrudniające ponad 2 tys. pracowników. Kryteria te spełnia mniej więcej 650 przedsiębiorstw zatrudniających łącznie około 6 mln pracowników (na około 20 mln całej siły roboczej). Rada składa się z jednakowej liczby przedstawicieli akcjonariuszy i pracowników. Na przykład w przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 do 20 tys. pracowników w skład rady wchodzi po 10 osób z każdej strony. Przedstawiciele akcjonariuszy wybierani są na walnym zgromadzeniu. Bardziej złożona procedura cechuje wybór przedstawicieli pracowników. Przy 10-osobowej ich reprezentacji 7 wybiera załoga w tajnym głosowaniu, ale w taki sposób, aby w ich składzie znaleźli się reprezentanci poszczególnych grup w przedsiębiorstwie (np. pracowników fizycznych, umysłowych, personelu kierowniczego). Pozostałych trzech reprezentantów mianują związki zawodowe i są to najczęściej osoby z zewnątrz<sup>14</sup>.

Rada nadzorcza wybiera spośród siebie przewodniczącego oraz jego zastępcę, z których jeden musi być przedstawicielem akcjonariuszy, a drugi pracowników. Teoretycznie każdy z członków rady może zostać przewodniczącym, w praktyce jednak, najczęściej obie strony obstają przy swoich kandydatach i stąd wybór staje się niemożliwy. W takiej sytuacji ustawa przyznaje prawo wy-

<sup>14</sup> Por.: Mitbestimmung - Gesetz, Bonn 1976, s. 51-87.

boru przewodniczącego akcjonariuszom, natomiast przedstawiciele pracowników wybierają jego zastępcę. Funkcja przewodniczącego w tym modelu jest bardzo ważna, bowiem w przypadku głosowania dysponuje on podwójnym głosem. W praktyce więc pracodawcy sprawują nadal kontrolę w radzie nadzorczej, są bowiem w stanie przegłosować każdą ważniejszą decyzję. Posiedzenia zwoływane są na wniosek przewodniczącego lub połowy członków rady. Stwarza to przedstawicielom pracowników możliwość zwoływania posiedzeń<sup>15</sup>.

Ustawodawstwo niemieckie nie precyzuje zakresu kompetencji rady nadzorczej, co sprzyja stopniowemu ograniczaniu uprawnień tego organu, a więc również uprawnień przedstawicieli pracowników. Rada zbiera się zbyt rzadko, aby efektywnie wypełniać swoje funkcje kontrolne i nadzorcze. Często dochodzi do bliskich kontaktów przewodniczącego rady z zarządem i na tej drodze podejmowane są ważniejsze decyzje. W rezultacie rada staje się ciałem doradczym w stosunku do zarządu<sup>16</sup>.

Do ważniejszych funkcji rady nadzorczej należy wybór zarządu przedsiębiorstwa, z którego członkami rada podpisuje umowę. W ustawie mówi się co prawda o robotniczym dyrektorsze, ale wybierany jest on na ogólnych zasadach, zaś przedstawiciele pracowników nie dysponują przy jego wyborze prawem weta. Wybrany przez radę zarząd wybiera spośród siebie przewodniczącego, który nie dysponuje dodatkowymi uprawnieniami. Jeden z członków zarządu musi zajmować się wyłącznie sprawami pracowniczymi i socjalnymi. Pozycja zarządu jest bardzo silna, szczególnie w dużych przedsiębiorstwach. Jest to główne ciało decyzyjne i tam właśnie pracownicy praktycznie nie są reprezentowani. Zjawiska takie są bardzo charakterystyczne dla zachodnich systemów demokracji przemysłowej.

Do przedstawionych wyżej, funkcjonujących obecnie, dwóch modeli możemy dodać trzeci, który obejmuje przedsiębiorstwa zatrudniające poniżej 2 tys. pracowników, gdzie w dalszym ciągu obowiązuje ustawa z 1972 r. Jak już podawaliśmy, przedstawiciele pra-

<sup>15</sup> Por.: West Germany, Workers on the Board: a Practical Guide, "European Industrial Relations Review" 1979, No 65, s.6-7.

<sup>16</sup> Por.: B. E. B a t s t o n e, Industrial Democracy and Worker Representation at Board Level: a Review of the European Experience, [w:] Industrial Democracy. European Experience, London 1977, s. 18-20.



cowników stanowią tam 1/3 rady nadzorczej. Porównując wszystkie trzy modele, dochodzimy do wniosku, że najbardziej demokratyczny jest model pierwszy, historycznie najwcześniejszy, stawiający na względnie wyrównanych pozycjach przedstawicieli pracowników i pracodawców. W pozostałych dwóch modelach zdecydowanie dominują pracodawcy.

### Ocena funkcjonowania systemu partycypacji w RFN

Ostatnia z cytowanych ustaw, uchwalona w 1976 r., nie zadowolili ani pracodawców, ani związków zawodowych i spotkała się z ostrą krytyką obu zainteresowanych stron. Przedmiotem krytyki ze strony pracodawców są nadmierne, ich zdaniem, korzyści płynące dla robotników oraz wynikające stąd ograniczenia kompetencji pracodawców, co - jak podkreślają - może prowadzić do pogorszenia się wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, osłabienia jego konkurencyjności itp. Związki zawodowe uważają natomiast, że reformy są niedostateczne, że obejmują niewielką tylko część pracowników. Ich celem było wprowadzenie modelu podobnego do rozwiązań stosowanych w przemyśle hutniczym i węglowym.

Również funkcjonowanie systemu partycypacji pozostawia wiele do życzenia. Powszechnie zgłaszane są zastrzeżenia pod adresem informacji. Efektywny udział pracowników w decyzjach nie jest możliwy bez ich odpowiedniego dopływu. Nie ulega wątpliwości, że pracodawcy ograniczają czy utrudniają dopływ takich informacji, aby w ten sposób przeszkodzić w efektywnej partycypacji. Dodatkowo, ustawodawstwo zobowiązuje członków rady nadzorczej do przestrzegania tajemnicy w ważnych sprawach przedsiębiorstwa, co hamuje dopływ informacji do rady zakładowej i ogółu pracowników.

Jednym z bardziej złożonych problemów jest pozycja robotniczego dyrektora. Z jednej strony powinien on być reprezentantem interesów pracowników, z drugiej zaś zobowiązany jest do wypełniania swoich funkcji zgodnie z interesami przedsiębiorstwa. Często musi więc wybierać między interesami robotników i interesami przedsiębiorstwa (konflikt podwójnej lojalności)<sup>17</sup>. Wielu dyrek-

---

<sup>17</sup> Por.: Commission on Industrial Relations (CIR). Wor-



torów wybiera najprostsze rozwiązanie, przechodząc na pozycję interesów przedsiębiorstwa. Dla wielu autorów jest to argument przemawiający za zniesieniem tej funkcji, skoro dyrektorzy ci nie różnią się niczym od innych członków zarządu. Spotyka się również poglądy, że dobrze by było, aby rola takiego dyrektora nie polegała na reprezentowaniu wyłącznie interesów pracowniczych, ale żeby wnosił on do zarządu humanistyczne treści, żeby czuwał nad ich uwzględnianiem w codziennej działalności przedsiębiorstwa.

Wiele kontrowersji budzi również działalność rad zakładowych. Dziwić może stosunek do nich samych pracowników. Z jednej strony bowiem wykazują oni na ogół ignorancję, jeśli chodzi o działalność rady, nie znają swoich do niej przedstawicieli, nie orientują się w zakresie jej kompetencji. Z drugiej jednak strony deklarują swoje poparcie dla niej. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w latach sześćdziesiątych. Aż 92% badanych stwierdziło, że nie wyobrażają sobie przedsiębiorstwa bez rady zakładowej. Wiele osób wskazywało na ciekawe inicjatywy podejmowane przez członków rady<sup>18</sup>.

Najwięcej uwag krytycznych kierowanych jest pod adresem kontaktów rad zakładowych z pracownikami. Organizowane raz na kwartał spotkania z radnymi nie cieszą się zainteresowaniem pracowników. W rezultacie pracownicy bardzo rzadko spotykają swoich przedstawicieli, chyba że załatwiają jakieś sprawy interwencyjne. Dla wypełnienia tej luki w komunikacji między nimi, stworzony został system delegatów robotniczych, ale jak do tej pory nie zdaje to egzaminu. Krytykowany jest również zbyt długi okres pozostawania w radzie przez te same osoby<sup>19</sup>, co staje się przyczyną utraty więzi z pracownikami i wytwarza między nimi dystans. Spotyka się również przypadki, że tacy radni stają się aroganczy i nieprzyjemni w stosunku do pracowników. Jednocześnie nie można

---

Kers Participation and Collective Bargaining, London 1974, s. 20.

<sup>18</sup> O. B l u m e, Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung, 1964, s. 22 i n.

<sup>19</sup> Badania przeprowadzone w 1964 r. wykazały, że 25% przewodniczących rad zakładowych pełniło tę funkcję od 1952 r., a następnych 25% objęło ją w latach 1953-1956. Ponad 1/3 przewodniczących rad pełniło tę funkcję dłużej niż 11 lat (B l u m e, op. cit., s. 51; G. K l i e m t, Die Praxis des Betriebsverfassungsgesetzes, Tübingen 1971, s. 67).

odmówić słuszności argumentom, że dłuższe przebywanie w radzie pozwala na zdobycie niezbędnych doświadczeń, pozwalających na szybką orientację w sprawach przedsiębiorstwa, skracając czas podejmowania decyzji itp. W sumie jednak rady zakładowe nie spełniają oczekiwań pracowników, o czym świadczyć mogą liczniejsze niż do tej pory dzikie strajki<sup>20</sup>.

W przemyśle hutniczym i węglowym spotkać można również przypadki dobrej współpracy rady z robotniczym dyrektorem, który pomaga jej w opracowaniu strategii, zasięga jej opinii itp. Sugestie rady są w ten sposób przenoszone na forum zarządu, gdzie najczęściej są uwzględniane. Kierownictwu zależy na załatwieniu spraw zgłaszanych przez radę, bowiem w przeciwnym wypadku kierowane być mogą do rady nadzorczej, gdzie neutralny jej członek może przesądzić o niezbyt korzystnej dla kierownictwa decyzji. Sprawy takie trafić mogą również do sądu pracy, który, nie znając wszystkich ich aspektów, nie zawsze podejmuje słuszną decyzję. W końcu kierownictwu zależy na szybkim rozstrzygnięciu sporu, aby w ten sposób uniknąć dzikich strajków. W pozostałych przemysłach rada nie ma większego wpływu na kierownictwo.

Pozytywnie należy ocenić rolę partycypacji robotniczej w przeprowadzaniu zmian w przemyśle hutniczym i węglowym. Wystąpiły tam głębokie zmiany strukturalne, a także techniczne i technologiczne. W latach 1961-1973 liczba pracowników w przemyśle hutniczym zmniejszyła się z 420 tys. do 343 tys. W tym samym czasie produkcja surowki wzrosła tam z 33 do 48 mln ton. Jeszcze większe zmiany wystąpiły w przemyśle węglowym, gdzie w latach 1951-1961 zatrudnienie zmniejszyło się z 620 tys. do 220 tys. pracowników. Zarówno rady zakładowe, jak i przedstawiciele pracowników w radach nadzorczych odegrali znaczną rolę w łagodzeniu skutków tych zmian, czy to poprzez wynegocjowanie wysokich odszkodowań dla zwalnianych pracowników, czy też korzystnych warunków przejścia do innej pracy.

System partycypacji robotniczej nie jest jednakowo efektywny we wszystkich przedsiębiorstwach. W wyniku prowadzonych badań okazało się, że jest on bardziej skuteczny w przedsiębiorstwach du-

---

<sup>20</sup> W ustawodawstwie niemieckim rada zakładowa nie ma praw do strajku, stąd organizowane tam strajki nie posiadają jej zgody i dlatego noszą nazwę dzikich.

zych, gdzie kierownictwo sprawują zawodowi dyrektorzy oraz gdzie stopień zorganizowania klasy robotniczej jest wysoki. W małych przedsiębiorstwach, szczególnie w tych kierowanych przez właściciela, rzadko powoływane są rady zakładowe. Jako przykład podać można przedsiębiorstwa będące w zasięgu oddziaływania związku zawodowego metalowców. W 1972 r. w tych przedsiębiorstwach zatrudniających poniżej 50 pracowników tylko 19% posiadało radę zakładową. Rady takie posiadało 71% przedsiębiorstw zatrudniających od 100 do 499 pracowników. Udział ten wzrastał do 99% w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 1000 pracowników. W praktyce zasięg oddziaływania rad zakładowych był większy niż sugerować mogą powyższe dane, a to ze względu na wysoką koncentrację kapitału w RFN. Tak więc blisko 2/3 wszystkich pracowników wybierało u siebie rady zakładowe<sup>21</sup>.

Wiele zarzutów kierowano również pod adresem zbyt skromnej reprezentacji w organach przedstawicielskich kobiet oraz robotników cudzoziemskich. Szczególnie ci ostatni przez długi czas byli dyskryminowani. Nowe ustawodawstwo przynosi poprawę w tym zakresie i np. we wspomnianym już związku metalowców ich udział w radach zakładowych zwiększył się ze 150 osób w 1968 r. do 1445 po wyborach w 1972 r. Również w szerszym zakresie reprezentowane są w radach kobiety. W dużym stopniu przyczynił się do tego Międzynarodowy Rok Kobiet (1975). W rezultacie liczba kobiet w radach wzrosła z ponad 23 tys. w 1972 r. do 30 tys. w 1975 r., co stanowi 28% wszystkich radnych<sup>22</sup>.

Nadal budzą kontrowersje związki między partycypacją robotniczą i efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstw, chociaż przeważać zaczyna pogląd, że współdecydowanie prowadzi do poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Istnieje na to coraz więcej dowodów. Początkowe obawy pracodawców okazały się więc nieuzasadnione. Partycypacja umożliwia bowiem szybki postęp techniczny i technologiczny bez charakterystycznych dla niego konfliktów.

---

<sup>21</sup> Dopiero ustawa z 1972 r. rozszerzyła zakres oddziaływania rad. Na tej podstawie utworzono tam 1834 nowe rady, z których aż 940 w przedsiębiorstwach zatrudniających poniżej 100 pracowników (IG Metall, Ergebnisse der Betriebsratswahlen 1972, Frankfurt 1972, s. 32 i 141).

<sup>22</sup> A d a m s, R u m m e l, op. cit., s. 16.

Dochodziło, co prawda, do opóźnienia decyzji, ale za to ich jakość była wyższa niż gdyby podejmowane były wyłącznie przez zawodowe kierownictwo. Nie sprawdziły się również obawy pracodawców dotyczące spadku konkurencyjności przedsiębiorstwa. Okazało się bowiem, że często przedstawiciele pracowników z większym entuzjazmem podchodzą do zmian związanych z ryzykiem w takich sprawach, jak inwestycje czy tworzenie nowych miejsc pracy, niż akcjonariusze czy banki.

Autorzy, krytykując ten system, podają często przykład Volkswagena<sup>23</sup>, który zamierzał otworzyć swoją filię w USA w 1970 r., ale propozycja ta spotkała się ze sprzeciwem przedstawicieli pracowników, którzy obawiali się redukcji zatrudnienia w tym przedsiębiorstwie na terenie RFN. Dopiero sześć lat później podjęto kompromisową decyzję otwarcia takiej filii przy jednoczesnym częściowym pozostawieniu produkcji na terenie RFN. Specjaliści twierdzą, że opóźnienie to osłabiło pozycję przedsiębiorstwa na rynku amerykańskim. Dokładniejsze badania ujawniły jednak, że winę za opóźnienie tej decyzji ponoszą w większym stopniu pracodawcy niż pracownicy. Stwierdzono bowiem, że kierownictwo nie dostarczyło pracownikom informacji niezbędnych do podjęcia decyzji<sup>24</sup>.

Obawiano się również, że rozwój partycypacji zniechęci inwestorów zagranicznych do inwestowania na terenie RFN. I te obawy nie sprawdziły się, o czym może świadczyć wzrost tych inwestycji w latach 1970-1973 o 45%. Większość inwestycji podejmowały przedsiębiorstwa zagraniczne już istniejące w RFN, ale w tym samym czasie powstało również 1500 nowych przedsiębiorstw przy zasadniczym udziale kapitału obcego. W obawie przed ograniczeniem inwestycji amerykańskich rząd RFN podpisał umowę z Amerykańską Izbą Handlową, na mocy której przedsiębiorstwa amerykańskie otrzymały swobodę w ich zarządzaniu, co spotkało się z krytyką ze strony związków zawodowych<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> Przedsiębiorstwo Volkswagen należy w RFN do wyjątków ze względu na fakt, że aż 40% jego akcji należy do państwa, zaś rozdrobienie pozostałych 60% jest bardzo duże. Przedsiębiorstwo to, co również należy uznać za wyjątek, nie jest zrzeszone w organizacji pracodawców.

<sup>24</sup> Por.: Stateside assembly plant - VW's do or Die Bid to Recapture US Market, "The German Tribune", May 9, 1976, s. 6-7.

<sup>25</sup> Industrial Democracy in Europe. The Challenge and Manage-



Na koniec krytycznie należy ocenić zbyt długą i skomplikowaną procedurę wyborczą wyboru organów przedstawicielskich. W krańcowych sytuacjach procedura taka zabiera aż 56 tygodni. Powoduje to znaczny wzrost kosztów, szczególnie tam, gdzie odbywają się wybory pośrednie. Duże przedsiębiorstwa z wieloma filiami i podległymi im przedsiębiorstwami tracą miliony marek na przejazdy, przygotowywanie materiałów i ich powielenia, jak również ponoszą straty z powodu nie przepracowanych godzin pracy<sup>26</sup>.

### Związki zawodowe a współdecydowanie

Niemieckie związki zawodowe w odróżnieniu od związków z innych krajów zachodnich nie prowadzą działalności bezpośrednio na terenie przedsiębiorstwa<sup>27</sup>, stąd ich pozycja zasługuje na szczególną uwagę. Zastanawiać może, jaki wpływ na tę pozycję wywiera rozwój partycypacji robotniczej, jaki to ma związek ze zmianą ich poglądów ideologicznych. Jeśli jednak zmianę ich poglądów uznać można za jedną z przyczyn rozwoju partycypacji, to zmiana ich pozycji stanowi w jakimś stopniu rezultat partycypacji. W okresie po II wojnie światowej związki zawodowe odeszły w swoich programach od socjalizmu jako celu swojej działalności. Skupiły się natomiast na humanizowaniu ustroju kapitalistycznego. Przyczyn takiej zmiany poglądów można wskazać wiele. Wymienimy dwie, naszym zdaniem podstawowe. Pierwsza to stopniowa poprawa położenia materialnego i społecznego klasy robotniczej, realizowana drogą kolejnych reform, drogą parlamentarną oraz upowszechniające się w społeczeństwie przekonanie o słuszności tej drogi.

Druga przyczyna wiąże się ze zmianą struktury związków zawodowych. Początkowo członkowie związków zawodowych rekrutowali się

---

ment Responses. A Business International European Research Report, Geneva 1974, s. 38.

<sup>26</sup> Por.: W. K o l v e n b a c h, Industrial Democracy, Legal Development in Europe 1977-79 (mpis. powiel.), s. 49.

<sup>27</sup> Takie usytuowanie związków zawodowych, sięgające początków ruchu związkowego, stanowi wynik wrogiego do nich nastawienia pracodawców. Uznawali oni przedsiębiorstwo za wyłącznie własną sferę działania i nie tolerowali nikogo, kto próbował ograniczać ich swobodę w tym zakresie.

głównie spośród pracowników fizycznych i w niewielkim tylko stopniu z pracowników umysłowych. Ci ostatni traktowali siebie jako przedłużenie działalności pracodawców i często się z nimi identyfikowali, stąd uważali za niecelowe wstępowanie do związków zawodowych. Pogląbiające się trudności kapitalizmu, takie jak wysoki poziom inflacji czy negatywne skutki mechanizacji i racjonalizacji odczuwane są również przez pracowników umysłowych. Postępująca biurokracja sprawia, że stają się oni nieważną częstką wielkiej maszyny biurokratycznej, niezdolną do walki o swoje interesy. Poprawy swej pozycji szukają w przynależności do związków zawodowych. W latach 1955-1975 liczba pracowników fizycznych w związkach zwiększyła się tylko o 20%, natomiast pracowników umysłowych aż o 104%<sup>28</sup>. Nie ulega wątpliwości, że taka zmiana struktury związków zawodowych wpłynęła na zmianę ich poglądów, w tym m. in. na pozytywny ich stosunek do współdziałania z pracodawcami<sup>29</sup>.

Przejdźmy obecnie do wyjaśnienia drugiego problemu, a mianowicie wpływu partycypacji na pozycję związków zawodowych. Różne spotkać można na ten temat opinie, chociaż przeważają te, które łączą partycypację z osłabieniem wpływów związków zawodowych. Mieilibyśmy więc do czynienia z dość paradoksalną sytuacją, w której związki walczą o rozszerzenie partycypacji robotniczej, aby w rezultacie stracić swoje wpływy. W rzeczywistości sytuacja jest bardziej złożona i można się zgodzić z Adamsem<sup>30</sup>, że większość takich opinii wynika z nieznanomości procesu podejmowania decyzji w RFN.

Gdyby mierzyć pozycję związków zawodowych w RFN liczbą strajków czy konfliktów to rzeczywiście pozycja ta nie wypadnie najlepiej. Ich działalność była bardzo aktywna na szczeblu central-

---

<sup>28</sup> E. M. K a s s a l o w, "White-collar Unions and the Work Humanization Movement", "Monthly Labour Review", May 1977, vol. 100, No 5.

<sup>29</sup> W dalszym ciągu jednak stopień zorganizowania pracowników fizycznych jest tam znacznie większy niż umysłowych. Ci ostatni jednak ze względu na wyższy poziom wykształcenia i wykazywaną aktywność zaczynają odgrywać w związkach poważniejszą rolę (por. D.W. R a w s o n, "A Note on Manual and Non - Manual Union Membership in Austria", "The Journal of Industrial Relations", December 1974, s. 394).

<sup>30</sup> A d a m s, R u m m e l, op. cit., s. 18-19.

nym, gdzie współpracowały z rządem w takich sprawach, jak stabilizacja cen czy rozszerzanie inwestycji a także w innych, zmierzających do przyspieszenia tempa wzrostu gospodarczego. Wpływy związkowe wewnątrz zakładu nie zmniejszyły się, ponieważ nigdy nie były zbyt duże. Usytuowanie związków poza zakładem sprawiło, że bardziej interesowały się one robotnikami jako klasą niż potrzebami poszczególnych jednostek. Brak bezpośrednich wpływów w przedsiębiorstwie zdecydował o zastąpieniu ich wpływami pośrednimi, o czym świadczyć może wysoki udział członków związków zawodowych w radach zakładowych. Swoim wpływem obejmują również radnych nie będących członkami związków, a to ze względu na poparcie, jakiego mogą im udzielić. W rezultacie rady zakładowe można traktować jako przedłużenie związków na terenie zakładu.

Nie można przyjąć również zarzutu, że partycypacja jest sprzeczna z systemem układów zbiorowych i tym samym osłabia pozycję związków zawodowych. Zasadniczym poziomem, na którym negocjowane są układy, jest poziom przemysłu, gdzie przedstawiciele związków branżowych oraz przedstawiciele pracodawców<sup>31</sup> negocjują podstawowe wskaźniki, takie jak minimum płac, warunki pracy - w tym szczególnie godziny pracy itp. Układy zbiorowe na poziomie przedsiębiorstwa należą w RFN do rzadkości, co nie znaczy, że rady zakładowe i kierownictwa przedsiębiorstw nie mogą poszerzyć ich zakresu. Faktem jest natomiast, że praktyki takie spotykają się na ogół ze sprzeciwem związków zawodowych i są przez nie traktowane jako podkopywanie ich pozycji.

Prowadzone w przedsiębiorstwach na ten temat negocjacje są o tyle interesujące, że po obu negocjujących stronach zasiadają przedstawiciele pracowników. Są one prowadzone między radą zakładową oraz zarządem, w skład którego wchodzi robotniczy dyrektor. Z negocjacji wyłączone są rady nadzorcze. Pozycja robotniczego dyrektora od początku budziła wiele emocji, szczególnie w przemyśle hutniczym i węglowym. W przemyśle węglowym zostali oni wyłączeni

---

<sup>31</sup> W praktyce są to najczęściej przedstawiciele jednego z 16 związków zawodowych zrzeszonych w DGB oraz jednej z organizacji pracodawców zrzeszonych w Niemieckim Zrzeszeniu Pracodawców (BDA). Zrzeszenie Pracodawców nie bierze udziału w negocjacjach układów zbiorowych chociaż pełni funkcję koordynatora w tym zakresie. W zasięgu jego oddziaływania znajduje się 90% przedsiębiorstw prywatnych oraz 95% siły roboczej.



z takich negocjacji, nadal biorą w nich udział w przemyśle hutniczym. W praktyce najczęściej stają oni na pozycjach interesów przedsiębiorstwa, oponując np. przeciwko zbyt szybkiemu wzrostowi płac i takie ich stanowisko jest akceptowane przez związki zawodowe<sup>32</sup>.

Dwa główne elementy niemieckiego systemu demokracji przemysłowej<sup>33</sup>, takie jak układy zbiorowe oraz współdecydowanie pracowników na poziomie przedsiębiorstwa, znajdują się w zasięgu działania związków zawodowych. W obu odgrywają one bardzo istotną rolę, będąc bezpośrednio stroną negocjacji - jak to ma miejsce w przypadku układów, czy też pośrednio - wpływając na politykę rad zakładowych i organów zarządzających. Można więc stwierdzić, że rozwój partycypacji robotniczej nie przynosi osłabienia pozycji związków zawodowych w RFN a jedynie zmienia formy ich oddziaływania.

#### Podsumowanie

Poczynając od połowy lat sześćdziesiątych we wszystkich prawie krajach Europy Zachodniej dokonywał się szybki postęp w rozwoju demokracji przemysłowej. Jednym z mierników tego postępu może być bogate ustawodawstwo prawne z tej dziedziny, rozszerzające partycypację robotniczą. Również w RFN dokonał się zasadniczy postęp w rozwoju demokracji przemysłowej, głównie zaś przedstawicielskich form tej demokracji. Te ostatnie podawane są jako wzór

---

<sup>32</sup> Por.: J. Schrengle, Co-determination in the Federal Republic of Germany: a Comparative View, "International Labour Review" 1978, vol. 117, No 1, s. 91-92.

<sup>33</sup> W artykule pominięto zaliczaną przez niektórych autorów do demokracji przemysłowej tzw. demokrację ekonomiczną, stosunkowo dobrze rozwiniętą w RFN. Składają się na nią programy udziału robotników w zyskach przedsiębiorstwa, szczególne udogodnienia przy zakupie akcji przez pracowników itp. Bliższe informacje na ten temat znaleźć można w: G. W. Latta, Profit Sharing, Employee Stock Ownership, Savings, and Asset Formation Plans in the Western World, Philadelphia 1979; West Germany, Economic Democracy Debate Revived, "European Industrial Relations Review", December 1979, No 71; New German Plan for Economic Democracy, "European Industrial Relations Review", February 1974, No 2.



do naśladowania. Świadczyć o tym może chociażby fakt, że dotychczasowe próby ujednolicenia zasad partycypacji w krajach EWG podejmowane były na bazie systemu niemieckiego.

Demokratyzacja życia przemysłowego jest szczególnie widoczna w stosunku do robotników cudzoziemskich oraz kobiet, których reprezentacja w organach przedstawicielskich bardzo wzrosła. Pozytywnie należy ocenić wpływ partycypacji na łagodzenie ujemnych skutków takich zjawisk, jak zmiany strukturalne czy technologiczne w poszczególnych przedsiębiorstwach lub całych przemysłach. Na uwagę zasługują również korzystne dla przedsiębiorstwa ekonomiczne rezultaty wzrostu partycypacji, co zmniejsza uprzedzenia-pracodawców do tego systemu.

Niemiecki system partycypacji cechuje inna niż w pozostałych krajach zachodnich pozycja związków zawodowych. Odmienność tej pozycji niesłusznie uznawana jest za jej słabość, chociaż takie wrażenie odnieść może robotnik niemiecki, który porównuje swą sytuację z sytuacją robotnika amerykańskiego czy szwedzkiego bezpośrednio spotykającego się z działalnością związkową w przedsiębiorstwie, w którym związki aktywnie popierają robotników w konfliktach z pracodawcami. Rola związków polega tu bardziej na zapobieganiu konfliktom, na rozwiązywaniu ich, zanim dadzą o sobie znać. System ten jest wysoce efektywny w działaniu, ale mało efektowny na zewnątrz i stąd trudny do właściwej oceny.

Największą wadą tego systemu jest fakt, że nie dostarcza on możliwości partycypacji dla indywidualnych pracowników. Pracownicy ci, jak wykazują badania, chociaż odczuwają pewną satysfakcję z działalności ich przedstawicieli, to jednak generalnie nie są z tego systemu zadowoleni. Wszystkie prawie decyzje, chociaż podejmowane w ich interesie, podejmowane są poza nimi i sami nie mają na nie wpływu. W ten sposób stają się przedmiotem manipulacji, obecnie już nie tylko ze strony pracodawców, ale również związków zawodowych czy wybranych przez siebie przedstawicieli do organów zarządzających. Cytowany już Vollmer, określając cele działalności rad zakładowych, stwierdza, że powinny one prowadzić jeśli nie do demokracji, to przynajmniej do wiary w demokrację<sup>34</sup>. Jak z powyższego wynika, nawet tak formułowany cel jest trudny do osiągnięcia.

---

<sup>34</sup> V o l l m e r, op. cit., s. 28.

Stanisław Rudolf

SYSTEM OF WORKERS' PARTICIPATION  
IN THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY

In the entire period following the Second World War, and especially in the seventies there took place a marked progress in development of industrial democracy in the FRG. This refers mainly to representative forms of this democracy. Workers' participation is carried out through factory committees composed of representatives of the whole body of workers, and representatives of employees in supervisory councils and on company boards. With the exception of the metallurgical and coalmining industries where the position of employees' and shareholders' representatives is more or less equalized, in the remaining industries employers' occupy by far the most predominant position. Trade unions are situated outside the company but their influence inside the company and, first of all, indirect influence is quite considerable. One of drawbacks in the participation system in the FRG is absence of possibilities for participation of individual employees in making decisions, which causes their dissatisfaction with the existing system.