

**Stanisław Szmitka**

Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii TWP w Olsztynie

## **PROCESY PRYWATYZACYJNE DROGOWNICTWA W LATACH 90. XX W. - WOJEWÓDZTWO WARMIŃSKO-MAZURSKIE (OLSZTYŃSKIE)**

**Streszczenie:** Na prywatyzacji, tak jak i na drogownictwie zna się w Polsce prawie każdy. Większość Polaków ocenia przekształcenia własnościowe niekorzystnie, zaś za beneficjentów prywatyzacji uważa „cwaniaków” i „kombinatorów”, kapitał zagraniczny i urzędników państwowych prywatyzujących gospodarkę.

Celem artykułu jest próba dokonania analizy procesów prywatyzacyjnych drogownictwa w latach 90. XX w. na terenie województwa olsztyńskiego – obecnie warmińsko-mazurskiego. Inspiracją było ukazanie się na rynku wydawniczym pozycji książkowej dotyczącej tych zagadnień. Autor tego artykułu uważa się za aktywnego uczestnika tych procesów i ma osobiste doświadczenia w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** prywatyzacja, procesy prywatyzacyjne, analiza, drogownictwo, Warmia i Mazury.

### **Wstęp**

Na prywatyzacji, tak jak i na drogownictwie zna się w Polsce prawie każdy. Większość Polaków ocenia przekształcenia własnościowe niekorzystnie, zaś za beneficjentów prywatyzacji uważa „cwaniaków i kombinatorów”, kapitał zagraniczny i urzędników państwowych prywatyzujących gospodarkę<sup>1</sup>. Opinie te w branży drogowej nie są obce. Skąd biorą się takie oceny – jakie są ich realne podstawy w polskiej rzeczywistości?

Oskarżenia o marnotrawstwo majątku narodowego, ograniczenie suwerenności gospodarczej kraju, masową likwidację miejsc pracy, bogacenie się nabywców majątku prywatyzowanych przedsiębiorstw kosztem pracowników i społeczeństwa potwierdza zarówno głębokie rozczarowanie skutkami transformacji, jak i „obecność” w świadomości potocznej, zmitologizowanej projekcji prywatyzacji efektywnej i sprawiedliwej – źródła powszechnego dostatku<sup>2</sup>. Wszystkie te zastrzeżenia miały i mają

---

<sup>1</sup> *Opinie o przemianach własnościowych i obecności kapitału zagranicznego w polskiej gospodarce*, CBOS, Warszawa, grudzień 2000, *Opinie o przemianach własnościowych w polskiej gospodarce*, CBOS, Warszawa, październik 2001 oraz wyniki badań innych ośrodków prezentowane w artykule *Niechciana prywatyzacja*, „Rzeczpospolita”, 30.10.2002 r.

<sup>2</sup> M. Jarosz, *Pułapki prywatyzacji*, Warszawa 2003, s. 6.

miejsce w procesach prywatyzacyjnych sektora drogowego<sup>3</sup>. Celem artykułu jest próba dokonania analizy procesów prywatyzacyjnych drogownictwa w latach 90. XX w. na terenie województwa olsztyńskiego – obecnie warmińsko-mazurskiego.

Inspiracją do napisania tego artykułu było ukazanie się ostatnio na rynku wydawniczym pozycji książkowej Marka Książka, która dotyczyła tych zagadnień i ram czasowych<sup>4</sup>. Przyczyną było też to, że oprócz ogólnych i statystycznych opracowań naukowych brakuje pozycji przedstawiających mechanizmy transformacji na konkretnych przykładach. Takiej literatury przedmiotu nie ma zarówno w regionie Warmii i Mazur, jak i na terenie całego kraju – nie licząc publikacji prasowych dotyczących pojedynczych przypadków, przeważnie kontrowersyjnych, wykorzystujących wybrane materiały i tendencyjne opinie.

Choć niewątpliwie z tego uogólnienia należy wyłączyć trzypięciotomowe dzieło Jacka Tittenbruna „Z deszczu pod rynnę”<sup>5</sup>.

„Z deszczu pod rynnę” to niezwykła historia polskiej prywatyzacji – kluczowego procesu transformacji ustrojowej. Niezwykła nie tylko ze względu na liczbę poświęconych jej stronic (owoc kilkunastoletniej pracy autora). Jacek Tittenbrun, profesor socjologii z Poznania, rozpoczyna tę narrację jeszcze w realnym socjalizmie i prowadzi ją przez wszelkie meandry jakim podlegała po 1989 roku.

Czytelnik poznaje wszystkie większe i mniejsze, bardziej i mniej znane, a nawet te zupełnie nieznane afery i skandale, w które obfitowały przemiany własnościowe w naszym kraju. Specyfika i walor socjologicznego i humanistycznego spojrzenia autora polega na tym, iż na tę powikłaną często historię patrzymy przez pryzmat ludzi – jednostek i grup biorących w niej udział. Takiego spojrzenia na prywatyzację dotychczas w polskiej literaturze nie było. Ale książkę wyróżnia nie tylko to; mimo kompetencji naukowych autora, mnogości przytaczanych faktów nie przytłacza ona czytelnika. Dzięki jego lekkiemu pióru nie jest to typowa akademicka księga przeznaczona i zrozumiała dla wąskiego czy wręcz elitarnego kręgu osób. Przeciwnie, styl autora w równej mierze co opisywane zdarzenia wciąga czytelnika w lekturę, nie pozwalając mu się od niej oderwać, tak jakby czytał jakiś dobry kryminał. Bo czyż historia rodzimej prywatyzacji nie była kryminałem? – sugeruje autor<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Szerzej na ten temat: S. Szmitka, *Ekonomiczno-społeczne skutki prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych na przykładzie drogownictwa*, SGH, Warszawa 2008 (praca doktorska niepublikowana).

<sup>4</sup> M. Książek, *Czas przemian. Transformacja gospodarcza na Warmii i Mazurach w latach 1989–2014*, Olsztyn 2014.

<sup>5</sup> J. Tittenbrun, *Z deszczu pod rynnę. Meandry polskiej prywatyzacji*, t. 1–4, Poznań 2007.

<sup>6</sup> [lubimyczytac.pl/ksiazka/158736/z-deszczu-pod-rynne-meandry-polskiej-prywatyzacji-tom-i](http://lubimyczytac.pl/ksiazka/158736/z-deszczu-pod-rynne-meandry-polskiej-prywatyzacji-tom-i) [dostęp: 15.04.2015].

### Charakterystyka terenu badań (Warmia i Mazury)

Przeprowadzone przez autora artykułu badania dotyczyły środowiska drogowego województwa olsztyńskiego, dlatego należy tytułem wstępu kilka uwag poświęcić wybranym elementom potencjału gospodarczego tego regionu - w analizowanym przedziale czasowym.

Liczba podmiotów gospodarczych w 1999 roku w granicach obecnego województwa warmińsko-mazurskiego wzrosła w stosunku do roku 1995 o 40%, w tym podmiotów gospodarczych prowadzonych przez osoby fizyczne - o 121%. W latach 1997-1999 zmniejszyła się liczba przedsiębiorstw państwowych o 40% (w kraju o 33%) i spółdzielni o 3% (podobnie jak w kraju), natomiast zwiększyła się liczba spółek o 13% (w kraju o 16%), a spółek z udziałem kapitału zagranicznego o 24% (w kraju o 23%)<sup>7</sup>.

Tabela 1. Zestawienie podmiotów gospodarki narodowej województwa warmińsko-mazurskiego

Rok	Ogółem	W tym:				Osoby fizyczne i spółki cywilne
		Przedsięb. państwowe	Spółki prawa handlowego razem	W tym z udziałem kapitału zagranicz.	Spółdzielnie	
1995	69 247	-	-	-	-	62 617
1997	83 703	115	2 898	531	816	68 633
1998	91 549	94	3 107	599	815	80 714
1999	96 649	80	3 272	656	794	84 077

Źródło: Zestawienie własne na podstawie danych GUS.

Struktura podmiotów gospodarczych według wielkości zatrudnienia pracowników kształtowała się następująco:

Podmioty o liczbie zatrudnionych

- a) do 5 osób - 92,3% ogółu podmiotów gospodarczych
- b) 6-50 osób - 6,3% ogółu podmiotów gospodarczych
- c) 51-250 osób - 1,2% ogółu podmiotów gospodarczych
- d) powyżej 250 osób - 0,2% ogółu podmiotów gospodarczych.

<sup>7</sup> *Diagnoza. I Obszaru Strategii Regionu Warmińsko-Mazurskiego. Wspieranie Przedsiębiorczości*, Olsztyn 2000, s. 3.

Tabela 2. Struktura pracujących w regionie

	Województwo	Kraj
Rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo,		
Rybołówstwo i rybactwo	24,2	27,4
Przemysł i budownictwo	28,0	28,8
Usługi rynkowe	30,4	29,0
Usługi nierynkowe	17,4	14,8

Źródło: Zestawienie własne na podstawie danych GUS.

Tabela 3. Bezrobocie na Warmii i Mazurach w latach 1990-2012 (stan na 31.12.2012 r.)

L.p	Województwo	Lata	Stopa bezrobocia (w %)	Zarejestrowani bezrobotni (w tys.)
1.	olsztyńskie	1990	10,2	34,9
2.	olsztyńskie	1991	18,2	69,3
3.	olsztyńskie	1992	23,6	87,6
4.	olsztyńskie	1993	27,8	104,9
5.	olsztyńskie	1994	27,2	98,9
6.	olsztyńskie	1995	26,0	90,9
7.	olsztyńskie	1996	23,6	81,0
8.	olsztyńskie	1997	18,3	61,4
9.	warmińsko-mazurskie <sup>1</sup>	1998	19,7	119,5
10.	warmińsko-mazurskie	1999	22,4	142,4
11.	warmińsko-mazurskie	2000	25,8	158,2
12.	warmińsko-mazurskie	2001	31,1 <sup>a</sup>	178,4
13.	warmińsko-mazurskie	2002	31,1 <sup>a</sup>	176,6
14.	warmińsko-mazurskie	2003	30,6 <sup>a</sup>	170,4
15.	warmińsko-mazurskie	2004	29,2	162,4
16.	warmińsko-mazurskie	2005	27,2	150,9
17.	warmińsko-mazurskie	2006	23,6	127,6
18.	warmińsko-mazurskie	2007	18,7	99,0
19.	warmińsko-mazurskie	2008	16,8	87,4

L.p	Województwo	Lata	Stopa bezrobocia (w %)	Zarejestrowani bezrobotni (w tys.)
20.	warmińsko-mazurskie	2009	20,7	109,2
21.	warmińsko-mazurskie	2010	20,0	105,9
22.	warmińsko-mazurskie	2011	20,2	107,3
23.	warmińsko-mazurskie	2012	21,2	113,2

<sup>1</sup>Dane dla woj. warmińsko-mazurskiego, choć administracyjnie powstało od 1 I 1999 r.

Źródło: Wojewódzki Urząd Statystyczny w Olsztynie.

Analizując potencjał gospodarczy województwa warmińsko-mazurskiego z punktu widzenia przedsiębiorczości i potencjalnych szans zmniejszenia bezrobocia należy wskazać na następujące uwarunkowania:

1. przedsiębiorczość rozwija się wolniej niż średnio w kraju,
2. w strukturze podmiotów gospodarczych dominuje sektor podmiotów handlowych i usługowych, natomiast stosunkowo niewielki jest udział podmiotów działalności produkcyjnej,
3. w strukturze podmiotów pod względem liczby zatrudnionych, dominują podmioty zatrudniające do 50 pracowników (98,6% z ogółu 96 649 podmiotów),
4. w strukturze przedsiębiorstw pod względem form własności przeważają podmioty prowadzone przez osoby fizyczne i spółki cywilne, jednak liczba tych podmiotów w przeliczeniu na 100 mieszkańców w województwie jest niższa od średniej krajowej,
5. udział regionu w krajowej wartości produkcji sprzedanej przemysłu wynosi 2,5%, zaś w przeliczeniu na 1 mieszkańca ukształtował się na 12 pozycji wśród 16 województw,
6. niskie nakłady na działalność innowacyjną przy słabym wyposażeniu w najnowsze urządzenia produkcyjne nie sprzyjają podnoszeniu konkurencyjności,
7. w regionie istnieją znaczne rezerwy zasobów ludzkich, przede wszystkim bezrobotnej młodzieży z wykształceniem ponadpodstawowym,
8. dominująca rola sektora małych i średnich firm, brak jest wsparcia dla rozwoju tego sektora poprzez dostęp do kapitału, szkoleń, informacji, innowacji technologicznych.

Stan procesów prywatyzacyjnych w analizowanym województwie w latach 1990–2003 można zwrócić w kilku stwierdzeniach:

- liczba przedsiębiorstw państwowych województwa warmińsko-mazurskiego (2003 r.) – 59, co stanowiło 3,4% ogólnego stanu,
- przedsiębiorstwa państwowe objęte przekształceniami w latach 1990–2003 – 258, co stanowiło 4,7% ogólnego stanu w Polsce, w tym: 31 skomercjalizowano (6 o wielkości zatrudnienia 50–249 osób, 5 o wielkości zatrudnienia 250–499 osób, 20 o wielkości zatrudnienia 500 i więcej osób).

Największy udział relatywnie małych podmiotów (do 250 zatrudnionych), wśród ogółu przekształconych tą metodą, stawia województwo warmińsko-mazurskie w czołowie kraju (19%). Z kolei wyraźnie najmniej (poniżej 2/3) wśród ogółu przedsiębiorstw skomercjalizowanych było jednostek średnich i dużych.

### Prywatyzacja bezpośrednia w latach 1990–2003

Kształtowała się następująco:

- sprzedaż – 38,
- wniesienie do spółki – 5,
- oddanie do odpłatnego korzystania – 56,
- mieszane sposoby – 3,
- likwidacja z przyczyn ekonomicznych – 125.

Warto przeanalizować, jak ten proces rozkładał się w czasie. Spośród 20 firm, przejętych po reformie administracyjnej z innych województw (głównie elbląskiego i suwalskiego oraz jedna z ciechanowskiego), metodą bezpośredniej prywatyzacji obejmowano średnio po 2–3 przedsiębiorstwa. W latach 1994 i 1998 tylko po jednym, zaś w 1995 i 1997 – po cztery. Przedstawione to zostało w tabeli 4.

Tabela 4. Metody prywatyzacji w regionie

Rok	Liczba firm	Forma prywatyzacji bezpośredniej
1991	9	leasing – 7, sprzedaż – 1, wniesienie do spółki – 1
1992	7	leasing – 6, leasing połączony ze sprzedażą – 1
1993	4	leasing – 3, leasing połączony ze sprzedażą – 1
1994	6	leasing – 3, sprzedaż – 3
1995	4	leasing – 2, wniesienie do spółki – 2
1996	7	leasing – 3, sprzedaż – 3, wniesienie do spółki – 1
1997	10	leasing – 2, sprzedaż – 7, wniesienie do spółki – 1
1998	7	leasing – 2, sprzedaż – 5
1999	10	leasing – 7, sprzedaż – 3
2000	2	leasing – 2
2001	3	leasing – 2, sprzedaż – 1
2002	2	sprzedaż – 2
2003	-	-

Rok	Liczba firm	Forma prywatyzacji bezpośredniej
2004	3	leasing – 2, wniesienie do spółki – 1
2005	1	leasing – 1
2006	1	wniesienie do spółki – 1
2007	1	wniesienie do spółki – 1
2008	-	-
2009	1	wniesienie do spółki – 1

*Źródło:* Wykaz przedsiębiorstw państwowych, podległych wojewodzie olsztyńskiemu, sprywatyzowanych metodą bezpośrednią w latach 1991–2009 z uwzględnieniem przedsiębiorstw przejętych z dniem 1.01.1999 r. z innych województw.

Jak wynika z tego zestawienia, najwięcej prywatyzacji bezpośrednich odnotowano do 1999 r., potem były to już pojedyncze przypadki. To zrozumiałe ze względu na kurczącą się liczbę firm państwowych.

### Przebieg procesów prywatyzacyjnych drogownictwa

Przekształcenia (przygotowania do przekształceń) w drogownictwie rozpoczęły się w 1991 roku. 197 Rejonów Dróg Publicznych funkcjonujących w skali kraju i 45 jednostek produkcyjno-usługowych podległych Generalnej Dyrekcji Dróg Publicznych przekształcono w 171 zarządów drogowych (administracja drogowa) oraz 237 przedsiębiorstw państwowych i 8 spółek (firmy drogowe wykonawcze. Z tej liczby od 1 stycznia 1992 roku Minister Transportu i Gospodarki Morskiej stał się organem założycielskim dla 137 nowych przedsiębiorstw państwowych działających na rzecz drogownictwa (od 1 października 1996 roku organem założycielskim stał się dla nich wojewoda odpowiadający geograficznie usytuowaniu siedzib przedsiębiorstw).

Autor opracowania był w tamtym czasie (od 1 stycznia 1992 roku) przewodniczącym rady pracowniczej w jednym z nowo powstałych 137 przedsiębiorstw państwowych branży drogowej (Przedsiębiorstwo Robót Drogowych i Inżynierskich w Ostródzie). Przedsiębiorstwa te w momencie powstania nie miały jednak jednako- wych warunków do rozwoju i funkcjonowania. Silniejszą pozycję – większy potencjał miały te przedsiębiorstwa, które powstały na bazie Rejonu Dróg Publicznych w 100%. Przejęły całość majątku (budynki, sprzęt, pracowników). Natomiast w miejscowościach, gdzie z Rejonów Dróg Publicznych powstawała administracja drogowa i firma wykonawcza sytuacja była odmienna. Odgórnym zarządzeniem administracja drogowa (zarząd dróg) przejmowała najlepszy sprzęt, najlepsze zaplecze i najbardziej kompetentnych pracowników. Dla firmy wykonawczej pozostała „resztówka”.

Tak było z Przedsiębiorstwem Robót Drogowych i Inżynierskich w Ostródzie. Oprócz wyeksploatowanego sprzętu, nieprzydatnej bazy lokalowo-materiałowej, pracowników bez kwalifikacji do nowych zadań – pozostał jeszcze do wyregulowania dług po Rejonie Dróg Publicznych. Na dodatek na tymczasowego kierownika przedsiębiorstwa został powołany na czas określony z-ca kierownika zarządu dróg. Takie między innymi czynniki sprawiły, że sytuacja przedsiębiorstw wykonawczych branży drogowej w momencie startu przekształceń własnościowych była nierówna. Oznaki tej nierówności ujawniły się szczególnie widocznie, gdy doszło do dalszych przekształceń – prywatyzacji sektora wykonawczego. Winę za taki stan rzeczy w ocenie pracowników drogownictwa ponosi ówczesny organ nadzorczy, tj. Minister Transportu i Gospodarki Morskiej, który powołując zarządzeniem nowe przedsiębiorstwa państwowe nie wyposażył ich równo w niezbędne zasoby (sprzęt, bazę, środki finansowe).

Przytoczony powyżej przykład Przedsiębiorstwa z Ostródy pokazuje trudności, jakie napotkało ono na swojej dalszej drodze w latach 1992–2000, takie jak:

- powołanie organów przedsiębiorstwa (Rady Pracowniczej, trudności z wyborem dyrektora przedsiębiorstwa),
- pozbycie się zbędnego, nieprzydatnego do działania majątku,
- znalezienie rynków zbytu na świadczone usługi (ustalenie hierarchii tych usług – specjalizacji),
- odnowa parku maszynowego,
- wypracowanie strategii dalszego działania.

Dodatковым utrudnieniem od 1995 roku była konieczność uczestnictwa w warunkach rynkowych w przetargach publicznych. Do tej pory w ograniczonym zakresie administracja drogowa zlecała roboty prawie bez przetargu z ukierunkowaniem na te przedsiębiorstwa.

Niezrozumiałą przeszkodą stała się też dość ostentacyjna niechęć nowo powstałej administracji drogowej do firm wykonawczych, do ich udziału w przetargach publicznych. Miały na to wpływ sprawy personalne, mimo że oba te „organizmy” pochodziły z tego samego rdzenia drogowego.

Obraz tamtych czasów wiernie oddaje opinia Krystyny Łazarz – prezesa Zarządu PRD Nowogard SA: „wtedy właśnie przeprowadziliśmy prywatyzację [...] byłem pełna obaw, ale musiałam podjąć taką decyzję, bo za chwilę mogłoby nas nie być [...] nastąpił podział największego w regionie Rejonu Dróg na zarządzanie drogami i wykonawstwo. Nam przypadło wykonawstwo. Wszystkie znaki na niebie i na ziemi wskazywały, że się nie utrzymamy. Podczas spotkania w ówczesnym Ministerstwie Transportu usłyszeliśmy, że pozostanie jedynie połowa z firm wykonawczych, a najpewniej jedna trzecia [...] To były trudne czasy. Nie zostaliśmy uwłaszczeni. Dostaliśmy majątek, z którym nic nie można było zrobić. [...] W 1999 r. nastąpiły kolejne przekształcenia. Dojrzeliliśmy do prywatyzacji. Wszystkie firmy w naszym wojewódz-



twie albo zostały sprywatyzowane, albo sprzedane zachodnim inwestorom. Stałam przed ścianą i pod ścianą”<sup>8</sup>.

Po okresie uzyskania dość względnej stabilizacji rady pracownicze i dyrekcje przedsiębiorstw przystąpiły do wypracowania strategii dalszego działania – podjęcia działań w kierunku dalszych przekształceń – prywatyzacji.

Tabela 5. Przedsiębiorstwa drogowe sprywatyzowane przez wojewodę olsztyńskiego i (po reformie administracyjnej) warmińsko-mazurskiego

Lp.	Nazwa przedsiębiorstwa drogowego	Siedziba	Forma prywatyzacji	Termin prywatyzacji	Przejmujący
1	Przedsiębiorstwo Usług Transportowych i Produkcyjnych Drogownictwa	Olsztyn	Sprzedaż	01.01.1998	PRIB sp. z o.o.
2	Szczygieńskie Przedsiębiorstwo Drogowe	Szczytno	Sprzedaż	1.12.1998	PUDiZ sp. z o.o. Olsztyn
3	Olsztyńskie Przedsiębiorstwo Robót Drogowych	Olsztyn z/s Gutkowo	Leasing pracowni-czy	31.12.1998	Warmińsko-Mazurskie Przedsiębiorstwo Drogowe sp. z o.o.
4	Przedsiębiorstwo Robót Drogowych	Ełk	Leasing pracowni-czy	23.02.1999	Przedsiębiorstwo Robót Drogowych Ełk sp. z o.o.
5	Olecko Przedsiębiorstwo Drogowo-Mostowe	Olecko	Leasing pracowni-czy	23.02.1999	Olecko Przedsiębiorstwo Drogowo-Mostowe sp. z o.o.
6	Przedsiębiorstwo Robót Drogowych	Giżycko	Leasing pracowni-czy	30.07.1999	Przedsiębiorstwo Robót Drogowych sp. z o.o.
7	Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjno-Drogowych	Działdowo	Leasing pracowni-czy	30.08.1999	PRID sp. z o.o. Działdowo
8	Przedsiębiorstwo Drogowo-Mostowe	Pisz	Leasing pracowni-czy	31.12.1999	Przedsiębiorstwo Drogowo-Mostowe Pisz sp. z o.o.
9	Przedsiębiorstwo Robót Drogowych	Lidzbark Warmiński	Leasing pracowni-czy	1.12.2000	Przedsiębiorstwo Robót Drogowych sp. z o.o.

<sup>8</sup> A. Krawczyk, wywiad z Krystyną Łazarz, prezesem Zarządu PRD Nowogard SA, „Infrastruktura” 22.12.2014.

Lp.	Nazwa przedsiębiorstwa drogowego	Siedziba	Forma prywatyzacji	Termin prywatyzacji	Przejmujący
10	Przedsiębiorstwo Robót Drogowo-Mostowych	Braniewo	Leasing pracowni- czy	1.12.2000	Przedsiębiorstwo Robót Drogowo-Mostowych sp. z o.o.
11	Przedsiębiorstwo Drogowo-Mostowe	Hawa	Leasing pracowni- czy	12.06.2001	Przedsiębiorstwo Drogowo-Mostowe sp. z o.o.
12	Przedsiębiorstwo Robót Drogowo-Mostowych	Mragowo	Sprzedaż	30.11.2001	PBDiM DROMO w Ostródzie
13	Przedsiębiorstwo Robót Drogowych i Inżynierskich	Ostróda	Sprzedaż	2.09.2002	IMEX-BIS sp. z o.o. Poznań
14	Przedsiębiorstwo Robót Drogowych i Usług Sprzętowo-Transportowych	Nidzica	Wniesienie do spółki	6.08.2004	PRDiUST sp. z o.o. w Nidzicy

Źródło: Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki.

Będąc aktywnym uczestnikiem tych procesów autor artykułu przeprowadził też badania empiryczne w środowisku drogowym woj. warmińsko-mazurskiego pod kątem procesów prywatyzacyjnych, postaw wobec prywatyzacji, społecznych barier tego procesu, opinii zainteresowanych stron (dawni dyrektorzy, załoga), a także efektywności i kosztów. Oprócz tychże zagadnień związanych z prywatyzacją autor opracowania zajmował się także w tym okresie badaniami dotyczącymi doskonalenia zawodowego pracowników drogownictwa oraz procesów społeczno-wychowawczych i humanizacyjnych w tym specyficznym środowisku pracy<sup>9</sup>. Analiza rozpoczyna się od stanu z 1998 r., a więc ma charakter historyczny.

<sup>9</sup> S. Szmitka, *Doskonalenie zawodowe pracowników drogownictwa (na przykładzie województwa olsztyńskiego w latach 90.)*, WSP TWP, Warszawa 1999 (praca licencjacka niepublikowana); S. Szmitka, *Przemiany w traktowaniu pracy ludzkiej jako wyniku współczesnej kultury pracy i postępu (na przykładzie działań humanizacyjnych przedsiębiorstw drogowych województwa warmińsko-mazurskiego)*, WSP TWP, Warszawa 2001 (praca magisterska niepublikowana); S. Szmitka, *Identyfikacja skutków zmiany formy prawnej i organizacyjnej Przedsiębiorstwa Robót Drogowych i Inżynierskich w Ostródzie*, Studia Podyplomowe - Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2002 (praca dyplomowa niepublikowana).

Badania zrealizowane zostały w lipcu – sierpniu 1998 roku wśród pracowników drogownictwa z następujących przedsiębiorstw:

1. Przedsiębiorstwo Robót Drogowych i Inżynierskich w Ostródzie.
2. Przedsiębiorstwo Drogowo-Mostowe w Iławie.
3. Przedsiębiorstwo Robót Drogowych i Usług Sprzętowo-Transportowych w Nidzicy.

Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, technikę – ankietę, a narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety.

Materiał badawczy został zebrany za pomocą opracowanej ankiety – przy okazji kontroli przeprowadzonych prac drogowych, wizyt w badanych przedsiębiorstwach, poprzez kontakty osobiste oraz częściowo przy pomocy pracowników nadzoru technicznego. Wśród respondentów autor badań spotkał się z różną reakcją. Przeważała jednak radość, że ta zapomniana grupa zawodowa może w końcu wyrazić swoje stanowisko wobec tak istotnych zagadnień. Zapewnienie o anonimowości ankiety było istotną przesłanką, która decydowała o pomyślnym zakończeniu.

Dobór firm do badań nie był przypadkowy.

Przedsiębiorstwo Robót Drogowych i Inżynierskich w Ostródzie w momencie powołania i w obliczu procesów prywatyzacyjnych było jednostką słabą (z powodów wyżej opisanych), zresztą jego dalsze losy – nieudana prywatyzacja pracownicza, w konsekwencji sprzedaż firmie z innego województwa były tego wynikiem, potwierdziły powyższe ustalenia i były ich potwierdzeniem<sup>10</sup>.

Przedsiębiorstwo Drogowo-Mostowe w Iławie w momencie startu było dość stabilną i silną jednostką gospodarczą. Po długim okresie planowania powołano spółkę pracowniczą akcyjną, w dalszej kolejności pakiet większościowy akcji znalazł się w ręku dawnego dyrektora, obecnie prezesa spółki.

Przedsiębiorstwo Robót Drogowych i Usług Sprzętowo-Transportowych w Nidzicy, które powstało z najsilniejszego (najbardziej wyposażonego w potencjał) Rejonu Dróg Publicznych, bardzo długo prowadziło z marnym skutkiem swoją działalność gospodarczą i dopiero po nieudanych innych próbach (spółka pracownicza), jako ostatnie przedsiębiorstwo drogowe (z grupy opisanej wcześniej) województwa warmińsko-mazurskiego zostało sprzedane (firmie drogowej z innego województwa).

Badana próba stanowi około 20% zatrudnionych w branży drogowej (wykonawczej) w województwie warmińsko-mazurskim<sup>11</sup>. Wśród badanych 93,3% to mężczyźni, kobiety stanowią 6,7% badanej populacji. Jak widać, udział kobiet jest znikomy. W bezpośrednim wykonawstwie nie spotyka się z reguły kobiet, ich rola jest związana raczej z nadzorem i rozliczeniem prowadzonych robót, a także z pracą administracyjną.

<sup>10</sup> Szczegółowa analiza (case study) prywatyzacji tego przedsiębiorstwa zostanie opublikowana w jednym z kolejnych numerów „Warmińsko-Mazurskiego Kwartalnika Naukowego”.

<sup>11</sup> Badania dotyczą tylko firm drogowych powstałych na bazie dawnych rejonów dróg publicznych w dniu 1.01.1992 roku.

Wiąże się to z uciążliwością i charakterem prowadzonych robót, ciężką, niejednokrotnie fizyczną pracą przy różnych warunkach pogodowych.

### **Wybrane dane osobowe badanych pracowników drogownictwa województwa olsztyńskiego**

Z ogólnej liczby badanych pracowników drogownictwa zamieszkujący miasta stanowili 66,6%, a wieś 33,4%. Wynika to z wielu przyczyn. Głównym jednak powodem wydaje się być fakt, że po reorganizacji drogownictwa w 1992 roku, tj. podziale na część wykonawczą i administrację drogową, zaczęto bardziej interesować się kosztami. Na pierwszy ogień jak zwykle poszli ludzie. Ze względów ekonomicznych w większości przedsiębiorstw zlikwidowano dowóz pracowników, ograniczając się tylko do miejscowych, względnie do tych, którzy sami podjęli ciężar dojazdu do pracy.

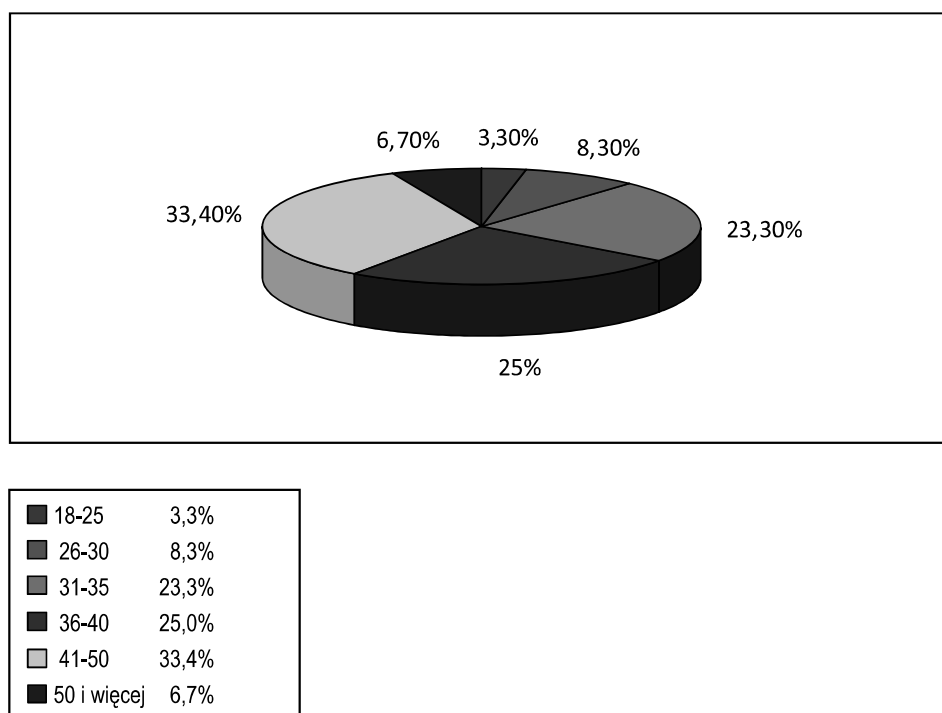
Przeprowadzone badania dotyczące pochodzenia społecznego wydają się to potwierdzać: pochodzenie robotnicze deklarowało 60% badanych, a chłopskie 31,7%.

Powyższe obserwacje świadczą o tym, że w powszechnej opinii zmienia się obraz pracownika drogownictwa. Do tej pory był to przeważnie chłoporobotnik. Obecnie coraz bardziej widać, że jest to zawód czysto robotniczy.

Wiek w drogownictwie ma bardzo duże znaczenie. Ciągły postęp techniczny w tej branży, nowe technologie, ciągle zmiany, praca pod ruchem – to, wydałoby się, atrybuty ludzi młodych. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że największą grupę stanowią osoby w przedziale wiekowym 41–50 lat – 33,4%, 36–40 lat – 23,3%. W sumie pracownicy drogownictwa w tych grupach wiekowych (31–50 lat) stanowili 81,7% badanych. Jakie są powody takiego stanu rzeczy? Odpowiedź na to pytanie związana jest z tym, że do tej pory zawód drogowca nie był zbyt popularny i stał nisko w hierarchii.

Można by zaryzykować stwierdzenie, że do jego wykonywania trzeba było do tej pory pewnego zamiłowania. W ostatnim okresie zawód ten zyskuje nowe znaczenie. Struktura wieku badanych zdaje się to potwierdzać: znaczenie dróg dla gospodarki, program budowy autostrad – to elementy, które przyciągają ludzi młodych do tej grupy zawodowej. Wśród badanych 11,6% stanowili pracownicy w wieku 18–30 lat (wykres 1).

Wykres 1. Przedział wiekowy



*Źródło:* Badania własne.

Sytuacja pracowników drogowictwa pod względem wykształcenia nie odbiega zasadniczo od innych elementów, choć można zaobserwować korzystne tendencje w tej dziedzinie w ostatnim okresie. Największą grupę wśród badanych stanowią osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym – 45% i podstawowym – 25%. Stanowią one 70% ogółu badanych. Analizując te grupy w poszczególnych przedsiębiorstwach należy stwierdzić, że występują tu niewielkie różnice do ogólnej liczby badanych. Podobnie wygląda sytuacja związana z wykształceniem średnim zawodowym (16,6% ogółu badanych).

Pocieszającym i optymistycznym faktem wydaje się być bardzo niewielki odsetek badanych z wykształceniem niepełnym podstawowym (5%), świadczy to o tym, że ciężka praca fizyczna przy robotach drogowych staje się powoli anachronizmem. Zastępuje ją coraz częściej praca nowoczesnych zachodnich i polskich maszyn drogowych zastępujących pracę fizyczną wielu ludzi.

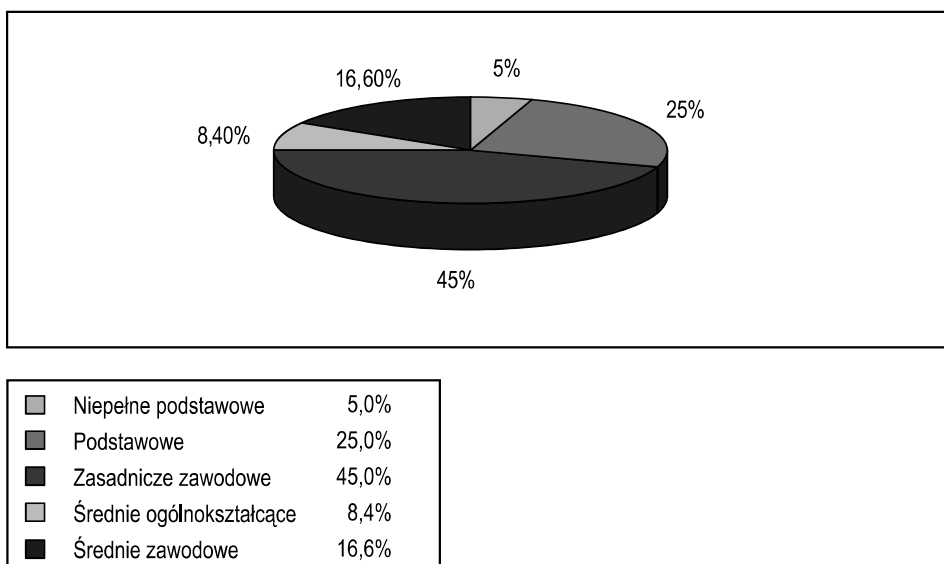
Do obsługi tych urządzeń coraz częściej nie wystarcza już wykształcenie zasadnicze zawodowe (choć jest jeszcze często wystarczające – 45% ogółu badanych), coraz większe znaczenie zyskuje wykształcenie średnie techniczne i wyższe. Maszyny naszą

czone elektroniką wymagają wykształconych operatorów, dużej kultury technicznej i odpowiedniego poziomu wykształcenia.

Brak w badanej populacji ludzi z wyższym wykształceniem nie jest też przypadkowy. Stanowią oni kadrę techniczną nadzorującą pracę i nie są jeszcze grupą zbyt liczną. Jest to bardzo ważny element przy analizie stanu wykształcenia badanych i element bariery chyba trudniejszy do rozwiązania, niż tylko w skali jednego przedsiębiorstwa – całej branży drogowej.

Rysują się już jednak symptomy poprawy tego stanu rzeczy. Zwraca się większą uwagę na zmiany profilu wykształcenia zawodowego, reagując na potrzeby rynku pracy (wykres 2).

Wykres 2. Wykształcenie



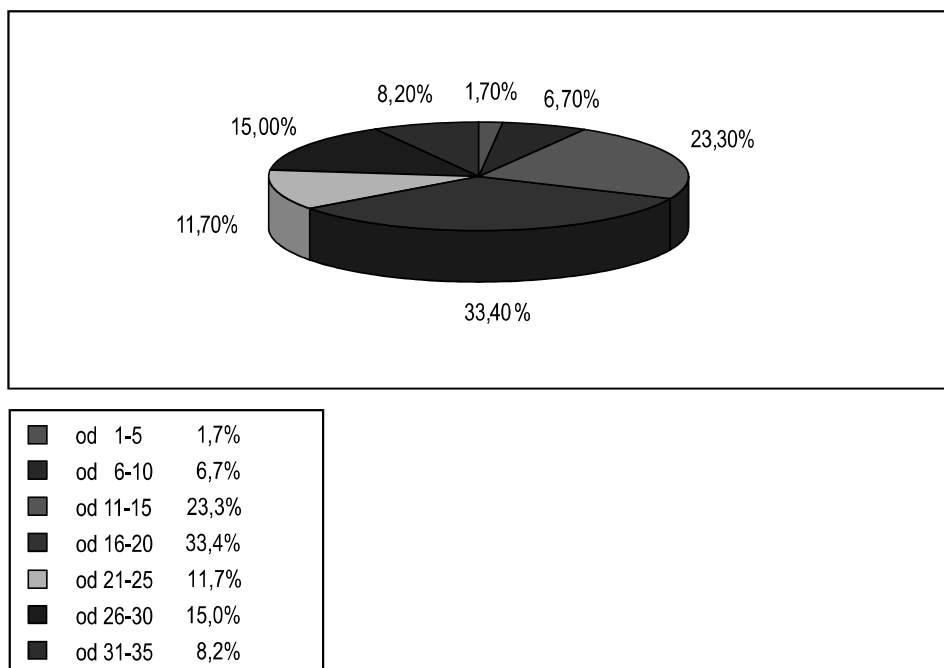
Źródło: Badania własne.

Analizując staż pracy wśród badanej populacji pracowników drogownictwa można zauważyć, że najliczniejszą grupę stanowiły osoby ze stażem 16–20 lat – 33,4%, 11–15 lat – 23,3%. Ogółem osoby ze stażem pracy 11–20 lat stanowiły 56,7% ogółu badanych. Wśród badanych nie było osób ze stażem pracy do 1 roku, a ze stażem pracy od 1 do 5 lat tylko 1,7%.

Według oceny przeprowadzającego badania jest to bardzo niekorzystna sytuacja, świadcząca o tym, że dopływ nowych wykształconych kadr może być utrudniony, o ile nie znajdzie się szybko dobrych rozwiązań. Każde przedsiębiorstwo stawia na ludzi doświadczonych, sprawdzonych, jednak na obecnym etapie postępu technicznego i nowych

wyzwań związanych z integracją europejską może to być rozwiązanie nie do końca optymalne. Nowe czasy niosą nowe rozwiązania i wymagają nowych rozwiązań (wykres 3).

Wykres 3. Staż pracy w latach



Źródło: Badania własne.

Ponadto w trakcie badań analizowano pracowników według stanu cywilnego, według tytułu zawodowego uzyskanego drogą doskonalenia zawodowego i pracowników według prawnej formy świadczenia pracy.

Tabela 6. Dane osobowe badanych pracowników drogownictwa woj. olsztyńskiego

Lp.	Właściwości osobowe	N - 60 ogół badanych		N - 20	N - 20	N - 20
		L	%	Przedsiębiorstwa *		
				1	2	3
1	2	3	4	5	6	7
1.	Płeć					
	mężczyzna	56	93,3	20	16	20
	kobieta	4	6,7	-	4	-

Lp.	Właściwości osobowe	N - 60 ogół badanych		N - 20	N - 20	N - 20
		L	%	Przedsiębiorstwa *		
				1	2	3
2.	Przedziały wiekowe:					
	18-25	2	3,3	-	1	1
	26-30	5	8,3	3	2	-
	31-35	14	23,3	3	5	6
	36-40	15	25	3	6	6
	41-50	20	33,4	9	5	6
	50 i więcej	4	6,7	2	1	1
3.	Wykształcenie:		5,0	-		2
	niepełne podstawowe	3	25,0	9	1	5
	podstawowe	15	45,0	7	1	9
	zasadnicze zawodowe	27	8,4	1	11	1
	średnie ogólnokształcące	5	16,6	3	3	3
	średnie zawodowe	10	-	-	4	-
	policealne	-	-	-	-	-
wyższe	-	-	-	-	-	
4.	Stan cywilny:					
	panna, kawaler	12	20,0	3	5	4
	żonaty, zamężna	47	78,3	17	15	15
	samotny(a)	1	-	-	-	1
5.	Miejsce zamieszkania:					
	miasto małe (do 10 tys.)	10	16,6	2	6	2
	miasto duże (więcej niż 40 tys.)	30	50,0	9	10	11
	wieś	20	33,4	6	4	7
6.	Pochodzenie społeczne:					
	robotnicze	36	60,0	13	9	14
	chłopskie	19	31,7	7	6	6
	inteligentkie	2	3,3	-	2	-
	rzemieślnicze	3	5,0	-	3	-
7.	Prawna forma świadczenia przez Pana/ią/ pracy:					
	umowa o pracę na czas nieokreślony	56	93,4	19	18	19
	umowa o pracę na czas określony	4	6,6	1	2	1
	umowa zlecenie	-	-	-	-	1
	umowa o dzieło					



Lp.	Właściwości osobowe	N - 60 ogół badanych		N - 20	N - 20	N - 20
		L	%	Przedsiębiorstwa *		
				1	2	3
8.	Tytuł zawodowy uzyskany drogą doskonalenia zawodowego:					
	robotnik wykwalifikowany	18	30,0	3	8	7
	czeladnik	1	1,7	-	1	-
	mistrz	5	8,3	3	-	2
	operator sprzętu	22	36,7	10	5	7
	nie mam tytułu zawodowego	14	23,3	4	6	4
9.	Staż pracy w latach:					
	do 1 roku	-	-	-	-	-
	1-5	1	1,7	-	1	-
	6-10	4	6,7	1	2	1
	11-15	14	23,3	5	3	6
	16-20	20	33,4	4	8	7
	21-25	7	11,7	3	-	4
	26-30	9	15,0	6	2	1
	31-35	5	8,2	1	3	1
	36 i więcej	-	-	-	-	-

\*1. Przedsiębiorstwo Robót Drogowych i Inżynieryjnych w Ostródzie.

2. Przedsiębiorstwo Drogowo Mostowe w Iławie.

3. Przedsiębiorstwo Robót Drogowych i Usług Sprzętowo-Transportowych w Nidzicy.

Źródła: Badania własne.

Podsumowując teren badań i badane osoby nie sposób się pokusić o określenie sylwetki przeciętnego pracownika drogownictwa olsztyńskiego.

Z badań wynika, że jest to mężczyzna w wieku 35-45 lat, o wykształceniu zasadniczym zawodowym, żonaty, mieszkający w mieście (powyżej 10 tys. mieszkańców), pochodzenia robotniczego, zatrudniony na umowę o pracę na czas nieokreślony, z tytułem zawodowym operatora sprzętu i mający staż pracy 15-20 lat.

Z obserwacji autora wynika, że przeprowadzone badania dają właściwy obraz takiego pracownika i zawierają wszystkie elementy niezbędne do prawidłowej charakterystyki tej populacji.

### Wartości podstawowe cenione przez pracowników drogownictwa

Obecna sytuacja społeczna i ekonomiczna dla pracownika drogownictwa jest bardzo trudna<sup>12</sup>. Branża ta znajduje się w ciągłej reorganizacji, brak jest stabilności i jasnej perspektywy na przyszłość. Część wykonawcza tej branży, tj. przedsiębiorstwa

<sup>12</sup> Badania przeprowadzono w 1998 r., w okresie lipiec-sierpień.

państwowe są po przekształceniach własnościowych (prywatyzacji) – albo w ich trakcie. Część z nich do tej pory nie wypracowała dla siebie najlepszej ścieżki prywatyzacji. Sytuacja ta rodzi niepokoje wśród załóg. Ważne życiowe interesy jednostek muszą być podporządkowane interesowi ogółu.

Z kolei część administracyjna drogownictwa przeżywa obecnie reformę administracyjną. Jej struktura musi się podporządkować nowemu podziałowi na drogi: krajowe, wojewódzkie, powiatowe i gminne.

W związku z wyżej opisaną sytuacją „przeciętny pracownik drogownictwa olsztyńskiego” (scharakteryzowany powyżej) czuje niepokój, czy nie straci pracy, czy nie obniży się jego standard życia.

Brak możliwości w realizacji najważniejszych dla człowieka spraw może z kolei wpłynąć na jego osobisty system wartości (zależności te przedstawia tabela 7).

Tabela 7. Najwyżej cenione wartości wśród pracowników drogownictwa woj. olsztyńskiego

Wartości	Ogółem N - 60		N - 20 1		N - 20 2		N - 20 3	
	wartość punkt.	średnia wyboru	wartość punkt.	średnia wyboru	wartość punkt.	średnia wyboru	wartość punkt.	średnia wyboru
dobrze kontakty towarzyskie	207	3,45	68	3,40	71	3,55	68	3,40
wykształcenie wiedza	199	3,32	67	3,35	65	3,25	67	3,35
zdrowie	230	3,83	82	3,90	77	3,85	71	3,55
praca za granicą	153	2,55	48	2,29	48	2,40	57	2,85
dobry materialny	210	3,50	64	3,37	72	3,60	74	3,70
wypoczynek	221	3,68	75	3,75	76	3,80	70	3,50
praca zawodowa	210	3,50	71	3,74	68	3,40	71	3,50
komfort życia	213	3,55	73	3,48	69	3,45	71	3,55

Wartości	Ogółem N - 60		N - 20 1		N - 20 2		N - 20 3	
	wartość punkt.	średnia wyboru	wartość punkt.	średnia wyboru	wartość punkt.	średnia wyboru	wartość punkt.	średnia wyboru
pozna- wanie innych krajów	170	2,83	53	2,94	58	2,90	59	2,95
demokra- tyczne państwo	206	3,43	71	3,38	67	3,35	68	3,40
szczęśli- we życie rodzinne	234	3,90	80	4,00	77	3,85	77	3,85
średnia wyboru	2253	3,75	752	3,76	748	3,74	753	3,76
	odchyl. standard.	0,19	odchyl. standard.	0,19	odchyl. standard.	0,19	odchyl. standard.	0,19
	przedział standard.	13,56 -3,941	przedział standard.	13,56 -3,951	przedział standard.	13,56 -3,921	przedział standard.	13,56 -3,951

Źródło: Badania własne.

Dla badanych pracowników drogownictwa województwa olsztyńskiego jak i dla całego naszego społeczeństwa najbardziej cenne są wartości standardowe, takie jak: podjęcie pracy zawodowej, założenie i utrzymanie rodziny na odpowiednim poziomie – są to przecież wartości, których realizacja jest naturalnym procesem w życiu każdego dorosłego człowieka.

### **Poglądy na temat pracy pracowników drogownictwa**

Z przeprowadzonych badań wynika, że dla pracowników drogownictwa najwyższe znaczenie uzyskały następujące stwierdzenia:

- praca jest sposobem na zdobycie pieniędzy – wielkość 3,68
- pracując czuje się potrzebny dla rodziny, kraju – wielkość 3,52
- najważniejsze jest to, że poprzez pracę zdobywam nowe doświadczenie i umiejętności – wielkość 3,48.

Tabela 8. Poglądy na temat pracy pracowników drogownictwa woj. warmińsko-mazurskiego

wartości	2 Ogółem N-60		N - 20 1		N - 20 2		N - 20 3	
	Wartość punkt.	Średnia wyboru	Wartość punkt.	Średnia wyboru	Wartość punkt.	Średnia wyboru	Wartość punkt.	Średnia wyboru
pracując poznaję nowych znajomych i przyjaciół	199	3,32	68	3,40	71	3,55	60	3,00
praca jest sposobem na zdobycie pieniędzy	221	3,68	76	3,80	70	3,50	75	3,75
pracując czuję się potrzebny dla rodziny i kraju	211	3,52	78	3,90	60	3,30	67	3,35
praca jest ucieczką od zajęć domowych	106	1,77	36	1,80	37	1,85	33	1,65
poprzez pracę przyczyniamy się do gospodarczego rozwoju kraju	197	3,28	68	3,40	64	3,20	65	3,25
ważne jest, aby posiadać interesujący zawód i móc się w niego zaangażować	204	3,40	70	3,50	66	3,30	68	3,40

wartości	2 Ogółem N-60		N - 20 1		N - 20 2		N - 20 3	
	Wartość punkt.	Średnia wyboru	Wartość punkt.	Średnia wyboru	Wartość punkt.	Średnia wyboru	Wartość punkt.	Średnia wyboru
najważniejsze jest to, że przez pracę zdobywam nowe doświadczenie i umiejętności	209	3,48	74	3,70	67	3,35	68	3,40
pracując mam możliwość doskonalenia zawodowego	198	3,30	70	3,50	67	3,35	61	3,05
średnia wyboru	1 545	2,58	540	2,70	508	2,54	497	2,49
	odchyl. standard.	0,31	odchyl. standard.	0,32	odchyl. standard.	0,30	odchyl. standard.	0,29
	przedział standard.	[2,27 -2,89]	przedział standard.	[2,38 -3,02]	przedział standard.	[2,24 -2,84]	przedział standard.	[2,20 -3,07]

Źródła: Badania własne.

Wyniki badań odzwierciedlają w sposób wyidealizowany poglądy pracowników drogowictwa na temat pracy (tabela 5).

Dla ankietowanych praca ze względu na uwarunkowania rynku pracy stała się dobrem oczekiwanym i pożądanym. Ogół badanych postrzega pracę jako sposób na zdobycie pieniędzy.

Takie postrzeganie pracy ma związek z materialnymi konsekwencjami nowego zjawiska polskiego kapitalizmu – bezrobocia. Przede wszystkim związane jest to z ograniczeniem środków na zaspokojenie potrzeb oraz zagrożeniem bytu rodziny. Ma to też związek z tym, że badani uważają, iż pracując są potrzebni dla rodziny i kraju. Szczególnie optymizmem powinno napawać, że ogół badanych wiąże pracę z doskonaleniem zawodowym. Pracownicy umieścili na trzecim miejscu (wielkość

3,48) poglądy, że najważniejsze jest to, że poprzez pracę zdobywa się nowe doświadczenie i umiejętności.

Powyższe poglądy na temat pracy świadczą o tym, że przeobrażenia w świadomości naszego społeczeństwa w ostatnim okresie nie są chyba powierzchowne, ale są trwałym elementem naszego spojrzenia na system uznawanych wartości.

W literaturze, zwłaszcza w socjologii pracy, częściej niż „postawy wobec pracy” używa się pojęcia „stosunek do pracy”. Jest to określenie bardziej złożone, gdyż obejmuje wszelkie dziedziny pracy ludzkiej, ale również sposoby myślenia pracownika, jego życie duchowe, moralność i świadomość społeczną konkretnych grup pracowniczych. Stosunek do pracy kształtuje się w poszczególnych zbiorowościach pod wpływem, między innymi, procesów przemian społeczno-gospodarczych, transformacji ustrojowej i jest wynikiem działania określonych warunków przemysłowych. Definicję stosunku społecznego przedstawił m.in. T. Szczurkiewicz, który stwierdził, że „stosunkiem społecznym jest każde zachowanie się jednostki czy zbiorowości, wyznaczone lub współwyznaczone w genezie swojej i przebiegu przez wzory i stereotypy społeczne. [...] Inaczej mówiąc, stosunkiem społecznym jest każde zachowanie społeczne”<sup>13</sup>.

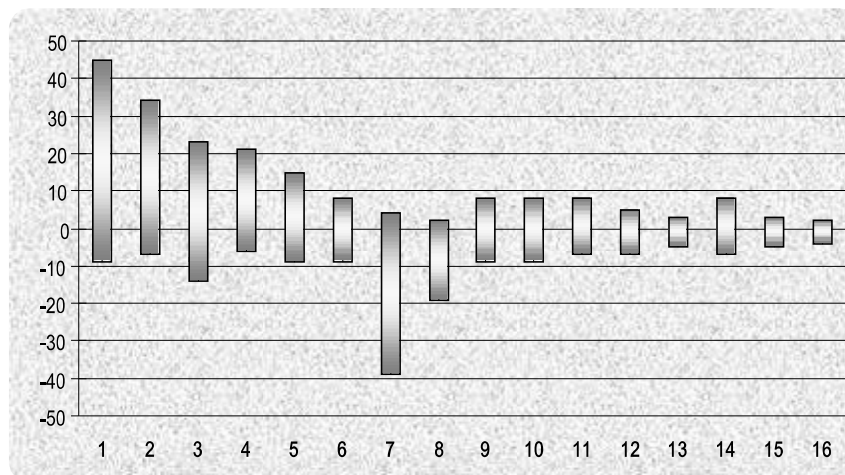
Postawy wobec pracy mogą się wyrażać jako postawy wobec czynności zawodowych (zawodu) i jako postawy wobec kolegów z pracy, przełożonych, warunków pracy (środowiska społecznego i fizycznego zakładu pracy), postawy wobec prywatyzacji.

Charakterystykę czynników wpływających na postawy wobec pracy ilustruje wykres 4.

---

<sup>13</sup> T. Szczurkiewicz, *Studia socjologiczne*, Warszawa, 1970, s. 414.

Wykres 4. Czynniki oddziałujące na postawy wobec pracy, wydzielone przez F. Herzberga na podstawie wyników badań



1 – osiągnięcia	9 – stosunki ze zwierzchnikiem
2 – uznanie	10 – warunki pracy
3 – treść pracy	11 – płace
4 – odpowiedzialność	12 – stosunki ze współpracownikami
5 – awans	13 – życie osobiste
6 – rozwój	14 – stosunki z podwładnymi
7 – polityka przedsiębiorstwa i administracja	15 – status (pozycja)
8 – ndzór	16 – bezpieczeństwo
A – procentowy udział czynników prowadzących do niezadowolenia	
B – procentowy udział czynników prowadzących do zadowolenia	

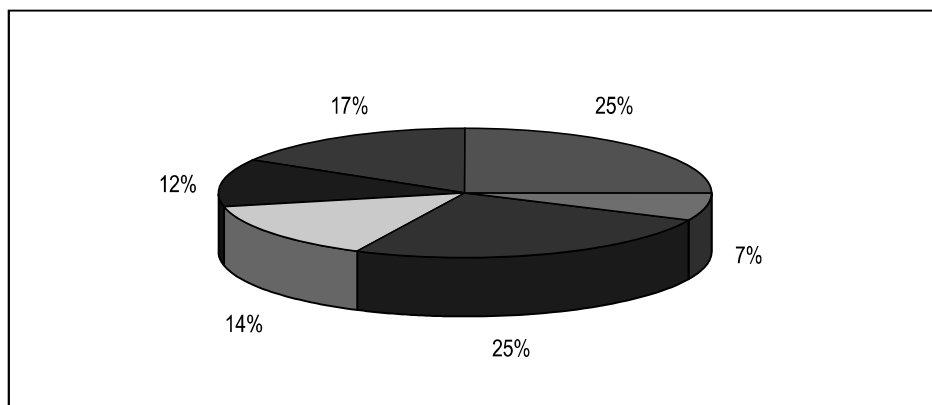
Źródło: F. Herzberg, *One More Time, How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review, Sep/Oct 87, Vol 65 Issue 5, Chicago 1973, za: Kozdrój A., *Grupa pracownicza jako podmiot i przedmiot motywowania*, PAN, Warszawa 1988, s. 70.

### Motywy podjęcia decyzji o prywatyzacji przez pracowników drogownictwa

W wyniku przeprowadzonych w tym zakresie badań stwierdzono, że pracownicy drogownictwa pytani o motywy podjęcia decyzji o prywatyzacji mylili je z przyczynami i celami. Najważniejszą sprawą było uwłaszczenie pracowników (25,2%), czyli wyzwolenia ich aktywności, twórczości, upodmiotowienia załogi. Ważną sprawą była też poprawa sytuacji materialnej pracowników (25%) i zapewnienie ciągłości zatrud-

nienia (14%), a także poprawa stanu ekonomicznego przedsiębiorstw, czyli czynniki czysto materialne związane z przetrwaniem zakładu. Dość często badani pracownicy wskazywali na bodźce o charakterze negatywnym – m.in. obawę przed wykupem przez kapitał obcy (12,2%). Autor artykułu będąc w tamtym okresie dyrektorem przedsiębiorstwa państwowego (PRDiI Ostróda) spotykał się z naciskami ze strony administracji (organu założycielskiego), która groziła, że jeśli przedsiębiorstwa same się nie sprywatyzują, zostanie to dokonane „w sposób siłowy” – przez sprzedaż inwestorowi zewnętrznemu. Jako groźby używano też likwidacji w przypadku pogorszenia się nawet okresowo wyników finansowych. Jak widać z powyższych informacji, obawy pracowników nie były bezpodstawne. Powyższe motywy przedstawia wykres 5.

Wykres 5. Motywy podjęcia decyzji o prywatyzacji w opinii pracowników drogownictwa województwa olsztyńskiego



■ wzrost wynagrodzeń	25,0%
■ ratowanie firmy przed upadłością	7,1%
■ uwłaszczenie pracowników	25,2%
■ zapewnienie ciągłości zatrudnienia	14,0%
■ obawa przed wykupem przez kapitał obcy	12,2%
■ inne przyczyny	16,5%

Źródło: Badania własne



### Główni beneficjanci prywatyzacji w opinii pracowników drogownictwa

W zależności od rodzaju prywatyzacji pracownicy uważają za beneficjentów:

- inwestorów zewnętrznych (48%) przy sprzedaży przedsiębiorstwa,
- pracowników udziałowców (42%) przy spółkach pracowniczych.

Także elity przedsiębiorstwa państwowego zostały zaliczone do beneficjentów przekształceń własnościowych (dyrekcja, rada pracownicza, związki zawodowe). W organach spółek, w zarządach i radach nadzorczych zostało zatrudnionych około 78,4% byłych dyrektorów i spory odsetek działaczy rad pracowniczych i związkowców. Losy elit przedsiębiorstw państwowych, jeżeli chodzi o miejsce ich przedstawicieli w strukturze władzy i własności spółek pracowniczych, były przede wszystkim związane z ich miejscem w systemie władzy państwowego przedsiębiorstwa. Drugim ważnym czynnikiem była ich rola w procesie przekształcenia własnościowego. Trzecim ważnym czynnikiem była nowa struktura władzy i interesy osobiste. Na przekształceniach skorzystali więc główni aktorzy, którzy mieli „lepszą pozycję wyjściową na rynku”.

Tabela 9. Główni beneficjenci prywatyzacji w opinii pracowników drogownictwa

Dla kogo była najkorzystniejsza prywatyzacja	Rodzaj prywatyzacji	
	Spółka Pracownicza	Sprzedaż inwestorowi zewnętrznemu
prezes zarządu	19,8%	20%
zarząd spółki	20%	11%
pracownicy – udziałowcy	42%	15,7%
pracownicy – związkowcy	3,2%	2,2%
pracownicy – rada pracownicza	5%	3,1%
inwestorzy zewnętrzni	10%	48%

Źródło: Badania własne.

### Opinie kierownictw przedsiębiorstw drogowych na temat zagrożeń, celów firmy, pomocy państwa

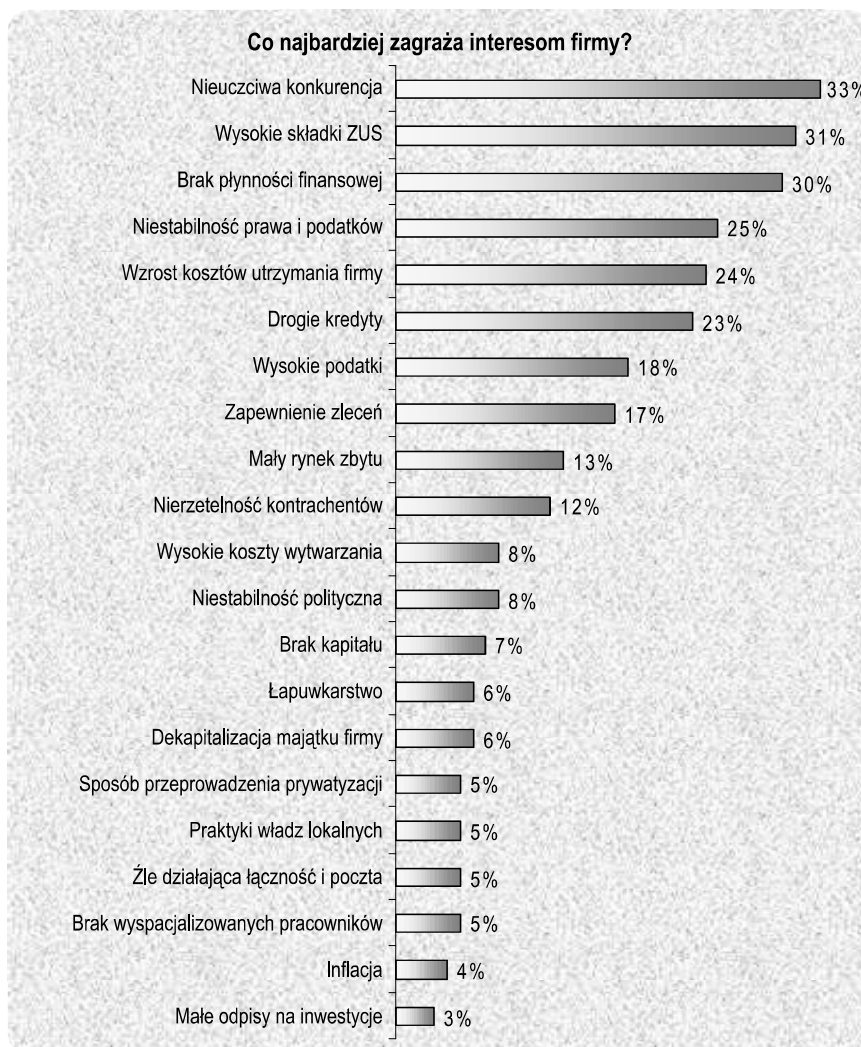
Kierownictwo przedsiębiorstw drogowych w odpowiedzi na przyczyny zagrożeń interesów firmy na pierwszym miejscu umieściło nieuczciwą konkurencję (33%).

Czołowe pozycje w tej liście zajęły:

- wysokie składki ZUS (31%),
- niestabilność prawa i podatków (30%),
- brak płynności finansowej (25%),

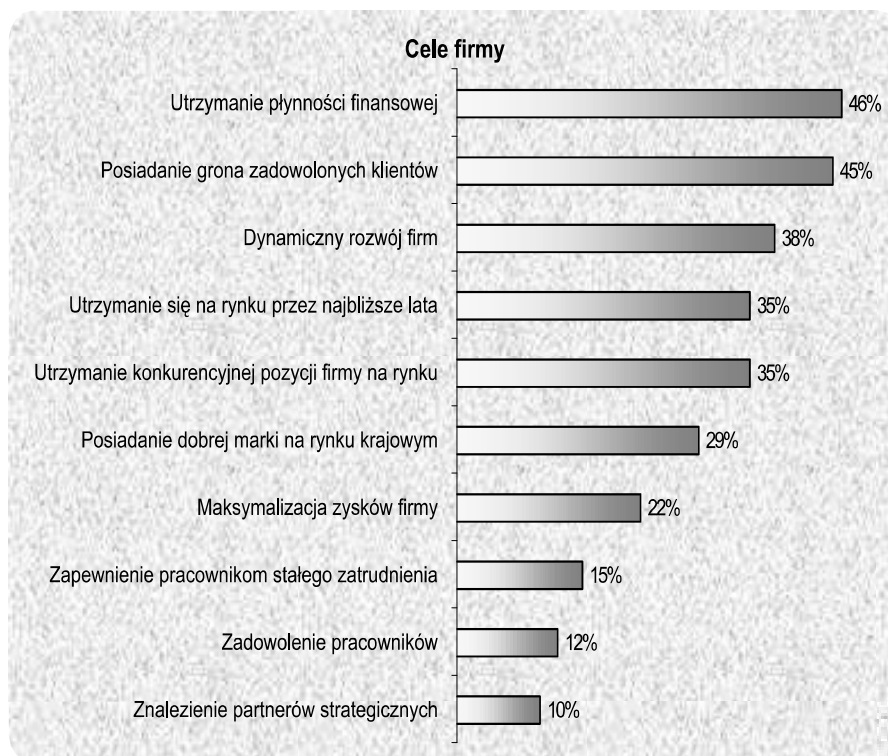
Pozostałe zagrożenia przedstawia wykres 6.

Wykres 6. Przyczyny zagrożeń interesów firmy w opinii jej kierownictwa



Źródło: Badania własne

Wykres 7. Najważniejsze cele dla firmy w opinii jej kierownictwa

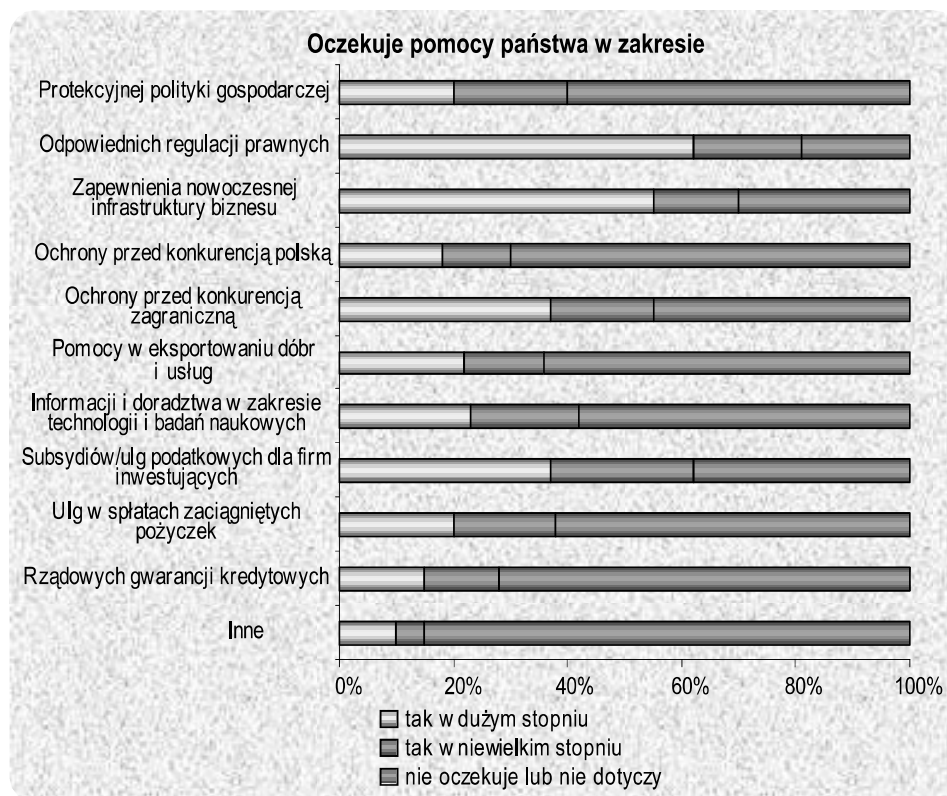


Źródło: Badania własne

Badanych zapytano również o to, jakie widzą najważniejsze cele dla swojej firmy. Były one zróżnicowane w zależności od ogólnej kondycji finansowej firmy (wykres 7).

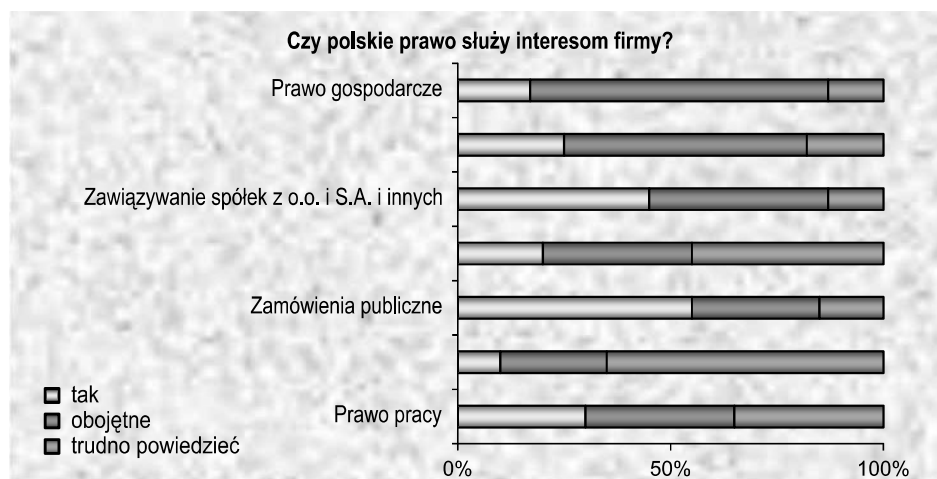
Następne dwa wykresy przedstawiają oczekiwania na pomoc państwa w zakresie (wykres 8) oraz odpowiedzi na pytanie, czy polskie prawo służy interesom firmy (wykres 9).

Wykres 8. Oczekiwana pomoc ze strony państwa w opinii kierownictwa firm



Źródło: Badania własne

Wykres 9. Czy polskie prawo służy interesom firmy – opinie kierownictwa firm



Źródło: Badania własne

### Podsumowanie

Kończąc rozważania dotyczące analizy procesów prywatyzacyjnych drogownictwa na podstawie przeprowadzonych przez autora artykułu badań w tym środowisku pracyw roku 1998 należy przytoczyć kilka dość ogólnych stwierdzeń:

1. Przeprowadzona analiza świadczy o tym, że branża drogowa w momencie podejmowania decyzji o przekształceniach własnościowych nie odbiegała w swoich zachowaniach od analogicznych zachowań innych prywatyzowanych sektorów.
2. Na postawy i zachowania szeregowych pracowników drogownictwa i kadry zarządzającej miały wpływ te same czynniki, co przy wyborze ścieżek przekształceń własnościowych innych przedsiębiorstw państwowych odnośnie do kształtowania się struktur własności, zarządzania i świadomości.
  - najbardziej cenne są wartości standardowe, takie jak: podjęcie pracy zawodowej, założenie i utrzymanie rodziny na odpowiednim poziomie,
  - praca ze względu na uwarunkowania rynku pracy stała się dobrem oczekiwanym i pożądanym – sposobem na zdobycie pieniędzy jako źródła utrzymania,
  - motywy podjęcia decyzji o prywatyzacji to uwłaszczenie pracowników, poprawa sytuacji materialnej, zapewnienie ciągłości zatrudnienia,
  - główni beneficjenci prywatyzacji to inwestorzy zewnętrzni, pracownicy, udziałowcy, elity przedsiębiorstwa państwowego,
  - zagrożenie celów firmy to: nieuczciwa konkurencja, wysokie składki ZUS, niestabilne prawo, brak płynności finansowej.

3. Popularny model przekształceń własnościowych w drogownictwie (na bazie przedsiębiorstw państwowych powstałych z rejonów dróg publicznych) to spółki pracownicze, ze swoimi osiągnięciami, sukcesami i porażkami.
4. Do „prywatyzacji pracowniczej” nadawały się przedsiębiorstwa państwowe, odpowiadające następującym kryteriom:
  - względnie dobra kondycja finansowa i rynkowa,
  - brak zapotrzebowania na istotne inwestycje modernizacyjne oraz prace badawczo-rozwojowe,
  - względnie niska wartość aktywów,
  - determinacja kierownictwa i załogi przedsiębiorstwa do podjęcia ryzyka finansowego na własną rękę,

Jak pokazały przeprowadzone badania, tej determinacji w okresie przekształceń sektora drogowego wielokrotnie nie brakowało. Na bilans procesów prywatyzacyjnych w omawianym okresie składa się m.in.:

- 65 sprywatyzowanych firm (około 78%) nadal prowadzi działalność gospodarczą, w tym 41 sprywatyzowanych przez leasing;
- 19 przedsiębiorstw ogłosiło upadłość lub uległo likwidacji;
- większość spółek leasingowych powstałych na bazie sprywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych dokonało przeniesienia prawa własności przedsiębiorstwa przed upływem terminu zawartego w umowie;
- w większości spółek leasingowych 50% lub przeważający udział w kapitale zakładowym spółki mają byli i obecni pracownicy sprywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych;
- 19 przedsiębiorstw postawionych zostało w stan likwidacji lub upadłości, przy czym majątek tych przedsiębiorstw został sprzedany w całości lub części innym podmiotom, na bazie którego prowadzona jest działalność gospodarcza;
- firmy należycie wywiązują się z nałożonych w umowach prywatyzacyjnych zobowiązań inwestycyjnych. W około 68% firm zobowiązania realizowane były prawidłowo i nie płacono kar umownych. Niektóre jednak firmy nie podpisały pakietu inwestycyjnego (około 10%);
- niektóre ze sprywatyzowanych firm stały się inwestorami dla innych prywatyzowanych przedsiębiorstw, np. Przedsiębiorstwo Utrzymania Dróg i Zieleni Olsztyn dla Szczycieńskiego Przedsiębiorstwa Drogowego i Olsztyńskiego Przedsiębiorstwa Robót Drogowych w Gutkowie;
- akcje niektórych spółek, które stały się właścicielami byłych przedsiębiorstw państwowych, notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych, należą do nich Rolimpex SA oraz Indykpol SA w Olsztynie;
- prawnie wszystkie firmy wywiązywały się należycie z nałożonych zobowiązań socjalnych (z małymi wyjątkami), w tym zakresie z utrzymania zatrudnienia w okresie objętym gwarancją zatrudnienia. Niektóre jednak prywatyzowane firmy nie podpisały pakietu socjalnego.

Czy transformację gospodarczą na Warmii i Mazurach możemy uznać za udaną? Zdaniem Marka Książka, na tak postawione pytanie odpowiedzi mogą być różne, w zależności od tego, komu zostanie zadane. Liberali powie, że prywatyzacja przeniosła nas z socjalizmu do kapitalizmu, w którym rządzą mechanizmy rynkowe, a nie wojewoda czy sekretarz w partyjnym Komitecie. Bez przeobrażeń w gospodarce zapewne część przedsiębiorstw państwowych mogłaby nadal funkcjonować, tak jak do niedawna kętrzyńska „Warmia”, lecz ze względu na słabą wydajność i niesprawność organizacyjną skazane byłyby na przegraną z silniejszą konkurencją.

Na Warmii i Mazurach prywatyzacja praktycznie została zakończona. Według stanu z czerwca 2013 r. nie ma już tu przedsiębiorstw państwowych, a sporadycznie występują spółki z udziałem Skarbu Państwa. Cała gospodarka znajduje się w rękach prywatnych, nie licząc Poczty Polskiej (jednoosobowa spółka SP) czy PKP, choć kolej została podzielona na różne spółki, w tym należąca do samorządu wojewódzkiego sp. z o.o. „Przewozy Regionalne”.

### Literatura

- Bałtowski M., *Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych w Polsce*, PWN, Warszawa 2002.
- Bosak J., *Przemiany własnościowe w gospodarce. Wpływ prywatyzacji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, [w:] *Szkoła Główna Handlowa i dziesięć lat transformacji systemowej w Polsce*, [red.] A. Noga, SGH, Warszawa 1999.
- Dobroczyńska A., Juchniewicz L., Snopek S., *Prywatyzacja kapitałowa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowo Ekonomiczne Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998.
- Herzberg F., *One More Time, How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review, Sep/Oct 87, Vol 65 Issue 5, Chicago 1973, [za:] A. Kozdrój, *Grupa pracownicza jako podmiot i przedmiot motywowania*, PAN, Warszawa 1988.
- Jarosz M., *Pułapki prywatyzacji*, ISP PAN, Warszawa 2003.
- Kierunki prywatyzacji majątku Skarbu Państwa w 2002 r.* (Uzasadnienie do ustawy budżetowej w 2002 roku przyjętej przez Sejm 14 marca 2002 r.) MSP, Warszawa 2002.
- Kierunki prywatyzacji w 1998 roku: ustawa budżetowa z dn. 19.02.1998 r.*, Dz.U. 1998 nr 28 poz. 156.
- Książek M., *Czas przemian. Transformacja gospodarcza na Warmii i Mazurach w latach 1989-2014*, Wydawnictwo „Littera”, Olsztyn 2014.
- Leksykon Prywatyzacji*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [lubimyczytac.pl/ksiazka/158736/z-deszczu-pod-rynnne-meandry-polskiej-prywatyzacji-tom-i](http://lubimyczytac.pl/ksiazka/158736/z-deszczu-pod-rynnne-meandry-polskiej-prywatyzacji-tom-i) [dostęp: 15.04.2015].
- Morawska S., *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w Polsce*, [w:] *Przekształcenia systemowe w okresie transformacji. Materiały i prace Instytutu Gospodarki Narodowej*, [red.] W. Szpringer, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999.
- Niechciana prywatyzacja*, „Rzeczpospolita”, 30.10.2002.
- Prywatyzacja, a rynek kapitałowy w Polsce*, [red.] J. Czekaj, S. Owsiak, PWN, Warszawa 1999.
- Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych stan na 28 lutego 2002*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2002.

- Suwalski A., *Problemy polskiej prywatyzacji. Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania przekształceń własnościowych w latach 1990-1997*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.
- Szczurkiewicz T., *Studia socjologiczne*, PWE, Warszawa 1970.
- Szmitka S., *Doskonalenie zawodowe pracowników drogownictwa (na przykładzie województwa olsztyńskiego w latach 90.)*, WSP TWP, Warszawa 1999 (praca licencjacka niepublikowana).
- Szmitka S., *Ekonomiczno-społeczne skutki prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych na przykładzie drogownictwa*, SGH, Warszawa 2008 (praca doktorska niepublikowana).
- Szmitka S., *Identyfikacja skutków zmiany formy prawnej i organizacyjnej Przedsiębiorstwa Robót Drogowych i Inżynierskich w Ostródzie*, Studia Podyplomowe – Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2002 (praca dyplomowa niepublikowana).
- Szmitka S., *Przemiany w traktowaniu pracy ludzkiej jako wyniku współczesnej kultury pracy i postępu (na przykładzie działań humanizacyjnych przedsiębiorstw drogowych województwa warmińsko-mazurskiego)*, WSP TWP, Warszawa 2001 (praca magisterska niepublikowana).
- Tittenbrun J., *Z deszczu pod rynnę. Meandry polskiej prywatyzacji*, t. 1-4, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2007.

## **THE PRIVATIZATION PROCESS OF THE ROAD CONSTRUCTION SECTOR IN THE 1990s IN THE WARMIAN AND MAZURIAN (FORMERLY OLSZTYNIAN) VOIVODSHIP**

**Summary:** On the topics of privatization as well as road construction the Polish citizen deem themselves experts. The Polish population in general assess the property transformation as generally “unfavorable”, the beneficiaries of the privatization however are seen as “con-men” and “tricksters”, likewise foreign capital and civil servants executing the privatization of the economy are suspected to be the big profiteers.

The main issue of this paper is a thorough analysis of the privatization process in the road construction sector implemented during the 1990s in the formerly Olsztynian, presently Warmian and Mazurian voivodship. Inspiration for this paper was the imminent release of a publication on this topic on the book market. The author of this article considers himself an active participant of these proceedings and gained relevant experience in said field.

**Key words:** privatization, privatization process, analysis, road construction, Warmia and Mazury.