

Teresa LISZCZ

## Obowiązki dyrektora przedsiębiorstwa państwowego

Обязанности директора государственного предприятия

Die Pflichten des Direktors des Staatsbetriebes

### 1. PODSTAWY PRAWNE OBOWIĄZKÓW DYREKTORA

Obowiązki dyrektora przedsiębiorstwa państwowego najogólniej określa art. 33 ust. 1 ustawy z r. 1981 o przedsiębiorstwach państwowych, stanowiący, że dyrektor zarządza przedsiębiorstwem i reprezentuje je na zewnątrz. Słowo „zarządzać” ma w języku polskim następujące znaczenia: 1) „wydawać polecenia, kazać coś wykonać”, 2) „wykonywać czynności administracyjne, kierować czymś, sprawować zarząd, administrować”, 3) „sprawować rządy, rządzić się”.<sup>1</sup>

W języku potocznym utożsamia się niekiedy pojęcia „zarządzanie” i „kierowanie”, w piśmiennictwie fachowym zwykle rozróżnia się je.<sup>2</sup> Na ogół przyjmuje się, że „zarządzanie” jest pojęciem szerszym od „kierowania”, gdyż obejmuje, poza kierowaniem, które odnosi się tylko do ludzi, jeszcze dysponowanie rzeczami. Kierowanie oznacza więc działanie kierownika w stosunku do podporządkowanych mu pracowników, zaś

<sup>1</sup> *Słownik języka polskiego*, PAN, pod red. W. Doroszewskiego, t. X, Warszawa 1968, s. 753.

<sup>2</sup> Por. np. J. Kurnal: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969; J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1974; W. Kieżun: *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977; T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1978.

zarządzanie — działanie kierownika w stosunku do wyodrębnionych jednostek społeczno-gospodarczych.<sup>3</sup>

Przez zarządzanie rozumie się najczęściej wykonywanie w stosunku do określonej jednostki funkcji kierowniczych, tj. planowania, organizowania, motywowania (określanego inaczej jako kierowanie *sensu stricto*) i kontrolowania.<sup>4</sup>

Niektórzy autorzy dodają do nich — jako wyodrębnione funkcje kierownicze — dobór personelu<sup>5</sup>, kordynację<sup>6</sup> lub reprezentowanie<sup>7</sup>. Większość autorów uważa jednak, moim zdaniem, słusznie, że ostatnio wymienione funkcje mieszczą się w czterech pierwszych, z wyjątkiem reprezentowania, które art. 33 ust. 1 ustawy o przedsiębiorstwach wyłącza nawet z zakresu pojęcia zarządzania.

Niekiedy używa się pojęcia zarządzanie w nieco innym znaczeniu — na oznaczenie procesu podejmowania i realizacji decyzji kierowniczych, które mają powodować zachowanie się podwładnych zgodnie z ich treścią i zmierzają do realizacji społeczno-gospodarczych celów w zarządzanej jednostce.<sup>8</sup> Ten aspekt znaczeniowy pojęcia zarządzanie odpowiada treści art. 33 ust. 1 ustawy o przedsiębiorstwach, stanowiącego, że dyrektor przedsiębiorstwa państwowego, działając zgodnie z przepisami prawa, samodzielnie podejmuje decyzje i ponosi za nie odpowiedzialność.

Do zakresu działania dyrektora przedsiębiorstwa państwowego należą sprawy wchodzące w zakres zarządzania przedsiębiorstwem i reprezentowania go z wyłączeniem tych, które przepisy prawne przydzieliły innym organom lub osobom, w szczególności: ogólnemu zebraniu pracowników przedsiębiorstwa (art. 10 ustawy o samorządzie), radzie pracowniczej przedsiębiorstwa (art. 24 ustawy o przedsiębiorstwach), organowi założycielskiemu (art. 23 ustawy o przedsiębiorstwach) oraz głównemu księgowemu przedsiębiorstwa.<sup>9</sup>

---

<sup>3</sup> A. Czermiński, T. Trzcieniecki: *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1974, s. 62; Pszczołowski: *op. cit.*, ss. 95 i 288; L. Buczowski: *Praca kierownicza w jednostkach gospodarki socjalistycznej, Zarys teorii*, PWN, Warszawa 1982, s. 40 i n.

<sup>4</sup> Te cztery funkcje kierownicze wymieniane są powszechnie w piśmiennictwie. Por. np. H. Fayol: *Administracja przemysłowa i ogólna*, Warszawa 1957; H. Koontz, C. O. Donnel: *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969; T. Rab-ska: *Prawo administracyjne stosunków gospodarczych*, Warszawa-Poznań 1973; Buczowski: *loc. cit.*

<sup>5</sup> Koontz, Donnel: *op. cit.*, s. 50 i n.

<sup>6</sup> Fayol: *op. cit.*, s. 37.

<sup>7</sup> Buczowski: *op. cit.*, s. 57.

<sup>8</sup> *Ibid.*, s. 63 i n.

<sup>9</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z 26 VII 1982 r. w sprawie głównych księgowych przedsiębiorstw i innych państwowych jednostek organizacyjnych, Dz. U. nr 26, poz. 179.

Sprawy wyłączone z gestii dyrektora na rzecz organów samorządu załogi przedsiębiorstwa oraz organu założycielskiego dotyczą głównie samego bytu przedsiębiorstwa i jego pozycji wobec innych jednostek (likwidacja, podział, połączenie, utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa, przystąpienie do zrzeszenia), tworzenia niektórych aktów lokalnego prawa (statuty, regulamin pracy) oraz planowania, zmiany kierunku działalności przedsiębiorstwa, kierunku inwestycji i podziału zysku. Natomiast operatywne, bieżące zarządzanie spoczywa w całości w rękach dyrektora.

Ustawa o przedsiębiorstwach ani żaden inny akt prawny nie formułuje katalogu obowiązków dyrektora przedsiębiorstwa państwowego, chociaż w piśmiennictwie występują głosy za wprowadzeniem, chociażby nie wyczerpującego wykazu tych obowiązków.<sup>10</sup> Przeważa jednak pogląd, który podzielam, że wyliczenie wszystkich obowiązków dyrektora jest bardzo trudne i niecelowe<sup>11</sup>, jeśli nie wręcz niemożliwe<sup>12</sup>.

Poza ustawą o przedsiębiorstwach państwowych właściwe do określenia obowiązków dyrektora jako kierownika zakładu pracy jest prawo pracy. Kodeks pracy i akty wykonawcze do niego nie zawierają osobnego katalogu obowiązków kierownika zakładu pracy ani nawet specjalnego wykazu obowiązków pracowników na kierowniczych stanowiskach, wyjąwszy obowiązki z zakresu bhp (art. 234 i 235 k.p.). W kodeksie pracy oraz w innych aktach z zakresu prawa pracy występują jednak liczne przepisy stanowiące *expressis verbis* o kompetencjach kierownika zakładu pracy.<sup>13</sup> Ponadto kierownika zakładu pracy obciążają obowiązki zakładu pracy wobec pracowników, uregulowane w art. 94 i in. k.p. oraz w aktach prawnych pozakodeksowych. Zakład pracy jako jednostka organizacyjna jest zdolny tylko do realizowania obowiązków majątkowych, natomiast wszystkie pozostałe obowiązki wykonują w jego imieniu i na

<sup>10</sup> Np. T. Łukosz: *Z problematyki odpowiedzialności materialnej dyrektora przedsiębiorstwa państwowego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Zagadnienia Prawne nr 232, Wrocław 1983, s. 57; T. Karyński: *Zakres obowiązków dyrektora przedsiębiorstwa*, „Rzeczpospolita” z 26 X 1982 r., s. 6.

<sup>11</sup> S. Buczkowski: *W sprawie „karty praw” dyrektora przedsiębiorstwa państwowego*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1955, nr 10, s. 358; Z. Niedbała: *Dyrektor przedsiębiorstwa państwowego, Stanowisko prawne w świetle zasady jednoosobowego kierownictwa*, Poznań 1973, s. 107; A. Nowak, E. Świst: *Podstawy i zakres odpowiedzialności majątkowej dyrektorów przedsiębiorstw państwowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Katowice 1974, ss. 60—62; K. Jaśkowski: *Obowiązki dyrektora przedsiębiorstwa państwowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach nr 27, Katowice 1979, s. 68.

<sup>12</sup> Z. Rzepka: *O rozszerzeniu uprawnień i obowiązków dyrektorów przedsiębiorstw i zjednoczeń*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1972, nr 5, s. 55.

<sup>13</sup> Np. art. 4, 21, 23, 95, 107, 110, 234 k.p.

jego rachunek — kierownik zakładu pracy oraz upoważnieni przez niego inni pracownicy.

Do dyrektora przedsiębiorstwa jako do pracownika należy stosować art. 100 k.p. i inne przepisy prawa pracy dotyczące obowiązków wszystkich bez wyjątku pracowników. Ponadto różnorodne obowiązki wynikają dla dyrektora z wielu ustaw szczególnych, nie regulujących bezpośrednio funkcjonowania przedsiębiorstw ani nie należących do prawa pracy, lecz ustanawiających określone obowiązki, między innymi przedsiębiorstw lub ich kierowniczych pracowników wobec państwa, innych organizacji lub organów i obywateli. W szczególności liczne obowiązki w zakresie ochrony środowiska naturalnego nakłada na jednostki organizacyjne i ich pracowników ustawa z 13 I 1980 r. o ochronie i kształtowaniu środowiska.<sup>14</sup> Artykuł 67 ust. 2 tej ustawy stanowi, że kierownik jednostki organizacyjnej, między innymi dyrektor przedsiębiorstwa państwowego, ma organizować pracę w sposób zapewniający ochronę środowiska, a w szczególności zapewniać: przestrzeganie przepisów o ochronie środowiska, funkcjonowanie urządzeń ochronnych, usuwanie przyczyn zagrożenia lub naruszenia środowiska oraz powierzać funkcje związane z zapewnieniem ochrony środowiska osobom o odpowiednim przygotowaniu zawodowym.<sup>15</sup>

Powstaje wątpliwość, czy jest prawidłowe to, że jedna osoba została obciążona równocześnie obowiązkami przewidzianymi w prawie pracy dla dwóch różnych podmiotów stosunku pracy — zakładu pracy (art. 94) i pracownika (art. 100 k.p.), z dodaniem jeszcze specjalnych obowiązków kierownika zakładu pracy. Ten zbieg obowiązków, występujący obecnie w polskim prawie pracy, wynika ze specyficznego statusu (podwójnej roli) kierownika każdego zakładu pracy w sferze stosunków pracy. Będąc sam pracownikiem kierowanej przez siebie jednostki, pełni on jednocześnie w stosunku do wszystkich pozostałych pracowników funkcję „pracodawcy”. Wydaje się, że dopuszczenie tego zbiegu jest wynikiem nieuświadomienia w pełni przez ustawodawcę specyfiki statusu kierownika zakładu pracy. To, że nie występują, moim zdaniem, zasadnicze kolizje między obowiązkami kierownika zakładu pracy jako przedstawiciela pracodawcy oraz obowiązkami tegoż kierownika jako pracownika wynika ze sposobu ujęcia obowiązków pracownika w art. 100 k.p. Przepis ten nie określa w zasadzie treści obowiązków pracownika („co robić”), lecz wskazuje ogólnie na sposób ich wykonywania („jak robić”) — sumiennie i staran-

<sup>14</sup> Dz. U. nr 3, poz. 6, zm. Dz. U. 1983, nr 44, poz. 201.

<sup>15</sup> Szczegółowo w tej sprawie m.in. L. Ł u s t a c z: *Kompleksowa ochrona środowiska (w świetle ustawy o ochronie i kształtowaniu środowiska)*, „Państwo i Prawo” 1980, z. 3 oraz W. R a d e c k i: *Naruszenie wymagań ochrony środowiska jako przyczyna odwołania dyrektora przedsiębiorstwa*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1985, z. 1.

nie, oraz na požądane zachowanie się pracownika w toku pracy zespołowej (przestrzeganie dyscypliny pracy, przepisów bhp oraz zasad współżycia społecznego).

Treść obowiązków dyrektora przedsiębiorstwa państwowego jest natomiast określona głównie w ustawie o przedsiębiorstwach państwowych oraz w przepisach prawa pracy dotyczących obowiązków zakładu pracy. Obowiązki określone w prawie pracy nie rozszerzają obowiązków dyrektora w stosunku do wynikających z ustawy o przedsiębiorstwach państwowych, gdyż mieszczą się w pojęciach zarządzania i reprezentowania, przypisanych dyrektorowi przez tę ustawę.

## 2. TREŚĆ PODSTAWOWYCH OBOWIĄZKÓW DYREKTORA

Podstawowe obowiązki zakładu pracy — zatrudniania pracownika przy umówionej pracy (art. 22 § 1 k.p.) i świadczenia wynagrodzenia za pracę oznaczają dla kierownika zakładu pracy obowiązek udostępnienia pracownikowi odpowiedniego stanowiska pracy oraz terminowego i prawidłowego wypłacania wynagrodzenia za pracę (art. 94 pkt 5 k.p.).

W celu zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (art. 15 § 4 pkt 4 i 207 k.p.) kierownik zakładu pracy powinien przedsięwziąć wszelkie działania, które są w danych okolicznościach konieczne i możliwe, kierując się nie tylko przepisami, lecz także zasadami bhp. W szczególności jest on obowiązany: organizować pracę w sposób zapewniający bezpieczne i higieniczne warunki pracy, zapewniać przestrzeganie w zakładzie przepisów i zasad bhp, wydawać polecenia usuwania uchybień w tym zakresie oraz kontrolować ich wykonanie, zapewniać wykonywanie zarządzeń i zaleceń wydawanych przez organy nadzoru nad warunkami pracy (art. 234 § 2 k.p.), prowadzić systematyczne szkolenie pracowników w zakresie bhp (art. 94 pkt 4 k.p.).

Z mocy art. 354 k.c. w zw. z art. 300 k.p. kierownik zakładu pracy jest obowiązany w imieniu zakładu współdziałać z pracownikiem przy wykonywaniu jego obowiązków w sposób odpowiadający ich celowi społeczno-gospodarczemu oraz zasadom współżycia społecznego i ustalonym zwyczajom. W szczególności z mocy art. 94 powinien on: zaznajamiać pracowników przy podjęciu pracy z zakresem ich obowiązków i sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach, organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy oraz osiągnięcie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy, zapewniać przestrzeganie porządku i dyscypliny pracy, ułatwiać adaptację zawodową absolwentom podejmującym pracę po raz pierwszy, stosować obiektywne

i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy, wpływać „na kształtowanie w zakładzie zasad współzycia społecznego”.

Z mocy art. 94 k.p. wymienione ostatnio powinności stanowią obowiązki zakładu pracy wobec pracowników. Od ich należytego wypełnienia zależy w dużym stopniu to, czy pracownik wywiąże się ze swoich obowiązków, od czego z kolei zależą jego uprawnienia (np. do wynagrodzenia za pracę) oraz satysfakcja z pracy.

Nie przeczy to temu, że należyta organizacja pracy, zapewnienie porządku i przestrzeganie zasad współzycia społecznego w zakładzie należą do obowiązków kierownika zakładu pracy wobec zakładu nie tylko i nawet nie przede wszystkim ze względu na wymienione wyżej obowiązki zakładu wobec pracowników, lecz ze względu na to, że stanowią one niezbędne warunki do wykonywania zadań zakładu pracy, wynikających z planu społeczno-gospodarczego rozwoju kraju (wstęp do kodeksu pracy). W przypadku przedsiębiorstwa zadania te są określone w akcie o jego utworzeniu oraz w statucie. Organizowanie pracy podwładnych i dyscyplinowanie ich w celu wykonywania zadań przedsiębiorstwa wchodzi niewątpliwie do zakresu zarządzania przedsiębiorstwem.

Ponadto kodeks pracy zobowiązuje kierownika zakładu do następujących działań leżących w interesie obu stron stosunku pracy, głównie jednak w interesie zakładu pracy i całej gospodarki narodowej: ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych (art. 94 pkt 7), popierania socjalistycznego współzawodnictwa pracy oraz wynalazczości pracowniczej (art. 96 k.p.).

W interesie pracowników kierownik zakładu pracy jest obowiązany z mocy art. 94 k.p. informować ich przy przyjęciu do pracy o ich podstawowych uprawnieniach, a w związku z zakończeniem stosunku pracy — wydawać z urzędu świadectwo pracy (art. 97 k.p.), a na wniosek pracownika — także opinię o pracy (art. 98 k.p.). Kierownik zakładu ma obowiązek — w miarę posiadanych przez zakład środków — zaspokajać socjalne i kulturalne potrzeby pracowników (art. 16 i art. 94 pkt 8 k.p.).

Artykuł 21 k.p. oraz właściwe przepisy ustawy z r. 1982 o związkach zawodowych i ustawy z r. 1981 o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego zobowiązują kierownika zakładu pracy do stworzenia warunków umożliwiających załodze zakładu pracy korzystanie z ustawowych uprawnień, a w szczególności funkcjonowanie jej organizacji — związków zawodowych i samorządu pracowniczego.

Poza przepisami dotyczącymi obowiązków zakładu pracy oraz obowiązków pracowników występują w kodeksie pracy dyspozycje określające *expressis verbis* kompetencje kierownika zakładu pracy. Najważniejsze z nich to: art. 4 i 23 k.p., upoważniające kierownika do reprezentowania zakładu pracy wobec załogi oraz do dokonywania w imieniu zakładu pra-

cy czynności prawnych w zakresie stosunku pracy, art. 107 o wynagrodzeniu i wyróżnianiu pracowników, art. 110 o karaniu pracowników uspołecznionych zakładów pracy karami porządkowymi oraz art. 251 o powoływaniu przez kierownika wspólnie z organizacją związkową członków zakładowej komisji rozjemczej.

Odmienne niż w art. 94 lub w art. 100 k.p. ostatnio wymienione przepisy nie stanowią wprost o obowiązkach kierownika zakładu, lecz wyznaczają zakres jego kompetencji, nazywanych też często uprawnieniami kierowniczymi. Kompetencje kierownika określają jego obowiązki wobec zakładu pracy<sup>16</sup>, zrelatywizowane do konkretnej sytuacji uzasadniającej uczynienie użytku z danego „uprawnienia”.

Zgodnie z art. 100 § 1 k.p. każdy pracownik jest obowiązany wykonywać pracę sumiennie i starannie. W potocznym języku polskim te dwa określenia mają bardzo zbliżone, niemal identyczne znaczenie, jednak sumiennność odnosi się w pierwszym rzędzie do podmiotu działającego („postępujący zgodnie z sumieniem”), zaś staranność określa w większym stopniu samo działanie i jego efekt („dbałość o szczegóły”, „wykonany dokładnie”).<sup>17</sup> W piśmiennictwie z zakresu prawa pracy najczęściej traktuje się te pojęcia jako nierównoznaczne, uznając sumiennność za subiektywną miarę jakości świadczonej pracy (wykonywanie pracy najlepiej według intencji i możliwości pracownika), zaś staranność — za miarę obiektywną (wykonywanie pracy dokładnie, według stosowanych w tym zakresie reguł dobrej roboty).<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Z. Rybicki: *Zakres obowiązywania decyzji naczelnego organu administracji państwowej w obrocie uspołecznionym* [w:] *Funkcjonowanie administracji w świetle orzecznictwa*, t. I, Warszawa 1967, s. 34; J. Łętowski: *Polecenie służbowe w administracji*, Warszawa 1972, s. 230; Jaśkowski: *op. cit.*, s. 68.

<sup>17</sup> *Słownik języka polskiego*, Pod red. M. Szymczaka, t. III, PWN, Warszawa 1981, s. 370 pod hasłem „sumienny” podaje: „postępujący zgodnie z sumieniem, skrupulatnie wywiązujący się z podjętych obowiązków i zobowiązań, wykonywany dokładnie, rzetelnie i solidnie”; zaś pod hasłem „staranny”: „odznaczający się dbałością o szczegóły, wykonany dokładnie, sumiennie, troskliwie; zajmujący się czymś gorliwie, pilnie, troskliwie, sumienny, staranny gospodarz, staranny w pracy” (s. 320).

<sup>18</sup> W. Szubert: *Zarys prawa pracy*, Warszawa 1976, s. 172; T. Zieliński: *Zarys wykładu prawa pracy*, Część II, Wyd. 2, Katowice 1984, s. 208, Moim zdaniem, rozróżnienie to jest na gruncie obowiązującego prawa trafne. *De lege ferenda* opowiadam się jednak za usunięciem określenia „sumiennie” z art. 100 § 1 k.p., ponieważ nie ma ono treści normatywnej, lecz tylko moralną. Sumienności rozumianej subiektywnie nie można zmierzyć ani egzekwować środkami prawnymi, a więc nie może być ona miarą jakości wykonania prawnego obowiązku. Kwestionuje w zasadzie istnienie różnicy między pojęciami „sumiennie” i „starannie” Z. Masternak: *Obowiązek pracowniczej staranności*, Wydawn. Prawn. Warszawa 1977, s. 13, przypis 33. Jednak w dalszej części jest skłonny przypisać im nieco różniące się znaczenie (s. 73).

Przepisy prawa pracy nie precyzują znaczenia staranności. Natomiast kodeks cywilny, znajdujący, moim zdaniem, odpowiednie zastosowanie w stosunkach pracy przez art. 300 k.p., w art. 355 stanowi, że dłużnik obowiązany jest do staranności ogólnie wymaganej w stosunkach danego rodzaju (należyta staranność), którą, jeżeli zobowiązanie dotyczy mienia społecznego, określa się przy uwzględnieniu obowiązku szczególnej ochrony tego mienia.

Różny jest przypisywany pracownicznej staranności zakres odniesienia. Prawo cywilne, a także przedkodeksowe prawo pracy (art. 448 k.z.) odnosi pojęcie staranności do całości świadczenia dłużnika. Obecnie obowiązujący art. 100 k.p. jest tak nieprecyzyjnie sformułowany, że trudno z całą pewnością stwierdzić, czy wymaganie staranności odnosi się do całości zobowiązania pracownika<sup>19</sup>, czy tylko do wykonywania pracy *sensu stricto*.<sup>20</sup> Redakcja art. 100 k.p. wskazuje raczej na to, że wymaganie staranności odnosi się do sposobu „wykonywania pracy określonego rodzaju” i oznacza odesłanie do leżących poza tym przepisem, nie mających na ogół charakteru norm prawnych, lecz najczęściej będących normami technicznymi, reguł wykonywania pracy danego rodzaju.<sup>21</sup> Zgodnie z tym zapatrywaniem, staranne wykonywanie pracy, to wykonywanie jej ściśle według zasad sztuki (zawodu) i wymagań technicznych oraz instrukcji, przy właściwym wykorzystywaniu środków pracy.

W języku potocznym „staranne wykonywanie pracy” kojarzy się raczej z pracą wykonawczą. Artykuł 100 k.p. odnosi jednak wymaganie staranności do wszystkich bez wyjątku pracowników. Również dyrektor przedsiębiorstwa ma wykonywać swoją pracę „starannie”. W odniesieniu do dyrektora reguł staranności należy poszukiwać głównie w nauce o organizacji i zarządzaniu, ekonomii i jej naukach szczegółowych, socjologii i psychologii, a także — w należących do wielu dziedzin przepisach prawnych (prawo cywilne gospodarcze, prawo finansowe, prawo pracy).

Ci autorzy, którzy na wzór cywilistów odnoszą wymaganie staranności do całego zobowiązania pracownika, a brak należytej staranności utożsamiają z winą nieumyślną (niedbalstwem), wprowadzają stopniowanie staranności również w zależności od rodzaju wykonywanej pracy.<sup>22</sup> Sto-

<sup>19</sup> Tak pod rządem kodeksu pracy, np. W. Masewicz [w:] *Kodeks pracy, Komentarz*, Pod red. J. Jończyka, Warszawa 1977, s. 367 i n.

<sup>20</sup> Tak Masternak: *op. cit.*, s. 61 i n.

<sup>21</sup> Przekonująco wykazuje to Masternak: *loc. cit.*

<sup>22</sup> L. Dzikiewicz: *Przestanki odpowiedzialności pracownika za szkodę*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1975, z. 7, s. 206 i n.; M. Piekarski: *Obowiązki zakładu pracy i pracownika*, „Nowe Prawo” 1975, nr 7—8, s. 959; M. Rafacz-Krzyżanowska: *Odpowiedzialność materialna pracowników* [w:] *Nowe prawo pracy*, Red. R. Korolec i J. Pacho, Warszawa 1975, s. 483 i n., a także uchwała pełnego składu Izby Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z 29 XII



pień staranności oznacza — jak się wydaje — głównie troskliwość (zapobiegliwość) w dążeniu do osiągnięcia należytego rezultatu pracy, w tym ostrożność, rozwagę, przezorność i pilność.<sup>23</sup> Od kierownika zakładu pracy wymaga się wyższego stopnia staranności niż od szeregowych pracowników.<sup>24</sup>

### 3. DYSCYPLINA PRACY DYREKTORA

Artykuł 100 § 1 k.p. obok sumienności i staranności przy wykonywaniu pracy wymaga od pracowników przestrzegania dyscypliny pracy. Termin „dyscyplina pracy” nie ma w obowiązującym polskim prawie pracy ani w piśmiennictwie prawniczym jednolitego i sprecyzowanego znaczenia. Do czasu wejścia w życie kodeksu pracy pojęciu temu przypisywano bardzo szeroki zakres, obejmując nim ogół obowiązków pracownika ze stosunku pracy lub co najmniej zespół tych obowiązków pracownika, których wykonanie decyduje bezpośrednio o prawidłowym przebiegu procesu pracy.<sup>25</sup> Pod rządem kodeksu pracy w piśmiennictwie funkcjonują różne określenia dyscypliny pracy, formułowane z reguły dla określonych celów badawczych. Według najszerszego z nich dyscyplina pracy obejmuje ogół obowiązków pracowniczych oraz sankcje mające gwarantować ich wykonywanie (pozytywne i negatywne).<sup>26</sup> Wyróżnia się w tak rozumianej dyscyplinie pracy trzy główne aspekty (elementy), tj. dyscypliny czasu pracy, porządku pracy i jakości pracy, przypisując podstawowe znaczenie dyscyplinie jakości.<sup>27</sup>

Według najwęższego ujęcia, przestrzeganie dyscypliny pracy oznacza na gruncie kodeksu pracy tylko przestrzeganie czasu pracy, terminowe zawiadamianie i usprawiedliwianie nieobecności w pracy oraz prawidłowe korzystanie ze zwolnień od pracy.<sup>28</sup>

1975 r., *Wytyczne wymiaru sprawiedliwości i praktyki sądowej w przedmiocie materialnej odpowiedzialności pracowników*, Mon. Pol. 1976, nr 10, poz. 51.

<sup>23</sup> Por. *Kodeks cywilny, Komentarz*, Wydawn. Prawn., Warszawa 1972, t. 2, s. 850 i n.

<sup>24</sup> „Przy ocenie, czy kierownik przedsiębiorstwa uspołecznionego instytucji lub urzędu dopuścił się ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych, należy mu stawiać wyższe wymagania niż szeregowym pracownikom w zakresie stosunku pracy, własności społecznej i ogólnych zasad współżycia” (orzeczenie SN z 3 IV 1969, OSN 1974, z. 4, poz. 61).

<sup>25</sup> Z. Salwa: *Socjalistyczna dyscyplina pracy*, Warszawa 1961, s. 53.

<sup>26</sup> J. Jończyk: *Ogólne problemy dyscypliny pracy* [w:] *Dyscyplina pracy, Materiały V Zimowej Szkoły Prawa Pracy*, Wrocław 1978, s. 12 i n.

<sup>27</sup> Jończyk: *op. cit.*, s. 17 i n. Tę koncepcję przyjmuje T. Zieliński: *Dyscyplina pracy kierowników* [w:] *Dyscyplina pracy, Materiały...*, s. 51 i n.

<sup>28</sup> W. Sanetra: *Obowiązki pracownika w kodeksie pracy*, „Państwo i Prawo” 1975, z. 5, s. 24.

Prezentowany jest również pogląd, że wobec braku jednolitego prawnego rozumienia pojęcia dyscypliny pracy należy przypisywać mu takie znaczenie, jakie ma on w języku potocznym, tj. „podporządkowanie się przepisom regulującym stosunki wewnętrzne danej zbiorowości, karności, rygor, ustalony porządek.”<sup>29</sup> W takim znaczeniu dyscyplina pracy miałaby obejmować takie obowiązki, jak: przestrzeganie ustalonego w zakładzie czasu pracy i wykorzystywanie go w sposób jak najbardziej efektywny, przestrzeganie regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie pracy porządku, przestrzeganie zasad usprawiedliwiania nieobecności w pracy i korzystania ze zwolnień od pracy oraz stosowanie się do poleceń przełożonych<sup>30</sup>, a więc zespół tych obowiązków, których wykonanie gwarantuje bezpośrednio prawidłowy przebieg procesu pracy. Pewne wątpliwości może budzić zamieszczenie w tym trafnym, moim zdaniem, wyliczeniu, obowiązku wykonywania poleceń przełożonych, gdy się zważy, że art. 100 § 1 k.p. wymienia stosowanie się do poleceń jako odrębny obowiązek, obok przestrzegania dyscypliny pracy. Wydaje się jednak, że w art. 100 k.p. mamy w tym i w kilku innych przypadkach do czynienia z użyciem terminów o krzyżujących się zakresach znaczeniowych w taki sposób, jak gdyby były to pojęcia o zakresach wykluczających się. Obowiązek przestrzegania tak rozumianej dyscypliny pracy ma niewątpliwie w stosunku do pracowników na kierowniczych stanowiskach, a zwłaszcza do kierownika zakładu pracy znacznie mniejszą doniosłość niż wobec pracowników szeregowych. Przede wszystkim stosowanie się do poleceń przełożonych nie może obciążywać kierownika zakładu pracy, gdyż nie podlega on przełożonemu w rozumieniu prawa pracy.

Nie dostosowany do pozycji kierownika zakładu pracy jest obowiązek przestrzegania ustalonego w zakładzie czasu pracy i wykorzystywania go w sposób jak najbardziej efektywny. Kierownik zakładu pracy ma bardzo liczne i różnorodne obowiązki, z których wiele wykonuje poza siedzibą zakładu pracy. Pracę sam sobie organizuje. Nie występuje przy tym prosta zależność efektów zarządzania (kierowania) od czasu spędzonego przez kierownika w zakładzie pracy lub poza nim — przy pracy. Ścisłe rozliczanie z czasu przepracowanego występuje w praktyce tylko w odniesieniu do pracowników wykonawczych, podczas gdy na stanowiskach kierowniczych tzw. dyscyplina czasu pracy jest liberalniejsza — w stopniu wprost proporcjonalnym do miejsca danego stanowiska w hierarchii zakładowej. Ewidencja czasu pracy większości dyrektorów przedsiębiorstw jest fikcją (listy obecności podpisują często jednorazowo za

---

<sup>29</sup> T. Zieliński: *Zarys wykładu prawa pracy*, Część II, Wyd. 2, Katowice 1984, s. 216.

<sup>30</sup> *Loc. cit.*

cały miesiąc). Ten rozdźwięk między literą prawa a praktyką jest szkodliwy. Należałoby, moim zdaniem, stwierdzić w przepisach, że czas pracy kierownika zakładu pracy (i ewentualnie niektórych innych pracowników na kierowniczych stanowiskach) jest nienormowany.

Obecnie czas pracy tej grupy pracowników jest w świetle prawa normowany.<sup>31</sup> Z art. 135 § 1 k.p. wynika, że powinni oni być zatrudniani w „normalnych godzinach pracy”, tj. w zasadzie według podstawowych norm czasu pracy i w regulaminowych godzinach funkcjonowania zakładu. Przy stosowaniu pracy na zmiany „normalne godziny pracy” dla kierownika zakładu to — jak sądzę — regulaminowe godziny pracy tzw. pracowników administracyjnych (nieprodukcyjnych). W piśmiennictwie występuje pogląd, że kierownik zakładu pracy jest związany początkiem regulaminowego dnia pracy, natomiast nie jest związany jego zakończeniem i rozkładem.<sup>32</sup> Rozumie się przez to w szczególności, że koniec dnia roboczego kierownika zakładu pracy wyznaczają potrzeby zakładu pracy.<sup>33</sup> Moim zdaniem, pogląd ten nie znajduje oparcia w obowiązującym prawie, natomiast wyprowadzony jest z trafnej obserwacji praktyki oraz z badań naukowych z zakresu organizacji i zarządzania, wskazujących na powszechne znaczne przedłużenie faktycznego czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw ponad normy ustawowe.<sup>34</sup>

Stosownie do art. 135 k.p. kierownik zakładu pracy, podobnie jak inni pracownicy zajmujący kierownicze i inne samodzielne stanowiska pra-

<sup>31</sup> T. Zieliński: *Dyscyplina pracy kierowników* [w:] *Dyscyplina pracy. Materiały...*, s. 57. Pod rządem ustawy z r. 1919 o czasie pracy w przemyśle i handlu (jedn. tekst Dz. U. 1933, nr 94, poz. 734, z późn. zm.) zaliczano do pracowników o nienormowanym czasie pracy tych, którzy stale sprawują funkcję kierowania wyłącznie określonym zespołem pracowników oraz ponoszą jednostkową odpowiedzialność za całość pracy tego zespołu (H. Ogorzelski: *Nienormowany czas pracy w polskim prawie pracy*, „Przegląd Zagadnień Socjalnych” 1954, nr 7, s. 5 i n.; W. Masewicz: *Nienormowany czas pracy w polskim prawie pracy*, „Pa-lestra” 1975, nr 11, s. 20 i n.

<sup>32</sup> P. Kłósiewicz: *Zagadnienia prawne stosunku pracy i odpowiedzialności dyrektora przedsiębiorstwa państwowego* (na prawach rękopisu), Warszawa 1974, s. 40 i n.

<sup>33</sup> *Loc. cit.*

<sup>34</sup> W. Kieżun podaje następujący przeciętny czas pracy dyrektorów przedsiębiorstw w oparciu o badania: w Polsce — 10 godzin, w Czechosłowacji — 11 godzin, w USA — 9—11 godzin, w Holandii — 10—12 godzin (*Bilans dnia pracy kierowników w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 1966, nr 2), zaś w ZSRR czas pracy dyrektorów ma wynosić 10—14 godzin na dobę (*Kierownik w socjalistycznym zakładzie pracy*, Praca zbiorowa, tłum. z ros., KiW, Warszawa 1980, s. 394). Duży procent tego czasu dyrektorzy socjalistycznych przedsiębiorstw poświęcają na wypełnianie swoich dodatkowych funkcji jako działaczy gospodarczych, społecznych i politycznych (W. Kieżun: *Dyrektor — z problematyki zarządzania instytucją*, Warszawa 1968, ss. 82—83).

cy, może być zatrudniany „poza normalnymi godzinami pracy”, w razie konieczności<sup>35</sup> — bez prawa do oddzielnego wynagrodzenia. Zwrot „w razie konieczności” należy rozumieć jako obejmujący co najmniej sytuacje określone w art. 133 k.p., w których dopuszcza się zatrudnianie w godzinach nadliczbowych w zasadzie każdego pracownika, jeżeli sytuacje te stwarzają zapotrzebowanie na jego pracę. Kierownik zakładu pracy podejmuje pracę poza normalnymi godzinami bez polecenia, w zasadzie z własnej inicjatywy, chociaż zgłoszenie potrzeby takiej pracy może pochodzić od innej osoby. Użyte w tym przepisie sformułowanie „może być zatrudniony” nie jest adekwatne do pozycji kierownika zakładu. W odniesieniu do kierownika należy ten przepis rozumieć jako zobowiązujący go do świadczenia pracy z własnej inicjatywy poza zwykłymi godzinami pracy, jeśli jest to konieczne dla prawidłowego wykonania zadań przez zakład.

Za pracę wykonywaną poza normalnymi godzinami pracy kierownik zakładu pracy — tak jak i jego zastępcy oraz główny księgowy — w żadnym przypadku nie ma prawa do oddzielnego wynagrodzenia, nawet gdyby wykonywał poza normalnymi godzinami pracę należącą do zakresu czynności innego pracownika lub w dniu ustawowo wolnym od pracy.<sup>36</sup>

Większość pozostałych powinności określonych w art. 100 k.p. odnosi się do kierownika zakładu pracy na równi ze wszystkimi pozostałymi pracownikami. Dotyczy to w szczególności przestrzegania regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie pracy porządku, przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przepisów przeciwpożarowych.

W szczególności sposób dyrektor przedsiębiorstwa, jak i każdy inny kierownik zakładu pracy, jest obowiązany dążyć do uzyskiwania w pracy jak najlepszych wyników i przejawiać w tym celu odpowiednią inicjatywę (art. 100 § 2 pkt 2 k.p.) oraz dbać o dobro zakładu pracy (art. 100 § 2 pkt 5 k.p.). Moim zdaniem, tylko w odniesieniu do kierownika zakładu pracy i pozostałych członków jego ścisłego kierownictwa (zastępcy kierownika, głównego księgowego) są to obowiązki prawne, obwarowane

---

<sup>35</sup> Sąd Najwyższy uznał, że zwrot „w razie konieczności” oznacza sytuacje wyjątkowe, dlatego też przepis art. 135 § 1 k.p. nie ma zastosowania do przypadków stałego zatrudniania ponad ustawowy czas pracy pracowników zajmujących kierownicze stanowiska pracy (wyrok z 12 III 1976 r. I PR 13/76, „Służba Pracownicza” 1976, nr 6; por. też wyjaśnienie Ministerstwa PPiSS w „Służbie Pracowniczej” 1981, nr 20—21, s. 17).

<sup>36</sup> Tak stanowi § 3 ust. 2 rozporządzenia Rady Ministrów z 20 IX 1974 r. w sprawie zasad i trybu określania kierowniczych i innych stanowisk pracy dla celów związanych z uprawnieniem do oddzielnego wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych oraz do ustalenia czasu trwania okresu próbnego (Dz.U. nr 37, poz. 215).

sankcjami (w szczególności — możliwością odwołania ze stanowiska i pozbawieniem niektórych składników wynagrodzenia za pracę, a w drastycznych przypadkach kwalifikujących się jako przestępstwo niegospodarności — sankcją karną), podczas gdy w odniesieniu do pracowników wykonawczych i kierowników niskiego szczebla stanowią one raczej tylko powinności o charakterze moralnym, niemożliwe do wyegzekwowania środkami prawnymi.

Zgodnie z zasadą, że stosunek pracy jest zobowiązaniem starannego działania a nie rezultatu, art. 100 k.p. stanowi o obowiązku dążenia do uzyskiwania w pracy jak najlepszych wyników, a nie o obowiązku uzyskiwania takich wyników. W praktyce jednak kierownika zakładu pracy ocenia się nie według tego, czy dążył do osiągnięcia optymalnych wyników, lecz według tego, jakie wyniki w rzeczywistości zakład pracy pod jego kierownictwem osiągnął. Wykazanie się nawet najbardziej usilnym dążeniem do optymalizacji wyników przedsiębiorstwa nie stanowi podstawy do nabycia przez dyrektora prawa do premii, jeśli przesłanką jej nabycia jest wykonanie zadań przez przedsiębiorstwo, a zadania te nie zostały wykonane. Z reguły nie uchroni go to też przed odwołaniem ze stanowiska, jeśli zakład pracy przez dłuższy czas nie wywiązuje się z zadań, zwłaszcza gdy obowiązuje w odniesieniu do danego stanowiska zasada swobody odwoływania, o której stanowi art. 70 k.p. Są to przejawy swoistego ryzyka zawodu dyrektora.

Dbałość o dobro zakładu pracy przejawia się przede wszystkim w należyтым wykonywaniu przez pracownika jego obowiązków wynikających z umowy o pracę (innego aktu tworzącego stosunek pracy) oraz z ustawy, zasad współżycia społecznego i ustalonych zwyczajów (art. 56 k.c. w zw. z art. 300 k.p.), lecz nie kończy się na tym. Oznacza również obowiązek podjęcia przez pracownika, nawet bez polecenia, działań nie wchodzących w zakres jego zwykłych obowiązków, jeśli jest to konieczne dla zapobieżenia powstaniu lub zwiększeniu szkody w majątku zakładu, albo może przysporzyć korzyści zakładowi.<sup>37</sup> Dbałość o dobro zakładu w odniesieniu do kierownika zakładu pracy oznacza przede wszystkim przedsięwzięcie przez niego z własnej inicjatywy działań zmierzających do przysparzania korzyści zakładowi. Podczas gdy w odniesieniu do pozostałych pracowników dbałość o dobro zakładu w postaci przejawiania inicjatywy w jego interesie jest pojmowana jako coś wykraczające poza zwykłe obowiązki, w przypadku kierownika zakładu jest to, moim zdaniem, „normalna” ustawowa powinność.

W pełni odnosi się do kierownika zakładu pracy obowiązek przestrzegania tajemnicy państwowej i służbowej, będący zresztą — przede

<sup>37</sup> T. Zieliński: *Zarys wykładu...*, s. 213.

wszystkim — obowiązkiem każdego obywatela wobec państwa, obwarowanym sankcjami karnymi.<sup>38</sup> W przypadku kierownika zakładu obowiązek ten ma większe znaczenie niż w odniesieniu do pracowników szeregowych, ponieważ kierownik ma z reguły najszerszy dostęp do informacji stanowiących owe tajemnice.

Dyrektor ponadto zobowiązany jest tak zorganizować pracę w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza obieg informacji i dokumentów stanowiących tajemnicę państwową lub służbową, aby zminimalizować możliwości ujawnienia tych tajemnic przez podwładnych pracowników. W tym celu należy w szczególności określić, jakie sprawy z zakresu działania przedsiębiorstwa stanowią tajemnicę państwową lub służbową oraz, jacy pracownicy mogą być z nimi zapoznawani. Należy również stosować odpowiednie oznakowanie dokumentów zawierających tajemnice państwowe lub służbowe.<sup>39</sup>

Uważam za szczególnie pożyteczne w odniesieniu do dyrektora przedsiębiorstwa, jako zwierzchnika pracowników, podniesienie do rangi prawnego obowiązku powinności przestrzegania zasad współżycia społecznego w procesie pracy, w stosunkach z podwładnymi pracownikami i z osobami trzecimi. Stanowi ona, moim zdaniem, istotne uzupełnienie modelu dobrego gospodarza (zarządcy) przedsiębiorstwa.

#### 4. DELEGACJA KOMPETENCJI I OBOWIĄZEK NADZORU

Zakres obowiązków dyrektora przedsiębiorstwa, określonych w ustawie o przedsiębiorstwach oraz w prawie pracy, jest bardzo szeroki. Jednakże dyrektor nie wykonuje wszystkich obowiązków osobiście. Zgodnie z istotą pracy kierowniczej, która polega głównie na osiąganiu wyników dzięki wysiłkowi innych<sup>40</sup>, może on i powinien przekazać część obowiązków podwładnym — pracownikom na stanowiskach kierowniczych różnych szczebli, przede wszystkim swoim zastępcom.

Podział obowiązków i „uprawnień kierowniczych” między dyrektora i kierowników niższych szczebli jest w dużym stopniu zdeterminowany przez organizację wewnętrzną przedsiębiorstwa, którą określa statut, uchwalany na wniosek dyrektora przez ogólne zebranie pracowników przedsiębiorstwa. W ramach statutu szczegółowo zakres działania, podział czynności i odpowiedzialność osób pełniących funkcje samodzielne

<sup>38</sup> Ustawa z 14 XII 1982 r. o ochronie tajemnicy państwowej i służbowej, Dz. U. nr 40, poz. 271.

<sup>39</sup> Por. J. Żwirska: *Ochrona tajemnic*, „Zarządzanie” 1983, nr 5, s. 34 i n.

<sup>40</sup> M. C. Mace: *Doskonalenie kadry kierowniczej w amerykańskich przedsiębiorstwach przemysłowych*, Warszawa 1964, s. 33.

i kierownicze w przedsiębiorstwie określa dyrektor w regulaminie organizacyjnym, ustalonym po zasięgnięciu opinii rady pracowniczej. Czyni to w zasadzie według swego uznania, które powinno być jednak oparte na racjonalnych przesłankach, wynikających głównie z nauki o zarządzaniu.<sup>41</sup> Swobodne uznanie dyrektora jest wyłączone tylko co do tych stanowisk, dla których zakresy czynności zostały określone w przepisach prawnych (np. stanowiska głównego księgowego lub komendanta straży przemysłowej).

Niektóre obowiązki i „uprawnienia” dyrektora nie mogą być legalnie przekazane przez niego innym pracownikom. Są to, moim zdaniem, te kompetencje, które zostały niejako wyodrębnione z ogólnego pojęcia „zarządzanie i reprezentowanie” i indywidualnie powierzone dyrektorowi jako organowi przedsiębiorstwa. W grę wchodzi w szczególności:

1. Przewidziane w ustawie o przedsiębiorstwach: ustalanie i ewentualne zmiany regulaminu organizacyjnego przedsiębiorstwa po zasięgnięciu opinii rady pracowniczej (art. 28 ust. 2); powoływanie członków organów doradczych i opiniodawczych dyrektora (art. 29 ust. 2); powołanie przewidzianej przez statut komisji do rozstrzygania sporów majątkowych między jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa (art. 30 ust. 1); powoływanie — za zgodą rady pracowniczej — zastępcy dyrektora przedsiębiorstwa oraz głównego księgowego (art. 36); ustanawianie i odwoływanie pełnomocników przedsiębiorstwa (art. 45 ust. 1); występowanie z wnioskami do właściwych organów samorządowych o uchwalenie planu wieloletniego oraz planu rocznego przedsiębiorstwa (art. 46 ust. 2); zgłoszenie na piśmie radzie pracowniczej, bankowi finansującemu oraz organowi założycielskiemu, że przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą ze stratą (art. 50 ust. 1); wnoszenie sprzeciwu w stosunku do decyzji podjętych wobec przedsiębiorstwa przez organ sprawujący nad nim nadzór, wobec decyzji o zawieszeniu dyrektora i wyznaczeniu tymczasowego kierownika przedsiębiorstwa oraz wnoszenie sprawy do sądu w razie nieuwzględnienia sprzeciwu (art. 56 ust. 3, art. 57 ust. 1 i 3); występowanie do sądu z żądaniem odszkodowania od organu sprawującego nadzór nad przedsiębiorstwem (art. 58 ust. 3); członkostwo w radzie zrzeszenia przedsiębiorstw (art. 63 ust. 2).

2. Określone w ustawie o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego: występowanie z wnioskiem o uchwalenie lub zmianę statutu (art. 10 pkt 1) i regulaminu pracy (art. 10 pkt 13) przedsiębiorstwa; zajmowanie stanowiska w sprawie inicjatyw i wniosków rady pracowni-

<sup>41</sup> S. Kowalewski: *Przełożony — podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, Warszawa 1970, s. 90 i n.; J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich, Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Wyd. III, PWN, Warszawa 1967, s. 476 i n.

czej (art. 27 ust. 3); uczestniczenie w posiedzeniach rady pracowniczej (art. 37 ust. 1); wykonywanie uchwał rady pracowniczej dotyczących działalności przedsiębiorstwa (art. 37 ust. 2); składanie załódze sprawozdania z działalności przedsiębiorstwa oraz informacji o jego stanie (art. 38); wstrzymywanie uchwał ogólnego zebrania pracowników oraz rady pracowniczej niezgodnych z przepisami prawa (art. 41 ust. 1), zażalenie uchwał rady pracowniczej, które istotnie naruszają interes ogólnospołeczny (art. 44 ust. 2).

Przekazanie wyżej wymienionych kompetencji dyrektora do zakresu czynności innych osób stanowiłoby naruszenie powołanych przepisów ustawowych. Zakaz „delegowania” tych kompetencji nie oznacza, że wszelkie związane z nimi czynności dyrektor ma wykonywać osobiście, lecz że nie może zrzec się skutecznie „autorstwa” tych działań i odpowiedzialności za nie. Inni pracownicy mogą występować przy ich podejmowaniu tylko w charakterze pomocników „technicznych” lub posłańców, przekazujących wolę dyrektora.

Inaczej przedstawia się sprawa „delegowania kompetencji” na gruncie kodeksu pracy. Z art. 23 k.p. wynika, że wszelkie czynności kierownika zakładu pracy mogą być wykonywane przez „[...] innego pracownika upoważnionego do działania w określonym zakresie w imieniu zakładu.” Powszechnie uważa się jednak, że kierownik zakładu nie może przekazać innej osobie obowiązku nadzoru nad pracownikami, którzy w strukturze zakładu są mu bezpośrednio podporządkowani.<sup>42</sup> Nie powinien również, nawet gdy przepisy nie stoją temu na przeszkodzie, cedować na inne osoby kompetencji do dokonywania czynności prawnych w zakresie stosunku pracy tych pracowników. Chodzi bowiem o nieumniejszanie wpływu kierownika zakładu pracy na te osoby oraz o zachowanie ich niezależności i prestiżu względem pozostałych pracowników.

Za jedną z typowych funkcji każdego kierownika, a kierownika zakładu pracy w szczególności, uważa się nadzór (kontrolę) nad podwładnymi.<sup>43</sup> „Nadzór” w potocznym języku polskim oznacza „nadzorowanie, kontrolowanie, pilnowanie kogoś lub czegoś, opiekę, kontrolę”.<sup>44</sup> Obowiązek nadzorowania pracowników przedsiębiorstwa spoczywający na dyrektorze polega na obserwowaniu (sprawdzaniu), czy pracownicy należycie wypełniają swoje obowiązki wynikające ze stosunku pracy oraz na podejmowaniu właściwych działań (korygujących i dyscyplinujących) w razie stwierdzenia uchybień.

<sup>42</sup> Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich*, ss. 478—479; W. Kieżun: *Organizacja pracy własnej dyrektora*, Wyd. II, PWE, Warszawa 1974, s. 90; Jaśkowski: *op. cit.*, s. 76.

<sup>43</sup> Buczkowski: *op. cit.*, s. 23.

<sup>44</sup> *Słownik języka polskiego*, PWN, t. II, Warszawa 1979, s. 255.



Dyrektor przedsiębiorstwa, jak każdy kierownik zakładu pracy, jest najwyższym zwierzchnikiem (przełożonym) wszystkich pozostałych pracowników przedsiębiorstwa. Nie oznacza to jednak, że ma on obowiązek sprawowania osobistego nadzoru nad pracą każdego z nich.<sup>45</sup> Byłoby to zobowiązanie niemożliwe do wykonania. Przekazując określone zadania pracownikom na kierowniczych stanowiskach różnych szczebli organizacyjnych, dyrektor przekazuje im również obowiązek sprawowania nadzoru nad podporządkowanymi im pracownikami, zachowując w każdym przypadku obowiązek nadzorowania pracowników bezpośrednio mu podporządkowanych.<sup>46</sup> Tych ostatnich — jak każdy inny przełożony swoich podwładnych — powinien on nadzorować w zakresie wykonywania przez nich całokształtu ich obowiązków, włącznie z obowiązkiem nadzoru nad ich podwładnymi. Wynika z tego, że bezpośredni permanentny nadzór powinien dyrektor przedsiębiorstwa sprawować nad pracownikami bezpośrednio mu podlegającymi, zaś pośredni — nad pracownikami drugiego od góry szczebla organizacyjnego. Ważne dla określenia „głębokości” (rozpiętości szczebli) nadzoru ze strony dyrektora przedsiębiorstwa państwowego jest ustalenie, czy zastępcy dyrektora stanowią — obok głównego księgowego — drugi po dyrektorze szczebel organizacyjny kierownictwa przedsiębiorstwa, do którego miałyby się ograniczać bezpośredni (osobisty) nadzór dyrektora, czy też należy ich usytuować niejako na jednym szczeblu z dyrektorem, jako jego „pomocników”. Wydaje się, że rozstrzygnięcie tej kwestii zależy od sposobu określenia kompetencji zastępców. Jeżeli nie mieliby oni przydzielonego zakresu spraw, w których z upoważnienia dyrektora samodzielnie podejmują decyzje w imieniu przedsiębiorstwa, lecz zadania ich sprowadzałyby się do wspierania i zastępowania dyrektora, nie można by ich stanowiska traktować jako szczebla organizacyjnego między dyrektorem a kierowniczymi stanowiskami „liniowymi”. Stanowiliby tylko „sztab” dyrektora. Jeśli natomiast, jak to się w praktyce zazwyczaj czyni, poszczególni zastępcy dyrektora mają powierzone kompetencje „dyrektorskie” na określonych odcinkach działania przedsiębiorstwa, to stanowią szczebel organizacyjny i przejmują na siebie obowiązek bezpośredniego nadzorowania podległych sobie kierowników trzeciego szczebla. Z mocy prawa w taki właśnie sposób

<sup>45</sup> Takie nierealne założenie zdawał się przyjmować w pierwszej połowie lat pięćdziesiątych Sąd Najwyższy, uznając w swych orzeczeniach rygorystyczną, wręcz obiektywną odpowiedzialność karną i materialną dyrektora przedsiębiorstwa z tytułu braku nadzoru (por. np. orzeczenie SN z 9 I 1951 r. I KO 88/50, *Zbiór orzeczeń IK*, nr 4, poz. 47). Ewolucja orzecznictwa zmierza jednak wyraźnie do łagodzenia odpowiedzialności dyrektora z tytułu nadzoru (por. np. orzeczenie SN z 29 XI 1967 r. IV KR 186/67, „Biuletyn Generalnej Prokuratury” 1969, poz. 24).

<sup>46</sup> Tak m.in. M. Frank: *Kierowanie aktywizujące*, Warszawa 1973, s. 352; Z. Nie db a ł a: *Dyrektor przedsiębiorstwa...*, s. 101 i 113.

jest ukształtowana w przedsiębiorstwie pozycja głównego księgowego. Dyrektor przedsiębiorstwa ma w takiej sytuacji obowiązek bezpośredniego nadzoru nad swymi zastępcami oraz głównym księgowym, zaś nad kierownikami niższego (trzeciego) szczebla tylko na tym odcinku, który nie został powierzony żadnemu z zastępców dyrektora ani głównemu księgowemu, lecz pozostawiony do bezpośredniego zarządzania przez dyrektora.

Wymagana w danych stosunkach intensywność nadzoru, tj. częstotliwość i stopień szczegółowości sprawdzania pracy podwładnego, zależy od wielu czynników, takich w szczególności, jak: kwalifikacje fachowe i osobiste nadzorowanego, waga powierzonych mu zadań, prawdopodobieństwo nastąpienia szkody i rodzaj zagrożonego nią dobra. Im wyższe kwalifikacje formalne oraz rzeczywiste umiejętności i doświadczenie posiada podwładny, tym wyższy jest usprawiedliwiony stopień zaufania do niego jego przełożonego i tym mniej intensywny może być nadzór nad jego pracą.<sup>47</sup> Do szczególnej staranności w nadzorze jest zobowiązany przełożony w sytuacji, gdy na podlegającym jego nadzorowi stanowisku jest zatrudniony pracownik nie mający kwalifikacji wymaganych dla jego objęcia.<sup>48</sup>

Intensywność nadzoru powinna być większa, gdy nadzorowany wykonuje pracę trudną albo zadania o dużej doniosłości dla zakładu lub dla interesu ogólnego.<sup>49</sup> Najwyższe wymagania w zakresie nadzoru stawia się wówczas, gdy w związku z pracą podwładnych zagrożone jest życie ludzkie. Wysoki stopień staranności w nadzorze obowiązuje również przy zagrożeniu dużych wartości majątkowych, zwłaszcza gdy prawdopodobieństwo nastąpienia szkody jest znaczne.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Dokonany przegląd najważniejszych obowiązków dyrektora przedsiębiorstwa daleki jest od wyczerpania problematyki treści jego zobowiązania. Zastrzegłam zresztą na wstępie, iż uważam za niecelowe próby ustalania wyczerpującego katalogu obowiązków przywiązanych do tego

---

<sup>47</sup> M. Świącicki: *Trojaka odpowiedzialność pracownika za szkodę*, „Przeгляд Ustawodawstwa Gospodarczego” 1960, nr 7, s. 227, a także SN np. w orzeczeniach z 2 I 1959 r. I CR 1261/57, OSN 1960, poz. 47 oraz z 14 XI 1961 r., 3 CR 306/61, „Nowe Prawo” 1962, nr 12, s. 1684.

<sup>48</sup> Orzeczenie z 23 IV 1957 r. 2 CR 675/55, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1958, nr 3, s. 53.

<sup>49</sup> Np. SN w orzeczeniu z 10 I 1974 r. I RR 378/73 wyraził pogląd, że obowiązki dyrektora PGR w zakresie nadzoru ulegają wzmożeniu w okresie ważnych prac polowych („Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1975, nr 7, s. 57).

stanowiska. W praktyce rozlicza się dyrektora nie tylko z obowiązków przewidzianych w przepisach prawnych, akcie powołania lub w zakresie czynności, lecz także z obowiązków „dobrego gospodarza”, nigdzie wyraźnie nie sformułowanych, lecz wynikających „[...] z samego charakteru pełnionej funkcji i z istoty powierzonych mu zadań.” Postawa „dobrego gospodarza”, której wymaga się od dyrektora państwowego przedsiębiorstwa, ma polegać na okazywaniu inicjatywy, przezorności oraz dbałości o przedsiębiorstwo państwowe i jego mienie w stopniu nie mniejszym niż o swoje własne, bez względu na to, czy w danym zakresie były wydane stosowne przepisy, czy nie.<sup>50</sup>

### РЕЗЮМЕ

Обязанности директора государственного предприятия регулирует прежде всего закон о государственных предприятиях от 1981 г., который определяет их как обязанность управлять предприятием и быть его представителем, и Кодекс законов о труде от 1974 г. Кодекс законов о труде устанавливает обязанности директора положениями, относящимися к обязанностям всех работников, и положениями, касающимися компетенций руководителя предприятия. Кроме того, обязанности (неимущественного характера) предприятия по отношению к его работнику по существу являются обязанностями руководителя предприятия, особенно его директора. Обязанности директора, как руководителя, вытекают также из многочисленных особых законов, например, законов об охране окружающей среды.

Часть своих обязанностей, за исключением тех, которые вытекают из положений законов и из характера обязанностей, директор может передать подчиненным, за которыми обязан осуществлять надзор, что по существу, касается только работников, непосредственно ему подчиненных.

Автор статьи не считает нужным дать исчерпывающее регулирование каталога обязанностей директора. Директор государственного предприятия, независимо от наложенных на него законом обязанностей, должен быть прежде всего хорошим хозяином; инициативным, предвидящим, заботящимся о государственном предприятии и его имуществе, как о своем собственном.

### ZUSAMMENFASSUNG

Die Pflichten des Direktors des Staatsbetriebes regeln vor allem — 1) das Gesetz über die Staatsbetriebe von 1981, das sie als Leitung und Vertretung des Unternehmens bezeichnet, und 2) das Arbeitsgesetzbuch von 1974. Das Arbeits-

<sup>50</sup> Por. H. Popławski: *Karalna niegospodarność*, Bydgoskie Tow. Nauk., Prace Wydziału Nauk Humanistycznych nr 7, Poznań-Bydgoszcz 1971, s. 40 i n. oraz cytowane tam piśmiennictwo i orzecznictwo, a także uchwałę połączonych Izb Karnej i Wojskowej SN z 27 II 1976 r. *Wytuczne wymiaru sprawiedliwości i praktyki sądowej w sprawach o przestępstwa niegospodarności oraz spowodowanie niedoboru w mieniu społecznym* (VI KZP 10/75, OSN KW 1976, z. 4—5).

gesetzbuch bestimmt die Aufgaben des Direktors sowohl in den Vorschriften, die die Gesamtheit der Mitarbeiter betreffen, als auch in den Vorschriften, die die Zuständigkeiten des Betriebsleiters regeln. Die Pflichten des Betriebes gegenüber dem Mitarbeiter, vom nicht-Vermögenscharakter sind wesentlich Pflichten des Betriebsleiters, und insbesondere die des Direktors des Unternehmens. Die Pflichten des Direktors als Vorgesetzten des Unternehmens gehen von zahlreichen Sondergesetzen hervor (z.B. Umweltschutzgesetz).

Der Direktor kann einen Teil seiner Pflichten — mit Ausnahmen, wo es die Rechtsvorschriften oder Pflichtart unmöglich machen — den Untergeordneten übertragen, über die er die Aufsicht haben soll, beschränkt eigentlich auf die ihm direkt unterstellten Mitarbeiter.

Es ist nicht nötig, alle möglichen Aufgaben und Pflichten des Direktors gesetzlich zu regeln. Vom Betriebsdirektor — abgesehen von der Erfüllung der auferlegten Aufgaben — verlangt man die Einstellung des „guten Wirtes“. Er soll die Initiative, Vorsorge und Sorgsamkeit um den Staatsbetrieb und sein Vermögen, in solchem Ausmass aufweisen, wie um sein eigenes.