

Rozdział I. Zagadnienia ogólne

§ 1. Pojęcie partycypacji

Wyraz „partycypacja” (*participatio*) ukształtowany jest na bazie łacińskiego rzeczownika „*pars*” (część). Odpowiednikiem tego terminu w języku polskim są określenia „branie w czymś udziału”, „udział”, „uczestnictwo”¹. Termin ten występuje na gruncie wielu nauk humanistycznych, takich jak ekonomia, nauka o zarządzaniu, socjologia, politologia, pedagogika, psychologia, etyka. Stosowany jest również w prawoznawstwie, chociaż nie występuje w polskim języku tekstów prawnych. Zawarte w niniejszym rozdziale wstępne uwagi autora skoncentrowane są w obszarze stosunków społecznych, dlatego operuje schematami bliskimi socjologii, ekonomii i nauce o zarządzaniu, na które nakładają się wtórnie konstrukcje prawne².

W naukach tych podkreśla się okoliczność, że przedmiotem partycypacji są procedury decyzyjne, jeżeli w procedurach tych uczestniczą dwa lub więcej podmioty (*V.H. Vroom*). Następnie zwraca się uwagę, że chodzi o procedury mające wpływ na sytuację określonych podmiotów oraz na grupy przez te podmioty reprezentowane (*J.R.P. French, J. Israel, D. Aas*). Sytuacja ta wiąże się z dążeniem do podziału władzy w organizacji gospodarczej (*C.J. Lammers*)³.

Drażąc dalej, należy zauważyć, że z podziału kompetencji (władzy) w zakresie procedur decyzyjnych w danym układzie odniesienia, np. w organizacji gospodarczej, w sytuacji, którą określamy jako partycypacyjną, wynika, że jawi się podmiot, który jest głównym (dominującym) gestorem tych kompetencji, oraz podmiot (lub większa ich liczba), który w kompetencjach tych jedynie

¹ *J. Tokarski* (red.), Słownik wyrazów obcych, Warszawa 1980, s. 554.

² „Partycypacja” jest pojęciem znanym na gruncie filozofii i teologii. W filozofii oznacza szczególnie typ relacji łączącej dwa byty, w której jeden udziela istnienia drugiemu lub określa jego naturę. Za twórcę koncepcji partycypacji ontologicznej uważa się *Platona*; rozwinął zaś ją najpełniej *Plotyn* w teorii tzw. emanatyzmu gradualistycznego. Według *św. Tomasza* podstawową formą partycypacji jest partycypacja transcendentalna, czyli pochodność bytów niekoniecznych od Boga jako bytu koniecznego. *J. Filipkowski*, hasło: „Partycypacja”, w: *E. Gigilewicz* (red.), Encyklopedia Katolicka, t. 14, Lublin 2010, s. 1383–1385.

³ Powyższe definicje przytoczono za artykułem *T. Mendla*, Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą, w: *S. Rudolf* (red.), Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju, Łódź 2001, s. 44–45.

uczestniczy. Wyjściowym założeniem takiej sytuacji jest więc zachodzący pod tym względem stan zależności między gestorem a podmiotem partycypacji lub podmiotami (osobami) przezeń reprezentowanymi. Brak tego rodzaju powiązań czyniłby korzystanie z uprawnień partycypacyjnych bezprzedmiotowym. Najprostszym przejawem jest zależność, jaka powstaje między częścią a całością w sytuacji, gdy podmiot partycypujący pozostaje częścią podmiotu, który można ogólnie określić jako podmiot nadrzędny. Zależność (współzależność) może wynikać jednak także z innych okoliczności, gdy np. podmiot nadrzędny i partycypacyjny łączy działanie dla osiągnięcia wspólnych celów.

Podmiot partycypujący musi posiadać zdolność wywierania wpływu na rodzaj, zakres i intensywność stosunku zależności łączącego go z podmiotem nadrzędnym; posiada więc względem niego określoną autonomię. Treść i formy wywierania tego wpływu stanowią przedmiot partycypacji. Pojęcie partycypacji obejmuje nie tylko stosunek między jej podmiotem a przedmiotem, ale także całokształt powiązań zachodzących między obu podmiotami na tle stosunku zależności. Ten drugi wymiar partycypacji wzmacnia użycie w języku polskim przedrostka „współ” – „współdział”, „współuczestnictwo”⁴.

Z tej analizy pojęciowej wyłania się już najbardziej elementarny zarys problematyki, jaka wiąże się z sytuacją partycypacji–uczestnictwa. Można mianowicie dowieść, kto w danym przypadku jest podmiotem partycypacji, jaki jest jej przedmiot, zakres i właściwości oraz z czego wynika i czemu służy układ wzajemnych powiązań między gestorem a podmiotem uczestniczącym.

Przedmiotem kompetencji władczych podmiotu nadrzędnego (gestora) jest pewna pula dóbr materialnych i niematerialnych, którymi podmiot ten dysponuje, oraz ewentualnie zdolność do nakładania na podmiot zależny określonych ciężarów-obowiązków. Przedmiotem partycypacji jest natomiast możliwość wpływania na decyzje dotyczące rozkładu korzyści i ciężarów. Wpływ ten może się przejawiać jako dążenie do maksymalizowania korzyści i minimalizowania ciężarów albo – gdy podmiot nadrzędny i partycypujący łączy wspólnota celów – poszukiwanie na drodze wzajemnych ustaleń optymalnych rozwiązań odpowiadających zgodnemu przekonaniu obu stron⁵. Tym samym można mówić o modelu konfrontacyjnym i koncyliacyjnym; ten drugi bardziej odpowiada idei partycypacji (por. niżej).

⁴ „Współ-uczestnictwo” jest wyrażeniem emfaticznym, ale treściowo równoważnym pojęciu „uczestnictwa”. Funkcji emfazy nie pełnią natomiast analogiczne przedrostki w języku francuskim, niemieckim czy angielskim w takich wyrażeniach jak „co-décision”, „Mit-bestimmung”, „co-determination” – są one emocjonalnie neutralne i oznaczają po prostu udział w zarządzaniu.

⁵ Przykładem tego rodzaju dialogu może być zadysponowanie przez społeczność lokalną części środków z budżetu samorządu terytorialnego na cele wybrane przez mieszkańców (tzw. budżet partycypacyjny).

Sensowność podejmowania działań mieszczących się w pojęciu uczestnictwa zakłada, że mamy do czynienia z układem do pewnego stopnia elastycznym, podatnym na ustalenia dokonywane między stronami. Sposób dokonywania tych ustaleń można objąć pojemnym pojęciem dialogu. Jedną z jego odmian jest dialog społeczny toczony między partnerami społecznymi i dotyczący w szczególności stosunków pracy⁶. Dialog stanowi zasadniczą nić powiązań między gestorem a podmiotem partycypującym. Możliwe do osiągnięcia w drodze dialogu cele muszą się jednak mieścić w ramach sytuacji zależności, która jest dominantą całego układu. W przeciwnym razie – to jest gdy podmiot partycypujący wszedłby w rolę gestora – pojęcie partycypacji straciłoby rację bytu. Wywieranie wpływu na decyzje gestora musi się zatem mieścić w pewnych ramach wytyczonych przez warunki brzegowe. Jeżeli ramy te wyznaczone są w sposób normatywny, to znaczy, że dialog powinien się toczyć w granicach prawa.

W tym miejscu warto odnieść się wstępnie do przywoływanego przez wielu autorów⁷, również przeze mnie, pojęcia **demokracji uczestniczącej** (*participatory democracy*) mającej charakteryzować m.in. partycypację w zakładzie pracy. Należy zastrzec, że układ partycypacyjny (przynajmniej z reguły i w odniesieniu do przyjmowanego przeze mnie szerokiego znaczenie terminu „partycypacja”) nie spełnia kryteriów demokracji w ścisłym tego słowa znaczeniu, w tym także demokracji partycypacyjnej, jeżeli rozumieć przez nią podejmowanie wiążących rozstrzygnięć przez podmiot partycypujący. W istocie rzeczy chodzi o układ bliższy koncepcji **demokracji deliberatywnej**, „w której liczy się siła rozumnej argumentacji w konfrontacji z równie rozumną kontrargumentacją, w wyniku czego mogą ukształtować się racje wzajemnie akceptowalne, a w ostateczności kompromis oparty na wzajemnym szacunku”⁸.

⁶ Dialog społeczny jest pojęciem wieloaspektowym i prawnie niezdefiniowanym, chociaż szeroko omawianym w literaturze z zakresu zbiorowego prawa pracy. Przytaczanie dorobku piśmienniczego w tym zakresie miałyby się, zdaniem autora, z celem monografii. Według definicji słownikowej dialog społeczny można najogólniej „(...) nazwać cyklicznym mechanizmem łagodzenia przeciwstawnych interesów w stosunkach społeczno-gospodarczych. Jest to (...) proces interakcji pomiędzy partnerami społecznymi (...)”. Por. *I. Zakrzewska*, Podręczny słownik dialogu społecznego i wartości pokrewnych, Warszawa 2017, z przedmową *J. Gardawskiego*, s. 27. Dyskusyjne jest w tym określeniu zawężenie dialogu do „łagodzenia przeciwstawnych interesów”, podczas gdy może on również służyć możliwie optymalnej realizacji zbieżnych interesów partnerów społecznych. Problematykę tę w literaturze polskiej najszerzej podjęła *M. Gładoch*, Dialog społeczny w zbiorowym prawie pracy, Toruń 2014, s. 30. Zdaniem tej autorki, dialog społeczny jest pojęciem nadrzędnym zbiorowego prawa pracy szczególnie powiązaniem z pokrewnym mu terminem partycypacji.

⁷ Por. np. *B. Veneziani*, The Right to Information and Consultation, komentarz do art. 21 ZEKS, w: *N. Bruun, K. Lorcher, J. Schomann, S. Clauwaert* (red.), The European Social Charter and the Employment Relation, Oxford-London-Portland 2017.

⁸ *A. Antoszewski*, Współczesne teorie demokracji, Warszawa 2016, s. 119–120. Według *J. Habermasa*, deliberację cechuje: 1) argumentatywna forma komunikacji, 2) dążenie do osiągnięcia racjo-

W zakończeniu tych wstępnych rozważań można podkreślić zatem, że termin „partycypacja” (uczestnictwo) ma pozytywny wydźwięk znaczeniowy. Na płaszczyźnie etyki trzeba przy nim postawić znak dodatni. Również w teorii zarządzania podkreśla się, że w zgodzie z pojęciem partycypacji, podział władzy, o którym mowa w definicjach formułowanych na gruncie tej nauki, ma treść konstruktywną i powinien służyć uzgodnieniu wzajemnych celów w drodze niekonfliktowych środków⁹. Za przeciwieństwo partycypacji należy uznać anomię i alienację. Pojęcia te oznaczają zatamizowanie i wyobcowanie, brak więzi społecznych i chęci wpływania na przygniatającą osobę struktury, których działań jednostka nie rozumie i albo bezwolnie się im poddaje, albo chaotycznie przeciwko nim się buntuje. Jako odwrotność tego stanu degradacji jawi się społeczeństwo obywatelskie, którego duchem ożywiającym jest właśnie partycypacja w różnych segmentach życia społecznego. Według *Jana Pawła II*, ustrojem spełniającym wymagania katolickiej nauki społecznej jest społeczeństwo, „w którym istnieje wolność pracy, przedsiębiorczość i **uczestnictwo**”¹⁰.

§ 2. Pojęcie partycypacji pracowniczej

Przedmiotem analizy w niniejszym opracowaniu jest partycypacja pracownicza, co stanowi zawężenie pojęcia partycypacji (*genus proximum*) do stosunków pracy. Uwagi sformułowane w paragrafie poprzedzającym mają i tutaj odpowiednie zastosowanie. Użycie terminu łacińskiego uzasadnione jest swoistością zjawiska wymagającego poręcznej identyfikacji, ze świadomością, że mamy do czynienia z niejednorodnym fenomenem złożonym z wielu instytucji, rozwiązań

nalnie motywowanej zgody zarówno w ocenie, jak i rozumieniu określonych spraw, 3) jawny oraz inkluzywny charakter prowadzonych dysput, 4) wolność od przymusu zmierzająca do zabezpieczenia równych szans bycia wysłuchanym, zgłaszania propozycji, formułowania argumentów *etc.*, 5) zogniskowanie debat na takich rodzajach materii, które mogą zostać uregulowane w imię dobra ogólnego; cyt. za *J. Sroka*, Instytucje demokracji deliberatywnej w polskim systemie politycznym. Wprowadzenie do kontekstu teoretycznego, w: *J. Sroka* (red.), Wybrane instytucje demokracji partycypacyjnej w polskim systemie politycznym, Warszawa 2008, s. 16. Jak podkreśla *W. Kolvenbach*, w taki sposób praktykowana partycypacja w stosunkach pracy przyczynia się do realizacji uznawanego przez obie strony dobra wspólnego w duchu współpracy, a nie konfliktu. Por. *W. Kolvenbach*, *Cooperation between management and labor*, Boston 1982, s. 20.

⁹ Według *K. Zimmiewicza*, partycypacja to „wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnych akceptacji celów i prowadzonych działań na podstawie wymiany informacji i komunikacji”. Por. *K. Zimmiewicz*, *Technika zarządzania*, Warszawa 1991, s. 81.

¹⁰ Jest to ustrój alternatywny wobec bezlitosnego kapitalizmu i systemu socjalistycznego będącego w rzeczywistości kapitalizmem państwowym. Por. Encyklika „*Centesimus Annus*”, teza 35, w: *Dzieła zebrane Jana Pawła II*, Tom I Encykliki, Kraków 2006.

prawnych i sytuacji faktycznych. Jest to więc termin techniczny, a ponieważ także ideologiczny, obrosły tradycją i powszechnie uznawany zarówno w piśmiennictwie polskim, jak i zagranicznym. Występuje on, podobnie jak partycypacja w ogólności, na gruncie wielu nauk humanistycznych, zwłaszcza nauki o zarządzaniu, ekonomii, socjologii, etyki, co świadczy o tym, że partycypacja pracownicza jest zagadnieniem interdyscyplinarnym¹¹. Jest to również termin stosowany w nauce prawa, chociaż, jak wspomnieliśmy wyżej, w Polsce niewystępujący w języku tekstów prawnych. Odpowiednikiem angielskiego i francuskiego określenia „*participation*” w polskich przepisach jest termin „uczestnictwo”.

Differentia specifica pojęcia partycypacji pracowniczej przejawia się tym, że w jej przypadku mamy do czynienia z relacjami zachodzącymi między pracownikami, ich zespołami lub przedstawicielami, a szeroko rozumianą stroną pracodawczą. Przez tę ostatnią rozumie się szczeble zarządzania wewnątrz zakładu pracy, poziom zakładu pracy–pracodawcy oraz struktury ponadzakładowe (przedsiębiorstwa wielozakładowe, grupy przedsiębiorstw, holdingi itp.). Najprostszym układem odniesienia jest jednak pracodawca i załoga zakładu pracy.

Natomiast przedmiotem partycypacji pracowniczej, wyznaczającym jej zakresy, są dobra (interesy) związane z działalnością zakładu pracy (lub szerzej: organizacji gospodarczej), w szczególności władza sprawowana w organizacji, własność i wytwarzany w organizacji dochód¹².

Udzielanie tego rodzaju dóbr odbywa się w sytuacji zależności, jaka, co do zasady, zachodzi między czynnikiem pracy a kapitałem, czyli między pracownikami wziętymi indywidualnie oraz traktowanymi kolektywnie a pracodawcą, który z racji swojej pozycji właścicielskiej lub zarządczej może być uważany za

¹¹ Interdyscyplinarność zjawiska podkreślają autorzy A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington, D. Lewin (red.), *The Oxford Handbook of Participation in Organisations*, Oxford 2010. W części II dzieła („Perspectives”) partycypację pracowniczą przedstawiono na pięciu płaszczyznach: 1) zarządzania zasobami ludzkimi, a więc w świetle nauki o zarządzaniu, 2) stosunków przemysłowych, a więc w świetle socjologii i politologii, 3) w płaszczyźnie prawnej, 4) analizy procesu pracy z punktu widzenia potrzeb pracownika (psychologia i etyka) oraz 5) perspektywy ekonomicznej – zob. s. 29–163.

¹² Szeroką paletę możliwych sposobów definiowania partycypacji pracowniczej przytacza T. Heller. Jak pisze, „Some authors insist that participation must be a group process, involving groups of employees and their boss, others stress delegation, the process by which the individual employee is given greater freedom to make decision on his or her own. Some restrict the term «participation» to formal institutions, such as works councils, other definitions embrace «informal participation, the day-to-day relations between supervisors and subordinates in which subordinates are allowed substantial input into work decisions». Finally, there are those who stress participation as a process and those who are concerned with participation as a result”, zob. F. Heller, w: F. Heller, E. Pusić, G. Strauss, B. Wilpert (red.), *Organizational Participation, Myth and Reality*, Oxford 1998, s. 15. W piśmiennictwie polskim przegląd definicji partycypacji pracowniczej głównie w dziedzinie ekonomii i nauki o zarządzaniu przedstawia A. Cierniak-Emerych, *Pojęcie partycypacji pracowniczej na tle literatury przedmiotu oraz ustawodawstwa wspólnotowego*, w: S. Rudolf (red.), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, Łódź 2007.

gestora tych dóbr. Zależność ta przejawia się m.in. w wyposażeniu pracodawcy w uprawnienia kierownicze względem poszczególnych pracowników, decydowaniu o organizacji pracy i strukturze zakładu pracy, podporządkowaniu zasobów ludzkich celom produkcyjnym i ekonomicznym przedsiębiorstwa. Zależność występuje też w kierunku odwrotnym, ponieważ realizacja celów organizacji zależy od potencjału i woli zatrudnionych pracowników. Samo zaś przedsiębiorstwo znajduje się w gąszczu zależności cechujących stosunki gospodarcze i polityczne. Okoliczności te przesądzają o potrzebie partycypacyjnego dialogu między obu stronami, który przejawia się zwłaszcza w różnych formach uczestnictwa w procedurach decyzyjnych (które, najogólniej biorąc, możemy określić jako dotyczące pracy). Współcześnie uznawany jest on przez prawo międzynarodowe i krajowe za niezbędny składnik ustroju społecznego przedsiębiorstwa.

Konkretniej o pojęciu partycypacji pracowniczej można mówić, gdy rozróżnia się jej rodzaje. W praktyce gospodarczej mamy do czynienia, po pierwsze, z uczestnictwem pracowników w zakresie parametrów wykonywania pracy na stanowisku pracy, a, biorąc pod uwagę okoliczność, że praca w ramach stosunku pracy ma charakter z reguły skoooperowany, pojęcie partycypacji rozciąga się także na udział pracowników w kształtowaniu organizacji pracy zespołów pracowniczych. Ten rodzaj partycypacji można określić jako partycypację bezpośrednią w szerokim znaczeniu tego słowa.

Z kolei udział czynnika pracowniczego w podejmowaniu decyzji dotyczących sytuacji przedsiębiorstwa i pracowników, będących pewnego rodzaju udziałem w sprawowaniu władzy ekonomicznej, stanowi domenę partycypacji przedstawicielskiej. Jeszcze inna sytuacja występuje wówczas, gdy pracownikom zapewnia się udział we własności przedsiębiorstwa, a tym samym również we władzy i dochodach. Jako środek udzielania pracownikom własności jawi się w szczególności akcjonariat pracowniczy, będący rodzajem tzw. partycypacji kapitałowej. Obok niej lub w jej ramach wyróżniamy partycypację finansową polegającą na udziale pracowników w owocach działalności firmy (udziały w zyskach, systemy wynagradzania powiązane z efektami gospodarowania). Te trzy postaci partycypacji zostaną kolejno omówione w kolejnych rozdziałach niniejszej monografii.

§ 3. Ideowe korzenie partycypacji

Przedstawienie genezy rozwiązań partycypacyjnych oraz ich stanu w świecie współczesnym wymaga cofnięcia się do czasów, gdy stosunki społeczne opierały się na klasycznej doktrynie własności sięgającej korzeniami do prawa rzym-

skiego. Integralnym składnikiem tej doktryny, głoszonej przez dziewiętnastowieczny liberalizm¹³, było prawo właściciela do nieograniczonego i wyłącznego zarządzania swoim przedsiębiorstwem. Pracownik sprzedawał pracodawcy siłę roboczą na podstawie umowy nawiązującej do starożytnych wzorców najmu (stąd określenie „pracownik najemny”), pracodawca zaś eksploatował „wynaętą” siłę roboczą, zarządzając przedsiębiorstwem i zawłaszczając efekty pracy. Prawa pracownika ograniczały się w zasadzie do zapłaty umówionego wynagrodzenia (system salariatu). Oczywiście w takim modelu pracownik nie mógł również ponosić odpowiedzialności za funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Ten klasyczny, indywidualistyczny, model stosunków między pracownikiem a pracodawcą ulegał ewolucji już w ciągu XIX w., a szczególnie w XX w. w związku z ogólnym postępowaniem prawa pracy, a zwłaszcza zbiorowej jego części obejmującej działalność związków zawodowych oraz rozwiązania ukształtowane pod wpływem idei partycypacji. Ewolucja ta w długookresowej perspektywie pozwala mówić o obiektywnym charakterze procesu rozwijania partycypacji pracowniczej¹⁴.

Ideowych korzeni partycypacji należy doszukiwać się najwcześniej w myśli socjalistycznej¹⁵. Wspomnieć trzeba w tym miejscu socjalistów utopijnych: *Ch. Fouriera* głoszącego ideę samorządnych komun producentów, *P.J. Proudhona* nawołującego do powiązania solidarnych wspólnot w ogólnokrajową federację wytwórców, kooperatywistów uważających, że możliwe jest przekształcenie ustroju kapitalistycznego w socjalistyczny na drodze rozwoju spółdzielczości, czy wreszcie anarchosyndykalistów głoszących, że związki zawodowe po wygraniu strajku powszechnego staną się bazą reorganizacji społeczeństwa na podstawach socjalistycznych. W tym kontekście wymienić też trzeba doktrynę marksistowską z jej twierdzeniem o obumieraniu państwa w miarę rozwoju samorządów.

Poza charakterystycznymi przede wszystkim dla myśli socjalistycznej w jej różnych odcieniach poglądami wiążącymi promocję samorządów z przemianami ustrojowymi, wyróżnić można wewnętrzny systemowe źródła koncepcji partycypacyjnych, a więc uzasadnienia projektowanych bądź urzeczywistnionych rozwiązań przez wybitne jednostki reprezentujące świat kapitału. Rozwiązania te tłumaczą się przede wszystkim dążeniem przedsiębiorców oraz państw do eliminacji bądź łagodzenia napięć między kapitałem a pracą, a więc względami zapewnienia pokoju społecznego. Motywem ekonomicznym było dążenie

¹³ Przegląd stanowisk szkoły liberalnej daje *Cz. Strzeszewski*, *Własność. Zagadnienie społeczno-moralne*, Warszawa 1971, s. 25–27.

¹⁴ Por. *S. Rudolf*, *The Objective Nature of the Democratization Process in the Workplace*, *Comparative Labor Law Journal*, 1988.

¹⁵ Por. studium *P. Winczorek*, *Dwie doktryny samorządu w socjalizmie*, w serii wydawniczej *Studia nad demokracją*, Warszawa 1982.

do poprawy wydajności pracy poprzez dopuszczenie pracowników do udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem i zyskach. Współcześnie podkreśla się znaczenie subtelniejszych sposobów przyczyniania się pracowników do rozwoju przedsiębiorstwa będących efektem rozwiązań partycypacyjnych, wskazując na rolę wykorzystania inicjatyw, pomysłowości i energii pracowników w usprawnianiu jego działalności. Niebłahym powodem rozwijania urządzeń partycypacyjnych była również chęć stworzenia w przedsiębiorstwie przeciwwagi dla związków zawodowych. Wszystkie te tendencje określić można ogólnie jako reformatorskie. Warto wspomnieć w tym miejscu o poglądach wybitnych przemysłowców amerykańskich *H. Forda* i *J.D. Rockefellera*. Ten ostatni na przykład głosił pogląd, iż w życiu gospodarczym należy przyznać słuszną reprezentację wszystkim czynnikom wytwórczym: kapitałowi, kierownictwu przedsiębiorstwa (czynnik menadżerski), pracy i państwu¹⁶. Według współczesnych poglądów, partycypację pracowniczą traktuje się jako jedną z form demokracji służącej „uobywateleniu” pracownika. Na gruncie stosunków pracy określa się ją mianem demokracji wewnątrzzakładowej (*workplace democracy*) lub demokracji przemysłowej (*industrial democracy*)¹⁷.

Przyszłość partycypacji pracowniczej należy rozpatrywać w związku z postępem partycypacji obywatelskiej, której modele, jak zauważa *E. Leś*, podlegają współcześnie ewolucji polegającej na wyłanianiu się coraz to nowych kanałów uczestnictwa¹⁸.

M. Seweryński, przytaczając entuzjastyczne poglądy głoszone w ostatnich dziesięcioleciach XX w., pisał, że ich autorzy traktują ideę obywatelstwa przemysłowego jako komplementarną wobec obywatelstwa politycznego. Demokracja przemysłowa miałaby stanowić zarodek nowego ładu społecznego, który nie będzie ani kapitalistyczny, ani socjalistyczny¹⁹.

¹⁶ Por. *Cz. Strzeszewski*, Praca ludzka. Zagadnienie społeczno-moralne, Lublin, 1978, s. 117–118. *H. Lewandowski* w latach 80. XX w. wyrażał przekonanie: „(...) że ujęcie prawnoporównawcze dowodzi, że włączanie pracowników do procesów decyzyjnych w sprawach społecznych i ekonomicznych jest podstawową tendencją w rozwoju współczesnego prawa pracy”, *H. Lewandowski*, Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, SP-E 1984, t. XXXII, s. 42.

¹⁷ Problematyce *workplace democracy* we współczesnych stosunkach pracy poświęcona jest w całości praca zbiorowa *Z. Hajn, M. Kurzynoga* (red.), Demokracja w zakładzie pracy, Zagadnienia prawne, Warszawa 2017. Według *A. Sobczyk*a, pracownicze współzarządzanie zakładem pracy znajduje uzasadnienie w koncepcji zakładu pracy jako wspólnoty osób, w czym przejawia się pewna zbieżność z tezami katolickiej nauki społecznej. Por. *A. Sobczyk*, Wolność pracy i władza, Warszawa 2015, s. 119–121.

¹⁸ *E. Leś*, Organizacje *non profit* w nowej polityce społecznej w Polsce na tle europejskim, Warszawa 2013, s. 42.

¹⁹ *M. Seweryński*, Perspektywy partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w krajach zachodnich, SP-E 1992, t. XLVI, s. 12. Por. *tenże* Pojęcie i ideologia partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem kapitalistycznym – zarys problematyki, SP-E 1989, t. XLII, s. 35 i n.

W świetle idei partycypacyjnej polityki społecznej, która, jak się prognozuje, zastąpić ma odchodzącą w przeszłość koncepcję państwa opiekuńczego (*welfare state*), „użytkownicy” demokracji obywatelskiej i konsumenckiej (*citizen and service users democracy*) są zainteresowani tym, aby w roli pracowników traktowani byli na równi jako uczestnicy demokracji wewnątrzzakładowej (*workplace democracy*), gdyż pojęcie demokracji jawi się jako niepodzielne, a jej odmiany pozostają ze sobą w relacjach (*inter-related and indivisible*)²⁰.

Do problemu partycypacji pracowniczej znaczący wkład wniosła **katolicka nauka społeczna**. Jeśli chodzi o Magisterium Kościoła, to problem partycypacji znalazł znaczące odbicie w encyklice „Quadragesimo Anno” *Piusa XI*²¹. Papież zwrócił uwagę na pragnienie człowieka współczesnego wyjścia z systemu pracy zależnej, to jest scharakteryzowanego wyżej salariat, proponując przekształcenie umowy o najem pracy w umowę spółkową. Ta propozycja przekształcenia formy zatrudnienia została jednak zdominowana w „Quadragesimo anno” przez ideologię korporacjonizmu (czyli tzw. ustroju stanowo-zawodowego). Korporacjonizm zalecał tworzenie w obrębie zawodów wspólnych zrzeszeń patronacko-pracowniczych. Był więc również swoistą propozycją uczestnictwa czynnika pracy w życiu gospodarczym. Dodajmy, że propozycja ta nie sprawdziła się w rozwoju historycznym i została poniekąd przez katolicką naukę społeczną.

Wątek partycypacji kontynuowany był w encyklice *Jana XXIII* „Mater et Magistra” oraz w konstytucji soborowej o Kościele w świecie współczesnym „Gaudium et Spes”²². W tym ostatnim dokumencie Sobór wyraził poparcie dla dopuszczenia do czynnego udziału w pieczy nad przedsiębiorstwem wszystkich kategorii osób w nim działających. Zgłoszono tam również postulat dopuszczenia do głosu pracowników w instytucjach wyższego rzędu, w których rozstrzyga się o sprawach gospodarczych i społecznych. Można więc twierdzić, że w konstytucji poparto także ideę udziału pracujących w zarządzaniu na szczeblach ponadzakładowych.

Najszerzej w sprawach, o których mowa, wypowiedział się *Jan Paweł II* w encyklice „*Laborem Exercens*”²³. Papież, nie wymieniając *expressis verbis* prawa do

²⁰ P. Beresford, *All our welfare. Towards participatory social policy*, Bristol–Chicago 2016, s. 248. Amerykański politolog R. Dahl myśł tę wyraził przy pomocy następujących implikacji: „Jeśli demokracja jest uzasadniona w zarządzaniu państwem, to musi także być uzasadniona w zarządzaniu przedsiębiorstwami, a twierdzenie, że nie dotyczy ona przedsiębiorstw musiałoby oznaczać, że nie dotyczy również państwa” – R. Dahl, *A preface to economic democracy*, New Haven 1985, s. 111.

²¹ Opublikowana w zbiorze: *Nauczanie społeczne Kościoła. Dokumenty, Ośrodek Dokumentacji i Studiów Społecznych*, Warszawa 1984.

²² Oba dokumenty opublikowane, w: *Nauczanie społeczne Kościoła. Dokumenty, Ośrodek Dokumentacji i Studiów Społecznych*.

²³ Encyklika „*Laborem Exercens o pracy ludzkiej*”, w: *Dzieła zebrane Jana Pawła II, Tom I, Encykliki*, Kraków 2006.

partycypacji, uznawał jednak to prawo za fundamentalne prawo osoby ludzkiej. Rekonstruując pogląd *Jana Pawła II* na sprawę partycypacji w świetle nauczania zawartego w „*Laborem Exercens*”, należy przede wszystkim powołać się na katolicką naukę o własności. Sposób stawiania problemu udziału pracowników w zarządzaniu oraz propozycje jego rozwiązania stanowią bowiem w dużej mierze konsekwencje nauczania Kościoła na temat własności. Papież przypomina i twórczo interpretuje tę naukę. Otóż Kościół, w opozycji do tzw. kolektywizmu, dostrzega etyczne wartości prywatnego posiadania środków produkcji. Uznaje jednak także pod pewnymi warunkami ich uspołecznienie. Tym samym w zasadzie dopuszczalne etycznie są różne typy ustrojów i odpowiadające im typy przedsiębiorstw – oparte na prywatnej własności środków produkcji i oparte na własności uspołecznionej.

Ocena rozwiązań ustrojowych nie zależy zatem od samego ukształtowania własności produkcyjnej, ale od spełniania przez nie określonych wymagań etycznych. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera zasada prymatu pracy nad kapitałem. Dowartościowanie pracy w imię tego prymatu stanowi, zdaniem Papieża, podstawowe kryterium postępu.

Wyeksponowanie zasady prymatu pracy przed kapitałem, będące oryginalnym wkładem Papieża do katolickiej nauki o własności, znajduje uzasadnienie w tradycyjnych tezach tej nauki traktujących prawo własności nie w sposób absolutny i nienaruszalny (jak w liberalizmie), lecz jako zasadę powszechnego przeznaczenia dóbr oraz ich powszechnego używania.

Ta społeczna funkcja własności w zastosowaniu do kapitału, który pełni funkcję służebną względem pracy, stanowić może ideową bazę dla partycypacji pracowniczej zarówno w formie udziału w zyskach (akcjonariat), jak i udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Za realizacją idei partycypacji przemawia tak zwany argument personalistyczny (teza 15 encykliki). „Człowiek pracujący (przyp. aut.) pragnie nie tylko należytej za swą pracę zapłaty, ale także uwzględnienia w samym procesie produkcji takich możliwości, ażeby mógł mieć poczucie, że pracując nawet na wspólnym, pracuje zarazem na swoim”. Argument ten odnosi się zarówno do przedsiębiorstw w ustroju kapitalistycznym, jak i do przedsiębiorstw w ustroju socjalistycznym. W sytuacji gdy zapewnia się poczucie pracy „na swoim”, mogą być w pełni respektowane wartości osobowe związane z pracą. Siłę tego argumentu obrazuje aforyzm *A. Czechowa* przypomniany w jednym z przemówień przez prymasa *S. Wyszyńskiego* „Daj człowiekowi skałę na własność, a uczyni z niej ogród”.

Ukształtowanie poczucia pracy „na swoim” wymaga, aby pracownik współtworzył swój warsztat pracy i był za niego odpowiedzialny. Można w tym wypadku mówić o poczuciu „zadomowienia” albo inaczej – identyfikowania celów

pracownika z celami zakładu pracy. Argument personalistyczny *Jana Pawła II* jawi się więc jako argument moralno-psychologiczny. Poczucie „pracy na swoim”, które można określić jako przeżycie partycypacji „zostaje (...) wygaszone w systemie nadmiernej biurokratycznej centralizacji, w której człowiek pracujący czuje się raczej trybem w wielkim mechanizmie, poruszonym odgórnie, na prawach bardziej zwykłego narzędzia produkcji, niż prawdziwego podmiotu pracy obdarzonego własną inicjatywą”. Alienacja jednostki może dokonywać się w przedsiębiorstwie, jeżeli pracownik wskutek scentralizowania decyzji albo z innych przyczyn nie czuje się podmiotem pracy. Papież nie proponował rozwiązań instytucjonalnych, niewątpliwie jednak zapewnienie pracownikom prawa do partycypacji w różnych znanych czy też projektowanych formach służy zaspokojeniu tej potrzeby podmiotowości, którą wyraża argument personalistyczny.

Należy w końcu zatrzymać się nad opcją Papieża za tzw. organizmami pośrednimi. „Drogą do osiągnięcia takiego celu [tj. prawdziwego społeczeństwo – przyp. aut.] mogłaby być droga połączenia, o ile to możliwe, pracy z własnością kapitału i powołania do życia w szerokim zakresie organizmów pośrednich o celach gospodarczych, społecznych, kulturalnych, które cieszyłyby się rzeczywistą autonomią w stosunku do władz publicznych; dążyłyby one do sobie właściwych celów poprzez lojalną wzajemną współpracę, przy podporządkowaniu wymogom wspólnego dobra, i zachowałyby formę oraz istotę żywej wspólnoty, to znaczy takich organizmów, w których poszczególni członkowie byłiby uważani i traktowani jako osoby, i pobudzani do aktywnego udziału tychże organizmów”.

Cechą organizmów pośrednich, jak wynika z zacytowanego tekstu, jest połączenie pracy z własnością kapitału. Można to zinterpretować jako zachętę do tworzenia przedsiębiorstw typu spółdzielczego, a więc przedsiębiorstw o własności grupowej przysługującej samym pracującym, w których samorządność jest ich cechą definicyjną. Drugą podstawową cechą organizmów pośrednich jest rzeczywista autonomia w stosunku do władz publicznych, a więc uchronienie gospodarki przed zagrożeniem etatyzacji.

Spełnienie tych warunków umożliwiłoby zachowanie formy oraz istoty żywej wspólnoty. Pragnienie *Jana Pawła II* stworzenia takich wspólnot w sferze gospodarczej było mu wspólne z głosicielami idei komunatoryzmu w katolickiej nauce społecznej.

W propagowaniu organizmów pośrednich można się dopatrywać elementów trzeciej drogi między kapitalizmem a kolektywizmem (co oznacza, według terminologii katolickiej nauki społecznej, totalitarny socjalizm), chociaż w tym przypadku chodzi raczej o ukazanie pewnego *principium* etycznego aniżeli propozycje rozwiązań ustrojowych. Postulat ukształtowania organizmów gospo-

darczych jako żywych wspólnot można też widzieć w perspektywie zasady pomocniczości głoszonej w katolickiej nauce społecznej. Organizmy pośrednie powinny być tworzone wszędzie tam, gdzie ich działalność jest wystarczająca dla osiągnięcia założonych celów gospodarczych (a także społecznych, kulturalnych – por. wyżej). Potrzeby współczesnej ekonomiki wymagają jednak funkcjonowania również bardziej złożonych organizacji, z czego wynika zastrzeżenie Papieża: „o ile to możliwe”.

Podsumowując myśli zawarte w encyklice, można stwierdzić, iż pracownicze prawo do partycypacji, znajdujące wyraz w pełni samorządowych organizacjach gospodarczych, wynika, po pierwsze – z katolickiej koncepcji własności, po drugie – z będącej dopełnieniem tej koncepcji zasady pierwszeństwa pracy przed kapitałem, po trzecie – z postulatu autentycznego uspołecznienia, po czwarte – z tezy o podmiotowości pracownika w procesie pracy, z której wyprowadzić można „argument personalistyczny” o potrzebie poczucia pracowników, że pracują „na swoim”. Papież udzielił pełnego poparcia współczesnym propozycjom i stosowanym rozwiązaniom w zakresie udziału pracowników w zarządzie i zyskach przedsiębiorstwa. Za godną zalecenia metodę uspołecznienia uznał tworzenie samorządnych organizmów pośrednich o charakterze żywych wspólnot. Natomiast w Encyklice „*Centesimus Annus*”, zainspirowanej wydarzeniami tzw. jesieni ludów, w trakcie której obalano dyktatury komunistyczne w krajach dawnego bloku wschodniego, *Jan Paweł II* przypisał zasadniczą rolę idei partycypacji w fazie dokonującej się transformacji ustrojowej²⁴.

Obserwatorzy współczesnej sceny zbiorowych stosunków pracy zwracają uwagę na zmianę klimatu oraz retoryki ideowej towarzyszącej partycypacji. W mniejszym mianowicie stopniu akcentuje się związek partycypacji z emancypacyjnymi dążeniami pracowników zainteresowanych przenoszeniem elementów demokracji z życia publicznego do przedsiębiorstw, w większym natomiast stopniu jest ona obecnie postrzegana jako cecha kultury organizacyjnej, stając się bardziej sprawą menedżerów poszukujących skuteczniejszych sposobów zarządzania zasobami ludzkimi poprzez motywowanie pracowników. Punkt ciężkości zainteresowań uczestników zbiorowych stosunków pracy przenosi się zatem z obszaru partycypacji przedstawicielskiej do sfery partycypacji bezpo-

²⁴ Na temat nauczania społecznego Kościoła w dziedzinie partycypacji pracowniczej por. m.in. *J. Wrątny*, Prawo partycypacji pracowniczej a encyklika *Laborem Exercens*, Chrześcijanin w Świecie 1985, Nr 143, s. 22–34; *T. Wyka*, Partycypacja pracownicza w świetle nauczania Jana Pawła II, w: *Z. Góral* (red.), *Studia prawa pracy. Księga pamiątkowa ku czci Docenta Jerzego Logi*, Łódź 2007, s. 193–207; *A. Ignyś*, Partycypacja pracownicza w świetle nauki społecznej Kościoła katolickiego, w: *S. Rudolf* (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, Łódź 2001, s. 356–365, *A. Reda-Ciszewska*, *M. Włodarczyk* (red.), *Wartości i interesy a prawo pracy. Wokół encykliki Laborem Exercens Jana Pawła II*, Łódź 2014; *T. Liszcz*, *Aksjologiczne podstawy prawa pracy. Zarys problematyki*, Lublin 2018, s. 236–238.

średniej. Według badań amerykańskich cytowanych przez *J. Kulpińską*, których nie uznała ona jednak za w pełni wiarygodne, współcześnie ocenia się, że najlepsze rezultaty pod względem efektywności przedsiębiorstwa i zadowolenia pracowników osiąga partycypacja w postaci grup autonomicznych oraz programów płacowych. Najsłabszy natomiast wynik wiąże się z partycypacją pośrednią realizowaną poprzez rady zakładowe²⁵.

Niemniej, jak uważa *S. Rudolf*, sukces partycypacji w przedsiębiorstwie zależy od pozytywnego ukształtowania wzajemnych relacji między obu nurtami: emancypacyjnym i menedżerskim, które wspólnie tworzą podstawę systemu partycypacji²⁶.

§ 4. Pierwiastek partycypacji w treści indywidualnych stosunków pracy

Przy nader szerokim potraktowaniu pojęcia partycypacji bezpośredniej możemy do niej zaliczyć pierwiastek uczestnictwa występujący na poziomie elementarnym zawarty w samym pojęciu pracy na rzecz drugiego, czyli na rzecz pracodawcy. Praca taka, będąca działaniem podmiotu–osoby ludzkiej, wymaga zharmonizowania wysiłków pracodawcy i pracownika, aby osiągnięty został cel zatrudnienia. Uczestnictwo pracownika uzewnętrznia się w sposobie wykonywania pracy; powinno być ono ukierunkowane na dobro pracodawcy–przedsiębiorstwa. Na płaszczyźnie prawa pracy powinnośc tę wyrażają formuły sumiennosci i staranności, cechujące obowiązek wykonywania pracy w ramach stosunku pracy (art. 100 § 1 KP) oraz obowiązek dbałości o dobro zakładu pracy (art. 100 § 2 pkt 4 KP).

Ponadto, praca wykonywana na rzecz pracodawcy charakteryzuje się tym, że pracownik współdziała nie tylko z pracodawcą, ale także ze współpracownika-

²⁵ Por. *J. Kulpińska*, Nowe tendencje rozwoju partycypacji w Europie, w: *S. Rudolf* (red.), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, Łódź 2012, s. 179 i n. Autorka zwraca przy tym uwagę na ciekawe zjawisko cykliczności rozwoju i kryzysu partycypacji, co wiąże się z falowaniem nastrojów społecznych związanych z postrzeganiem tego zjawiska w różnych jego aspektach, *J. Kulpińska*, *Nowe tendencje*, s. 184. Przyczyny zainteresowania partycypacją bezpośrednią, jak piszą *S. Rudolf* i *K. Skorupińska*: „należy upatrywać w rosnącej konkurencji, która zmusza pracodawców do poszukiwania niekonwencjonalnych źródeł przewagi konkurencyjnej” – *K. Skorupińska*, *S. Rudolf*, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Łódź 2012, s. 20.

²⁶ *S. Rudolf*, *Partycypacja a globalizacja*, w: *Materiały z konferencji zorganizowanej w Senacie RP 16.9.2011 r.: „Trzydzieści lat ustawy w samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego”*, Warszawa 2012, s. 193 (dalej cytowane jako *Materiały z konferencji w Senacie*).

mi; uczestniczy więc w zbiorowym działaniu podejmowanym w zakładzie pracy, będąc częścią podmiotu pracy zespołowej (załogi).

Dodajmy następnie, że chociaż mamy do czynienia z pracą podporządkowaną, a więc pod wieloma względami wyznaczaną przez pracodawcę, to przecież każda praca, a więc i wykonywana w układzie podporządkowania, łączy się z podejmowaniem przez pracownika decyzji mniejszej lub większej wagi, czyli z dokonywaniem wyborów. Tkwi w tym także pewien pierwiastek uczestnictwa, odpowiadający zakresowi inicjatywy decyzyjnej, pozostawionej pracownikowi przy wykonywaniu pracy. Tylko praca odczłowieczona, w której pracownik zostaje sprowadzony do roli bezwolnego czynnika produkcji (wykonywanie powtarzalnych, prostych czynności, z czego symbolem jest taśma produkcyjna wprowadzona w XIX w. w zakładach Forda), pozbawiona jest tego elementu uczestnictwa.

Zakres uczestnictwa polegającego na podejmowaniu decyzji dotyczących pracy zależy od jej rodzaju oraz kwalifikacji wykonawcy. Im praca bardziej złożona i im wyższymi kwalifikacjami legitymuje się pracownik, tym z reguły większa jest jego samodzielność przy wykonywaniu pracy, a więc i większy stopień uczestnictwa w realizacji zadań. Intelktualizacja pracy i podnoszenie wymagań kwalifikacyjnych sprawiają, że wzrasta tak pojmowana rola pracowników, tradycyjnie określonych jako wykonawczy lub szeregowi.

Dalej zauważmy, że pierwiastek partycypacji tkwi w umownym charakterze pracy podejmowanej w ramach stosunku pracy. Umową o pracę strony tego stosunku współkształtują jego treść. Pracownik jest więc podmiotem uczestniczącym w określeniu szeroko rozumianych warunków pracy i płacy.

Podmiotowość pracownika umacnia wiele innych instytucji indywidualnego prawa pracy. Wyposażają one pracownika w zdolność dysponowania jakimś prawem, w tym przyznają mu sądową ochronę roszczeń. „Uczestnictwo” pracownika wiąże się więc także z jego działaniami jako podmiotu uprawnień, a więc jako podmiotu współkształtującego prawne relacje między nim a pracodawcą. Podstawą tego rodzaju partnerstwa jest zobowiązaniowy charakter stosunku pracy. Pozbawiona tego charakteru jest praca przymusowa, określana w nauce prawa pracy jako praca jednostronnie wyznaczana.

§ 5. Partycypacja bezpośrednia

Pojęcie partycypacji bezpośredniej związane jest ze sposobem wykonywania przez pracodawcę uprawnień kierowniczych (dyrektywnych). Z istoty stosunku pracy pracodawcy przysługuje władza kierowania pracą pracowników, którzy znajdują się w sytuacji podporządkowania kierownikom pracy działa-

jącym w imieniu pracodawcy. Sposób realizacji tej władzy zależy wszakże od stylu zarządzania zasobami ludzkimi. W piśmiennictwie z zakresu zarządzania dokonuje się rozmaitych klasyfikacji stylów zarządzania. I tak np. według amerykańskiego eksperta od sprawy zarządzania *T. Likerta*, rozróżnia się styl opresyjno-autorytatywny (eksploratorsko-autorytatywny), styl paternalistyczny (protekcjonalno-autorytatywny), styl konsultatywny (konsultatywno-demokratyczny) oraz styl partycypacyjny, charakteryzujący się okazywaniem pełnego zaufania pracownikom²⁷. Partycypacja bezpośrednia polega na dopuszczeniu do udziału indywidualnych pracowników w decyzjach menadżerskich podejmowanych na niższych szczeblach kierownictwa. Jest to zatem tzw. partycypacja stanowiskowa²⁸.

W praktyce występują różne rozwiązania mieszczące się w pojęciu partycypacji bezpośredniej. Należą do nich: konsultowanie z indywidualnym pracownikiem bądź z grupą pracowników sposobu wykonywania zadań np. poprzez zakładanie tzw. kół jakości, przekazywanie uprawnień i odpowiedzialności pracownikom bezpośrednio produkcyjnym poprzez wzbogacanie treści pracy (*job enrichment*) lub tworzenie brygad autonomicznych.

Zdaniem przedstawicieli nauki o zarządzaniu, partycypacja bezpośrednia zapewnia liczne korzyści wszystkim stronom zaangażowanym w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia korzyści odnoszonych przez pracownika podkreśla się zwłaszcza możliwość zaspokojenia potrzeby osiągnięć i uznania, a także związane z tym korzyści płacowe²⁹. „System ten promuje prawdziwe uczestnictwo w podejmowaniu decyzji i ustalaniu celów poprzez swobodną komunikację horyzontalną i sięganie do kreatywności i umiejętności pracowników. Wspiera poczucie równości i wartościowości każdego pracownika oraz poczucie wpływu na sytuację, zapobiegając powstawaniu poczucia bezradności,

²⁷ Typologia ta została przytoczona za opracowaniem *M. Dankiewicz*, Wspólna droga do sukcesu: zarządzanie partycypacyjne a przekonanie o własnej skuteczności pracownika, w: *A. Hennel-Brzozowska* (red.), *Młody człowiek wobec pracy, wyzysku i bezrobocia. Perspektywy fides i ratio*, Kraków 2014, s. 158–159.

²⁸ Według *S. Rudolfa* i *K. Skorupińskiej* mianem partycypacji bezpośredniej, zwanej również demokracją warsztatową, określa się bezpośredni udział zarówno indywidualnych pracowników, jak i zespołów pracowniczych w podejmowaniu decyzji w ich miejscu pracy. Por. *K. Skorupińska*, *S. Rudolf*, *Bezpośrednie formy partycypacji*, s. 20. Por. także *A. Ignyś*, *Bezpośrednia partycypacja pracownicza w Polsce w kontekście członkostwa w Unii Europejskiej*, w: *S. Rudolf* (red.), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, Łódź 2007, s. 304. *M. Kabaj* w ramach partycypacji bezpośredniej pracowników rozróżnia partycypację konsultatywną, gdy menedżerowie zachęcają pracowników do wyrażania swoich opinii o wszystkich kwestiach związanych z pracą, oraz partycypację delegującą decyzje, gdy menedżerowie przekazują pracownikom swoje uprawnienia w kwestiach zmian i usprawnień organizacji ich stanowiska pracy bez potrzeby uzgadniania tych zmian z przełożonym. *M. Kabaj*, *Partycypacyjny system wynagrodzeń*, Warszawa 2003, s. 162.

²⁹ *A. Ignyś*, *Bezpośrednia partycypacja pracownicza*, s. 305.

często towarzyszącego pracownikom zarządzanym w sposób autorytatywny, odbierający poczucie wolności możliwości samostanowienia”³⁰.

Partycypacja bezpośrednia zaspokaja trzy podstawowe, wyróżniane w psychologii pracy, potrzeby pracownika o charakterze niematerialnym (pozafinansowym), do których należą potrzeba **autonomii**, a więc pragnienie, aby mieć kontrolę nad swoją pracą i jej wynikami, następnie potrzeba **kompetencji**, czyli chęć szukania rozwoju i osiągania jak najlepszych rezultatów w tym, co się robi, i wreszcie potrzeba **relacyjności**, czyli chęć interakcji z ludźmi (pragnienie), pozytywnego przełożenia tego, co robimy, na dobro innych³¹. Dyrektywny styl zarządzania jest źródłem frustracji z powodu niemożności zaspokojenia tych potrzeb. Pracownicy, którym umożliwiono udział w decyzjach z zakresu kierowania pracą, projektują zmiany usprawniające pracę na stanowiskach pracy, zgłaszają innowacyjne pomysły, wyrażając opinie, sugestie i spostrzeżenia dotyczące zwłaszcza organizacji pracy, relacji z przełożonym itp.³² Ma wówczas miejsce obopólnie korzystny proces integrowania się pracowników wokół celów organizacji. Partycypacyjny styl zarządzania jest więc nie tylko najbardziej satysfakcjonujący dla pracowników, ale jednocześnie najbardziej produktywny i korzystny dla przedsiębiorstwa. Według badań amerykańskich, wysoki stopień zaangażowania pracowników, wynikający ze stosowania partycypacyjnego stylu zarządzania, pozwala podnieść dochody przedsiębiorstwa o około 40% w porównaniu z przedsiębiorstwem zatrudniającym personel o niskim poziomie zaangażowania³³.

Dla związków zawodowych ten rodzaj partycypacji pracowniczej stanowi szansę wywierania dodatkowego wpływu na zarządzanie organizacją poprzez swoich członków, chociaż zarazem zaistnieć mogą zagrożenia dla pozycji związków w zakładzie pracy³⁴. Można wreszcie mówić o korzyściach wynikających ze stosowania rozwiązań wchodzących w zakres partycypacji bezpośredniej w wymiarze ogólnospołecznym.

³⁰ M. Dankiewicz, Wspólna droga do sukcesu, s. 161.

³¹ M. Szulawski, Pozafinansowe metody motywowania pracowników – ujęcie perspektywy teorii autodeterminacji Edukacja ekonomistów i menedżerów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie 2017, Nr 2, s. 74–79.

³² Por. Cz. Zajac, Bezpośrednie i pośrednie formy partycypacji pracowniczej – wyniki badań, w: S. Rudolf (red.), Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej, Łódź 2007, s. 286.

³³ Badania K. Wollarda z 2011 r. przytoczono za A.P. Marinescu, The Discursive Dimension of Employee Engagement and Disengagement, Frankfurt am Main 2011, s. 16. Przytoczone wyniki badań empirycznych potwierdzają tezy ekonomii instytucjonalnej, które zostały omówione w rozdziale II, pkt III.

³⁴ A. Ignyś, Bezpośrednia partycypacja pracownicza, s. 206. Negatywnym aspektem rozwijania partycypacji bezpośredniej może być osłabienie związków zawodowych ze względu na zaspokojenie potrzeby aktywności pracowników w formach pozazwiązkowych. Uwaga ta dotyczy zresztą wszelkich form pozazwiązkowego uczestnictwa pracowników.