

KS. JÓZEF KUPNY  
Lublin

## PARTYCYPACJA W ZARZĄDZANIU

Przemiany społeczno-gospodarcze w Polsce zapoczątkowane w 1989 r. doprowadziły do wyodrębnienia się znacznej grupy prywatnych właścicieli środków produkcji. W krótkim okresie spora część dotychczasowych pracobiorców stała się pracodawcami. Nie zmienia to jednak faktu, że pracobiorcy w dalszym ciągu stanowią największą grupę naszego społeczeństwa. Dlatego nowy porządek gospodarczy musi pozwolić im aktywnie uczestniczyć w życiu gospodarczym kraju. Pełne włączenie pracobiorców w proces życia gospodarczego jest ważnym zadaniem polityki społecznej i gospodarczej. Pracobiorca pragnie dzisiaj być nie tylko przedmiotem cudzych decyzji, ale jego aspiracje idą w kierunku partnerskiego współdziałania i współdecydowania. W odpowiedzi na te dążenia doktryna społeczna Kościoła już dziesiątki lat temu sformułowała postulat dopuszczenia pracowników do udziału w zyskach, we własności i w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W niniejszym opracowaniu zatrzymamy się tylko na jednym aspekcie partycypacji, mianowicie na udziale pracowników w zarządzaniu.

### I. PARTYCYPACJA W DOKUMENTACH SPOŁECZNYCH KOŚCIOŁA

Postulat udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem po raz pierwszy w encyklikach społecznych Kościoła sformułował Pius XI w *Quadragesimo anno*. Papież ten, podejmując problem odnowy ustroju społecznego, potwierdza stanowisko swego poprzednika, Leona XIII, zawarte w *Rerum novarum*, iż umowa o najem pracy nie jest sama w sobie niesprawiedliwa i nie wymaga tego, aby w jej miejsce wprowadzić umowę spółkową<sup>1</sup>. W następnym akapicie dodaje jednak, że „ze względu na obecne stosunki społeczne uważamy

---

<sup>1</sup> QA nr 64.

za bardzo wskazane, by umowa o najem pracy była w granicach możliwości uzupełniana umową spółkową [...]. W taki sposób robotnicy i urzędnicy otrzymują udział we własności lub zarządzie przedsiębiorstwa, albo też w jakiś sposób uczestniczą w jego zyskach”<sup>2</sup>. Pius XI usiłuje zatem, z jednej strony, pozostać wierny dziedzictwu nauczania Leona XIII, który nie tylko akceptuje formę umowy o najem pracy, ale także stara się o taki jej kształt, aby odpowiadała zasadom sprawiedliwości, z drugiej natomiast strony, pod ciśnieniem przemian społecznych, stara się otworzyć drogę ku rozwiązaniom pozwalającym w jakościowo nowy sposób uczestniczyć pracownikom w życiu przedsiębiorstwa. Podkreślić należy, że z samej umowy o najem pracy, gdzie praca traktowana była jak towar, a robotnik jako posłuszny wykonawca woli właściciela i kierownika zakładu produkcyjnego, nie można było wyprowadzić postulatu upodmiotowienia pracownika. Stawało się to możliwe dopiero wtedy, kiedy dopuszczono możliwość uzupełnienia umowy o najem pracy umową spółkową. Propozycja ta nie przesądzała kształtu szczegółowych rozwiązań, wytyczała jednak kierunek poszukiwań i otwierała przed środowiskami naukowców i działaczy katolickich możliwość twórczej dyskusji<sup>3</sup>.

Pontyfikat Piusa XII, chociaż nie zaowocował ogłoszeniem encykliki społecznej, to jednak nacechowany był głęboką troską o sprawy porządku społeczno-gospodarczego i politycznego. Wymownym świadectwem tego jest ogromna ilość papieskich przemówień na tematy społeczne<sup>4</sup>. W niektórych z nich Pius XII podejmował także problem udziału pracowników w zarządzaniu<sup>5</sup>. Ustosunkowując się do dyskusji środowisk katolickich, jakie toczyły się po ogłoszeniu encykliki *Quadragesimo anno*, zauważa, iż skupiają się one wokół kwestii drugorzędnych, a więc ewentualnych zmian prawnych w stosunkach pomiędzy robotnikami podległymi umowie o pracę i innymi stronami zawierającymi umowę, upatrując w tym cały ciężar i znaczenie programu społecznego, natomiast pomijają milczeniem główną część encykliki, która faktycznie ów program, to znaczy ideę stanowo-zawodowego porządku zawiera<sup>6</sup>. Właśnie to głębokie przeświadczenie o potrzebie wprowadzenia w życie proponowanego przez Piusa XI modelu ustroju stanowo-zawodowego, który miał być receptą nie tylko na przezwyciężenie napięć i konfliktów występujących na terenie przed-

---

<sup>2</sup> Tamże nr 65.

<sup>3</sup> Na temat stanu tej dyskusji zob. J. O e l i n g e r. *Wirtschaftliche Mitbestimmung. Positionen und Argumente der innerkatholischen Diskussion*. Köln 1967.

<sup>4</sup> Zob. *Aufbau und Entfaltung des gesellschaftlichen Lebens. Soziale Summe Pius XII*. Hrsg. A. F. Utz, J. F. Groner. Freiburg (Schweiz.) 1954. Dalej używam skrótu: Utz-Groner.

<sup>5</sup> Zob. Tamże nr 628; 3266; 3345; 3361/3362; 3392.

<sup>6</sup> Tamże nr 3363.

siębiorstwa, ale również, i przede wszystkim, na przezwycięzenie walki przeciwnych sobie klas społecznych, zaważyło na stosunku Piusa XII do szczegółowych kwestii związanych z udziałem pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. O ile w sprawie ponadzakładowego udziału pracowników w zarządzaniu wykazuje on otwartość, o tyle, gdy idzie o przedsiębiorstwo, zachowuje tutaj wyraźną rezerwę. Uważa bowiem, że właściciel środków produkcji, niezależnie od tego, kto nim jest – prywatny właściciel czy spółdzielnia produkcyjna lub fundacja – musi pozostać w ramach publicznego prawa gospodarczego panem swoich decyzji gospodarczych<sup>7</sup>. Co więcej, zdaniem Piusa XII ani natura umowy o pracę, ani natura zakładu nie pociągają za sobą konieczności prawa pracowników do udziału w zarządzaniu sprawami gospodarczymi<sup>8</sup>. Nie oznacza to jednak, że papież ten odchodzi od postulatu sformułowanego w encyklice *Quadragesimo anno*, przyznającego pracownikom prawo udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Sceptycyzm ten dotyczy bowiem tylko tego zakresu zarządzania, który związany jest bezpośrednio z podejmowaniem decyzji gospodarczych<sup>9</sup>.

Nauczanie o prawie ludzi pracy do udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem zostało szeroko rozwinięte przez papieża Jana XXIII w encyklice *Mater et magistra*. W części poświęconej problematyce ustroju przedsiębiorstwa papież ten stwierdza, że podobnie jak jego poprzednicy jest głęboko przekonany, iż pracownicy słusznie domagają się należnego im udziału w życiu przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni i w które wnoszą swą pracę<sup>10</sup>. Jego zdaniem nie godzi się, aby działanie poszczególnych osób podlegało wyłącznie i całkowicie cudzej woli i by ci, którzy codziennie wnoszą do przedsiębiorstwa wkład swej pracy, byli sprowadzani wyłącznie do roli wykonawców milcząco wypełniających rozkazy innych i by byli skazani na całkowitą bierność nawet wtedy, kiedy podejmowane są decyzje dotyczące ich żywotnych interesów, a mianowicie ustalenia warunków ich pracy i kierowania nią<sup>11</sup>. Kłóciłoby się to z zasadą sprawiedliwości, do której dostosować należy nie tylko system rozdziału wytworów ludzkiej pracy, ale także warunki, w których ludzie dobra te wytwarzają, a poza tym, sprzeciwiałoby się to zakorzenionemu w naturze człowieka wymaganiu, by ten, kto w działalność wytwórczą wnosi wkład swej pracy, miał również prawo uczestniczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz osobistego

<sup>7</sup> Tamże nr 3349.

<sup>8</sup> Tamże nr 3266.

<sup>9</sup> Por. O. v o n N e l l - B r e u n i n g. *Mitbestimmung – wer mit wem?* Freiburg–Basel–Wien 1969 s. 23.

<sup>10</sup> Nr 91.

<sup>11</sup> Tamże nr 92.

doskonalenia się przez wykonywaną pracę<sup>12</sup>. Dlatego papież stoi na stanowisku, „że należy przyznać pracownikom czynny udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w którym są zatrudnieni, niezależnie od tego, czy jest to przedsiębiorstwo prywatne czy też państwowe”<sup>13</sup>. Na uwagę zasługuje tutaj fakt, że przyznanie pracownikom prawa do udziału w zarządzaniu nie zależy od tego, czy przedsiębiorstwo stanowi własność prywatną czy też państwową. Jan XXIII daje w ten sposób do zrozumienia, że dopuszczenie pracobiorców do udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie musi prowadzić do kolizji z instytucją własności, a szczególnie własności prywatnej. Umożliwia natomiast realizację społecznego wymiaru przedsiębiorstwa, czyli stworzenia prawdziwie ludzkiej wspólnoty<sup>14</sup>. I to takiej, w której respektowane byłoby prawo do prywatnego posiadania dóbr materialnych i produkcyjnych, przy równoczesnym zabezpieczeniu uprawnień płynących z pracy. Bo praca, jak podkreśla papież, „jako bezpośredni wynik działania ludzkiej osoby, musi być stawiana wyżej niż zasoby dóbr materialnych, które z samej ich istoty należy traktować jako nadrzędne”<sup>15</sup>.

W Konstytucji duszpasterskiej o Kościele w świecie współczesnym *Gaudium et spes* Ojcowie Soboru wyraźnie nawiązują do myśli Jana XXIII, kiedy mówią o „pracy i kapitale” lub o „pracy i własności”, podczas gdy we wcześniejszych dokumentach nauki społecznej Kościoła używano zwykle odwrotnej kolejności<sup>16</sup>. Podkreślają także pierwszeństwo pracy nad wszystkimi innymi elementami życia gospodarczego, które mają jedynie charakter narzędzi, środków, podczas gdy sama praca, ze względu na to, że „pochodzi od osoby” i łączy ją z innymi oraz służy innym, a przede wszystkim zapewnia pracownikowi utrzymanie własnego życia i swoich najbliższych, nie może być uznana jedynie za zwykły faktor produkcji, lecz za ożywiający element każdej produkcji<sup>17</sup>. W związku z takim spojrzeniem na pracę oczywiste jest, że ten, który ją wykonuje, nie może być w przedsiębiorstwie sprowadzony do roli przedmiotu. Sobór Watykański II wyraźnie stwierdza, iż „także w życiu gospodarczo-społecznym trzeba uszanować i podnosić godność osoby ludzkiej [...] Człowiek bowiem jest twórcą, ośrodkiem i celem całego życia gospodarczo-społecznego”<sup>18</sup>. Dlatego

---

<sup>12</sup> Tamże nr 82.

<sup>13</sup> Tamże nr 91.

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> Tamże nr 107.

<sup>16</sup> Por. O e l i n g e r, jw. s. 36.

<sup>17</sup> S o b ó r W a t y k a ń s k i II. Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym *Gaudium et spes* nr 67.

<sup>18</sup> Tamże nr 63.

też w każdym przedsiębiorstwie gospodarczym, „uwzględniając zadania każdego, mianowicie: właścicieli, najemców, dyrektorów, robotników, a równocześnie nie naruszając koniecznej jedności w kierowaniu całością, należy popierać, odpowiednio obmyślanymi sposobami, czynny udział wszystkich w pieczy nad przedsiębiorstwem. Ponieważ zaś często nie w samym przedsiębiorstwie, lecz ponad nim, w instytucjach wyższego rzędu, rozstrzyga się o sprawach gospodarczych i społecznych, od których zależy przyszły los pracowników i ich dzieci, trzeba, żeby już przy ich ustaleniu mieli oni głos, albo sami, albo przez swobodnie obranych przedstawicieli”<sup>19</sup>. Z pierwszego zdania przytoczonego fragmentu wynika, że Sobór nie określa dokładnie formy i sposobu oraz zakresu udziału pracowników w życiu przedsiębiorstwa. Jednak w następnym zdaniu jest mowa o tym, że pracobiorca, osobiście lub przez obranych przedstawicieli, powinien uczestniczyć w pracach instytucji nadrzędnych, w których podejmowane są decyzje dotyczące spraw gospodarczych i społecznych (socjalnych). Skoro zatem dostrzega się potrzebę udziału pracowników w instytucjach wyższego rzędu, w których podejmowane są decyzje w istotnych dla nich sprawach, to można przyjąć, że ten sam zakres uprawnień przysługuje im na terenie przedsiębiorstwa<sup>20</sup>.

W kilka lat po Soborze Watykańskim II papież Paweł VI w przemówieniu na forum Międzynarodowej Organizacji Pracy jeszcze raz potwierdza stanowisko Kościoła w sprawie udziału pracowników „w owocach ich pracy”, to znaczy w zyskach przedsiębiorstwa oraz „w odpowiedzialności ekonomicznej i społecznej”<sup>21</sup>, która wynika z udziału w zarządzaniu. Zresztą swemu głębokiemu przekonaniu o potrzebie dopuszczenia pracobiorców do udziału w zarządzaniu dał on także wyraz w liście apostoelskim *Octogesima adveniens*. Mianowicie, zwrócił w nim uwagę na fakt, że w warunkach współczesnego postępu naukowo-technicznego, kształtującego nową jakość życia i otwierającego przed człowiekiem nie znane dotąd perspektywy, daje się zauważyć w życiu społecznym podwójna tendencja. Pierwsza to powszechne dążenie do równości społecznej, druga natomiast – to dążenie do udziału w zarządzaniu. Zdaniem Pawła VI oba te dążenia są wyrazem godności i wolności człowieka<sup>22</sup>.

W encyklice *Laborem exercens*, w której Jan Paweł II szeroko omawia uprawnienia ludzi pracy, nie znajdujemy sformułowanego *expressis verbis* prawa

<sup>19</sup> Tamże nr 68.

<sup>20</sup> W. K e r b e r. *Mehr Mitbestimmung?* Mannheim 1967 s. 16.

<sup>21</sup> P a w e ł VI. *Przemówienie wygłoszone na posiedzeniu plenarnym Międzynarodowej Organizacji Pracy, Genewa 10 czerwca 1969 r.* W: *Dokumenty Nauki Społecznej Kościoła*. Pod red. M. Radwana, L. Dyczewskiego, A. Stanowskiego. Cz. 1. Rzym-Lublin 1987 s. 425 nr 21.

<sup>22</sup> Nr 22.

do partycypacji pracowniczej. Nie oznacza to jednak, że je papież pomija. F. J. Mazurek jest zdania, że prawo do partycypacji wyraźnie przenika treść tej encykliki<sup>23</sup>. Chyba najbardziej jest to widoczne w ustępie encykliki, traktującym o prawdziwym uspołecznieniu. Czytamy w nim, że „o uspołecznieniu można mówić tylko wówczas, kiedy zostanie zabezpieczona podmiotowość społeczeństwa, to znaczy, gdy każdy na podstawie swej pracy będzie mógł uważać siebie równocześnie za współgospodarza wielkiego warsztatu pracy, przy którym pracuje wraz ze wszystkimi. Droga do osiągnięcia takiego celu mogłaby być droga połączenia, o ile to jest 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 też 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”<sup>24</sup>. Zdaniem J. Kondzieli najwyraźniej chodzi tu o wskazanie na partycypację klasy pracowniczej, do której ludzie pracy uprawnieni są na podstawie swej pracy. Współwłasność środków produkcji nie jest tu warunkiem bezwzględnym, choć zalecanym. Istotne jest wszakże zagwarantowanie podmiotowości ludziom pracy i zabezpieczenie jej przez stworzenie odpowiednich warunków partycypacji<sup>25</sup>.

W encyklice *Centesimus annus* Jan Paweł II jeszcze raz przypomina, że nauka społeczna Kościoła uznaje, iż „ludzie pracy mają prawo zabiegać o pełne poszanowanie ich godności oraz o szerszy zakres udziału w życiu przedsiębiorstwa, tak by, nawet pracując razem z innymi i pod kierunkiem innych, mogli w pewnym sensie «pracować na swoim» używając swej inteligencji i wolności”<sup>26</sup>.

Z przeprowadzonych analiz dokumentów społecznych Kościoła wynika, że wyraźnie formułuje on postulat udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. I chociaż nie określa szczegółowych form realizacji tego postula-

---

<sup>23</sup> *Prawa człowieka w nauczaniu Kościoła*. Lublin 1991 s. 151. Por. także: J. K o n d z i e l a. *Demokracja pracownicza w świetle encykliki Jana Pawła II „Laborem exercens”*. W: J a n P a w e ł I I. *Laborem exercens. Powołany do pracy. Komentarz*. Pod red. J. Kruciny. Wrocław 1983 s. 243; J. W r a t n y. *Prawo partycypacji pracowniczej a encyklika „Laborem exercens”*. „Chrześcijanin w świecie” 1985 nr 143 s. 22; J. Z a l e j s k i. *Prawo do partycypacji pracowniczej i tworzenia związków zawodowych według Jana Pawła II*. „Chrześcijanin w świecie” 1994 nr 197-198 s. 225.

<sup>24</sup> Nr 14.

<sup>25</sup> Por. K o n d z i e l a, jw. s. 242 n.

<sup>26</sup> Nr 43.

tu, to jednak wytycza kierunek poszukiwań, które z różnym powodzeniem podejmowane są przez przedstawicieli katolickiej nauki społecznej.

## II. ZAKRES SPRAW OBJĘTYCH PRAWEM DO PARTYCYPACJI

Na ogół istnieje powszechna zgoda co do tego, że pracownicy powinni mieć wpływ na podejmowanie decyzji, które ich bezpośrednio dotyczą. Chodzi tu o sprawy socjalne i personalne. Prawo wpływu na decyzje socjalne (w sprawach socjalnych) obejmuje między innymi: ustalanie początku i końca codziennego czasu pracy, czasu i miejsca wypłaty (a więc czy ma to być wypłata miesięczna czy tygodniowa), zestawienie planu urlopowego (czy i kiedy odbywają się dla całego zakładu ferie), decydujący głos w sprawie przeprowadzenia szkolenia zawodowego, zarządzanie zakładowymi instytucjami opieki społecznej, np. kasą emerytalną i zapomogową, zakładową kuchnią, domami wypoczynkowymi, placami sportowymi, przedszkolami zakładowymi, bibliotekami; obejmuje także problemy porządku w zakładzie, a więc wszystko to, co jest konieczne dla uporządkowanego wspólnego życia w zakładzie (kontrola, porządek na miejscu pracy, zakaz palenia, zakaz picia alkoholu, czystość), regulowanie akordu i stawki płacy od wyprodukowanej sztuki.

Wpływ na decyzje personalne obejmuje między innymi: kwestie przyjęcia do pracy, przegrupowania (a więc określenie zasad, kiedy pracobiorca powinien być przeniesiony na wyższe lub niższe stanowisko pracy), przeniesienia na inne miejsce pracy, zwolnienia. W tych wypadkach organizacje przedstawicielskie pracobiorców mogą swojej zgody odmówić, ale tylko wtedy, kiedy istnieją ku temu określone podstawy, np. jeżeli nieodpowiedni kandydat ma być zatrudniony tylko z powodu jego osobistych stosunków z kierownictwem zakładu.

Najwięcej kontrowersji wzbudza przyznanie robotnikom prawa wpływu na gospodarcze decyzje przedsiębiorstwa. Przeciwnicy współzarządzania pracobiorców w sprawach gospodarczych przedsiębiorstwa podnoszą zarzut, że zgoda na takie rozwiązanie musiałaby prowadzić do tego, iż wolność podejmowania decyzji przez kierownictwo przedsiębiorstwa zostałaby utrudniona czy wręcz sparaliżowana, dopasowanie zaś przedsiębiorstwa do zmian na rynku mocno utrudnione. Zarząd przedsiębiorstwa musi być w stanie szybko podejmować decyzje i dlatego potrzebuje niepodzielnej władzy rozstrzygania we wszystkich ważnych kwestiach gospodarczych. Nie ulega wątpliwości, że jeśli przedsiębiorcy chcą być konkurencyjni, starają się wtedy produkować swoje wyroby po możliwie najniższych kosztach. Tym samym starają się nie tylko utrzymywać dyscyplinę płac, ale również utrzymywać na niskim poziomie koszt płac. Pracobiorcy z kolei zainteresowani są możliwie wysokim zarobkiem, jak najdłuższym

czasem wolnym i wysokim poziomem świadczeń socjalnych. W ten sposób ich interesy przeciwstawiają się interesom przedsiębiorców. Oczywiście, w gospodarce musi panować równowaga pomiędzy interesami przedsiębiorstw a interesami pracobiorców. Wtedy bowiem jest zagwarantowane to, że nie tylko przychody pracobiorców wzrastają, ale także konieczne inwestycje. Zdaniem przedsiębiorców równowaga ta jest zakłócona, kiedy robotnicy mają wpływ na kształtowanie kosztów przedsiębiorstwa i decydują o inwestycjach, racjonalizacji i innych gospodarczych kwestiach. Zakładają bowiem, że przedstawiciele pracobiorców hamowałiby wprowadzenie w życie programów racjonalizacji czy automatyzacji przedsiębiorstw, aby w ten sposób uniknąć trudności wynikających z tych zmian. Ucierpiałaby w ten sposób konkurencyjność przedsiębiorstwa. Poza tym przeciwnicy udziału robotników w zarządzaniu argumentują, że w decyzjach kierownictwa przedsiębiorstwa kryje się znaczne ryzyko, przedsiębiorca może bardzo wiele zyskać, ale również i sporo stracić. Zaś socjalne ryzyko pracobiorców jest dużo mniejsze na skutek daleko idącego ustawodawstwa socjalnego.

Zarzutów tych nie można lekceważyć, ale czy nie istnieje żadna płaszczyzna, na której spotykałyby się interesy przedsiębiorców i pracowników, a które mogłyby stanowić podstawę włączenia pracobiorców w procesy podejmowania decyzji gospodarczych? Owszem, przedsiębiorcy przyznają, że przedsiębiorstwa i pracobiorcy mają niejednokrotnie te same interesy ekonomiczne, a mianowicie utrzymać i umocnić zdolność produkcyjną. Ale i wtedy, ich zdaniem, współzarządzanie w kwestiach gospodarczych jest zbyt ciężkie, ponieważ kompetencje i zaangażowanie kierownictwa są wystarczającym zabezpieczeniem interesu ekonomicznego pracowników.

W takim razie, czy naprawdę nie istnieje żaden kompromis, który byłby do zaakceptowania przez przedsiębiorców, a równocześnie zaspokajałby dążenia tej części świata pracy, która domaga się równego głosu w podejmowaniu decyzji gospodarczych? Praktyka życia gospodarczego dowodzi, że kompromis taki jest możliwy. Na przykład w Niemczech na podstawie prawnych uregulowań pracownicy reprezentowani przez radę zakładową mają prawo sprzeciwu w sytuacji, kiedy pracodawca planuje takie zmiany, które w następstwie mogłyby przynieść poważne szkody dla załogi lub znacznej jej części. Ustawodawca ma na myśli następujące przypadki: kiedy cały zakład lub istotne jego części są unieruchomione lub ograniczone; kiedy zamierzone jest połączenie z innymi zakładami oraz kiedy wyposażenie zakładu ma zostać inaczej wykorzystane. Zaznaczyć jednak należy, że prawo to nie dotyczy takich zmian, które zostają wymuszone na skutek zmian na rynku lub kiedy zmiany te służą i odpowiadają postępowi technicznemu. Ustawodawca zachowuje także pewien obszar gospodarczych decyzji wyłącznie dla kierownictwa zakładu. Są to kwestie prowadzenia



zakładu, które nie dotyczą bezpośrednio gospodarczego lub socjalnego położenia robotników, lecz gospodarności i rentowności zakładu. Chodzi tu o planowanie inwestycji, finansowania, o planowanie zbytu, otwieranie nowych rynków, ustalanie polityki cenowej oraz prowadzenie kampanii reklamowej. Wszystkie te problemy, przykładowo tutaj wyliczone, mogą zostać rozwiązane wyłącznie na podstawie znajomości rzeczy i doświadczenia przedsiębiorcy. Kierownictwo i właściciele przedsiębiorstwa ponoszą za tego typu decyzje ryzyko i odpowiedzialność. Załoga ma tu jednak prawo do współdziałania<sup>27</sup>. Jeszcze większą możliwość wpływu na decyzje gospodarcze dają robotnikom niemieckim udział w radzie nadzorczej przedsiębiorstwa. Wybiera ona i odwołuje członków zarządu i ma za zadanie pełnić funkcję kontrolną nad całym kierownictwem zakładu<sup>28</sup>.

Przyznać należy, że w żadnym kraju europejskim, poza Niemcami, robotnicy nie mają tak szerokich możliwości udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem, i to szczególnie w sprawach ściśle gospodarczych. Niemniej jednak doświadczenia tego kraju zdają się wskazywać na to, że dopuszczenie pracowników do partycypacji w zarządzaniu, i to nie tylko w kwestiach personalnych czy socjalnych, ale także gospodarczych, nie musi dezorganizować działalności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Konkurencyjność niemieckich przedsiębiorstw na rynkach światowych wydaje się w pełni stanowisko takie potwierdzać.

### III. OBSZARY PRACOWNICZEJ PARTYCYPACJI

Dokumenty społeczne Kościoła wskazują na dwa obszary pracowniczej partycypacji. Pierwszym obszarem realizacji postulatu udziału pracowników w zarządzaniu jest przedsiębiorstwo. Na jego terenie pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji bezpośrednio albo za pośrednictwem swoich przedstawicieli. Bezpośrednia forma partycypacji dotyczy wpływu pracowników na ich środowisko pracy. Przybiera ona formę codziennych decyzji podejmowanych przy warsztatach pracy. Jej warunkiem jest szeroka autonomia indywidualnych pracowników bądź zespołów pracowniczych w miejscu pracy. Spotykane tu rozwiązania charakteryzują się dużą różnorodnością i dlatego rzadko podlegają regulacji prawnej. Realizacja bezpośredniej formy partycypacji ma na celu związanie pracowników z ich miejscem pracy, tworzenie proefektywnościowych postaw pracowniczych i kreowanie zakładowego patriotyzmu. Prowadzi ona do humanizowania warunków pracy, do tworzenia bardziej interesującej i przyno-

<sup>27</sup> *Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland*. Köln 1966 s. 11 n.

<sup>28</sup> Tamże s. 14.

szącej satysfakcję pracy oraz do podwyższenia kwalifikacji pracowników<sup>29</sup>. Pośrednią formę partycypacji stanowi udział pracowników w podejmowaniu decyzji za pośrednictwem swoich przedstawicieli. Organem przedstawicielskim załogi jest przede wszystkim rada zakładowa, ale w zakładach z radami nadzorczymi robotnicy powinni mieć także swoich przedstawicieli w tych radach<sup>30</sup>.

Drugim obszarem realizacji postulatu udziału pracowników w zarządzaniu powinny być instytucje ponadzakładowe. W encyklice *Mater et magistra* papież Jan XXIII stwierdza, iż „jest konieczne, a przynajmniej bardzo pożyteczne, by pracownicy mieli możliwość zabierania głosu także poza przedsiębiorstwem i wywierania wpływu na wszystkie dziedziny życia społecznego”<sup>31</sup>. „Uzasadnieniem tego – czytamy dalej – wydaje się być fakt, że poszczególne przedsiębiorstwa, niezależnie od swej wielkości, produktywności i znaczenia w państwie, są przez swą działalność ściśle włączone w całość życia gospodarczego i społecznego własnego narodu, a od biegu tego życia zależy ich powodzenie”<sup>32</sup>. Stąd jest rzeczą konieczną, by we władzach państwowych i w instytucjach krajowych oraz międzynarodowych obok właścicieli kapitałów lub ich przedstawicieli zasiadali także pracownicy lub oficjalni wyraziciele ich praw, potrzeb i postulatów<sup>33</sup>.

Z kontekstu, w jakim znalazły się cytowane wypowiedzi Jana XXIII, wynika, że papieżowi chodzi o konieczność zagwarantowania pracownikom obecności we wszystkich dziedzinach życia społeczno-politycznego i gospodarczego. Inaczej mówiąc – o demokratyzację istniejących struktur, w których podejmowane są istotne dla świata pracy decyzje społeczno-gospodarcze.

Jak wiadomo, w obecnym układzie stosunków gospodarczych nie wszystkie sprawy przedsiębiorstwa rozwiązywane są na jego terenie. Wiele decyzji zapada na szczeblach ponadzakładowych. To właśnie tutaj określa się cały ustrój społeczno-ekonomiczny oraz zasady z niego wynikające. Przedsiębiorstwo, jako mikropodmiot gospodarczy działający w istniejących uwarunkowaniach ekonomicznych, społecznych i politycznych, musi przestrzegać obowiązujących w tym systemie reguł formalno-prawnych, w tym m.in. ustawodawstwa dotyczącego przedsiębiorstwa, kodeksu pracy, przepisów finansowych itp. Reguły te muszą

---

<sup>29</sup> S. R u d o l f. *Partycypacyjne zarządzanie jako model dla przedsiębiorstwa w społecznej gospodarce rynkowej*. W: *Przedsiębiorstwo w społecznej gospodarce rynkowej. Materiały z konferencji naukowej, Ustroń 25-28 maja 1993*. Pod red. E. Okoń-Horodyńskiej. Katowice 1983 s. 51 n.

<sup>30</sup> W Niemczech wyjątkowa regulacja w Montanindustrie przewiduje miejsce w zarządzie także dla przedstawiciela robotników (Arbeitsdirektor).

<sup>31</sup> Nr 97.

<sup>32</sup> Tamże nr 98.

<sup>33</sup> Tamże nr 99.

być przestrzegane przez wszystkich partnerów społecznych, tzn. przez stowarzyszenia pracodawców i organizacje pracobiorców<sup>34</sup>. Oznacza to, że na terenie przedsiębiorstwa, z przyczyn formalno-prawnych, nie istnieją dla pracowników pełne możliwości wpływu na sprawy dotyczące ich żywotnych interesów. Muszą mieć oni zatem możliwość artykułowania swoich postulatów i współdecydowania w tych wszystkich instytucjach wyższego rzędu, w których rozstrzyga się o sprawach społeczno-gospodarczych, od których zależy los ich samych i ich rodzin.

#### IV. UZASADNIENIE PRAWA DO PARTYCYPACJI

Za prawem pracownika do udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem przemawia przede wszystkim jego godność. Jest ona tą szczególną wartością, którą reprezentuje każdy człowiek z racji, iż jest podmiotem i osobą: bytem samoświadomym, wolnym, zdolnym do poznania prawdy, górującym nad otaczającym go światem. Dzięki swej godności istota ludzka jest „wartością w sobie i przez się”<sup>35</sup> i wymaga, by tak właśnie ją traktowano. W literaturze przedmiotu często wyodrębnia się godność osobową i osobowościową. Ta pierwsza jest wrodzona, uniwersalna, nieutralna i przysługuje każdemu człowiekowi. Natomiast godność osobowościową nabywa człowiek przez wychowanie i pracę nad sobą, dlatego z różnych powodów może ją utracić. W katolickiej nauce społecznej obok godności wrodzonej (naturalnej) wymienia się także godność nadprzyrodzoną<sup>36</sup>.

Istnieje wiele niebezpieczeństw zagrażających godności osoby ludzkiej. W dziedzinie gospodarczej szczególne zagrożenie rodzi brak należytej proporcji pomiędzy rozwojem technicznym a etyką, a w związku z tym częste traktowanie uczestnika życia gospodarczego jako instrumentu przydatnego jedynie do osiągnięcia celu ekonomicznego<sup>37</sup>. Rolę obiektywnego testu sprawdzającego poszanowanie osobowej godności w życiu społeczno-gospodarczym pełnią prawa, zwane prawami człowieka. Z tego względu stanowią one podstawowe kryterium oceny systemu gospodarczego i ustroju przedsiębiorstwa. Obok tego aspektu negatywnego (ochrona godności) prawa człowieka mają także swój aspekt pozytywny – stwarzanie warunków ku pełniejszemu rozwojowi osoby ludzkiej.

---

<sup>34</sup> R u d o l f, jw. s. 47.

<sup>35</sup> J a n P a w e ł II. Posynodalna adhortacja apostolska *Christifideles laici* nr 37.

<sup>36</sup> F. J. M a z u r e k. *Wolność pracy, przedsiębiorczość, uczestnictwo*. Lublin 1993 s. 6 n.

<sup>37</sup> Por. J a n P a w e ł II. Encyklika *Redemptor hominis* nr 15, 16; t e n ż e. Encyklika *Laborem exercens* nr 7.

Inaczej mówiąc, prawa człowieka są po to, ażeby każdy miał zapewnioną przestrzeń potrzebną do spełnienia swoich zadań i powinności tak w życiu społecznym, jak i gospodarczym, a więc również na terenie przedsiębiorstwa.

Poszanowanie godności i praw człowieka pracy nazwane zostało w encyklice *Centesimus annus* istotnym wskaźnikiem dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie wyklucza to znaczenia rachunku ekonomicznego. Kościół bowiem uznaje pozytywną rolę zysku; „gdy przedsiębiorstwo wytwarza zysk, oznacza to, że czynniki produkcyjne zostały właściwie zastosowane, a odpowiadające im potrzeby ludzkie – zaspokojone”<sup>38</sup>. Najcenniejszym majątkiem przedsiębiorstwa jest jednak człowiek, i dlatego celem przedsiębiorstwa nie jest tylko wytwarzanie zysku, „ale samo jego istnienie jako wspólnoty ludzi, którzy na różny sposób zdążają do zaspokojenia swych podstawowych potrzeb i stanowią szczególną grupę służącą całemu społeczeństwu”<sup>39</sup>.

Stawiany jest nieraz zarzut, że dopuszczenie pracobiorców do współdziałania w zarządzaniu przedsiębiorstwem obraca się przeciwko własności prywatnej, ogranicza bowiem prawo właściciela. A ma to poważne znaczenie dla całego porządku gospodarczego opartego przecież na własności prywatnej. Co więcej, uważa się, że w ten sposób hamuje się rozwój gospodarczy. Każda gospodarka potrzebuje kapitału, by wzrastać. Dawca kapitału zaś oczekuje od swego wkładu możliwie wysokiego dochodu. Również drobni akcjonariusze, którzy wypożyczają swoje oszczędności, chcą uzyskać możliwie wysoką dywidendę. Wprawdzie akcjonariusze nie tracą bezpośrednio swojej własności wskutek tego, iż robotnicy dopuszczeni są do współzarządzania, ale – według krytyków idei partycypacji – interesy własności i kapitału są w ten sposób świadomie odrzucane. Może to być powodem odpływu kapitału do innych państw lub innych sektorów gospodarki, w których warunki działalności gospodarczej nie uwzględniają prawa partycypacji robotniczej.

Podkreślić należy, że katolicka nauka społeczna daleka jest od podważania prawa własności i dlatego, postulując prawo robotników do współzarządzania przedsiębiorstwem, podkreśla równocześnie, że nie może ono godzić w naturalne prawo osoby ludzkiej do własności prywatnej ani w prawo przedsiębiorcy-właściciela do wolności w podejmowaniu decyzji. Z drugiej jednak strony, nie akceptuje ona indywidualistyczno-liberalnej koncepcji własności, według której prawo do posiadania własności jest uznane za prawo święte i nienaruszalne. Wyraźnie świadczy o tym tekst encykliki Jana Pawła II *Laborem exercens*, w którym przypomina się, że tradycja chrześcijańska nigdy nie rozumiała prawa własności jako absolutnej i nienaruszalnej zasady. Natomiast zawsze rozumiała

---

<sup>38</sup> T e n ż e. *Centesimus annus* nr 35.

<sup>39</sup> Tamże.

je w kontekście powszechnego prawa wszystkich do korzystania z dóbr całego stworzenia: prawo osobistego posiadania jako podporządkowane prawu powszechnego używania, uniwersalnemu przeznaczeniu dóbr. Prócz tego własność w nauczaniu Kościoła nigdy nie była rozumiana tak, aby mogła ona stanowić przeciwieństwo pracy. Jan Paweł II stwierdza, że „własność nabywa się przede wszystkim przez pracę po to, aby służyła pracy. Odnosi się to w sposób szczególny do własności środków produkcji. Wyodrębnienie ich jako osobnego zespołu własnościowego po to, aby w formie «kapitału» przeciwstawiać go «pracy», a tym bardziej dokonywać wyzysku pracy, jest przeciwne samej naturze tych środków oraz ich posiadania. Nie mogą one być posiadane wbrew pracy, nie mogą też być posiadane dla posiadania, ponieważ jedynym prawowitym tytułem ich posiadania – i to zarówno w formie własności prywatnej, jak też publicznej czy kolektywnej – jest, ażeby służyły pracy”<sup>40</sup>.

Sformułowana powyżej nauka o własności stara się zabezpieczyć prymat pracy, a przez to właściwą człowiekowi podmiotowość w życiu społeczno-gospodarczym. Praca jest bowiem dobrem, wartością antropologiczną, moralną, społeczną, kulturalną, religijną i gospodarczą<sup>41</sup>. Jest wartością antropologiczną, ponieważ celem pracy, jej podmiotem i sprawcą jest sam człowiek. Praca jest wartością moralną, ponieważ przez pracę „człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowiek, a także poniekąd bardziej «staje się człowiekiem»”<sup>42</sup>. Przez nią człowiek spełnia swe obowiązki wobec innych. Praca jest także wartością społeczną, gdyż stanowi ważny czynnik więzi społecznej. Człowiek nie pracuje sam i wyłącznie dla siebie, lecz z innymi i dla innych. Jest ona również wartością kulturową, gdyż kreatywność pracy ujawnia się we współdziałaniu z innymi i przy wykorzystaniu osiągnięć poprzednich pokoleń. Kościół widzi w pracy ludzkiej także wartość religijną (duchową): człowiek spełniając ją, naśladuje swego Stwórcę i uczestniczy w kreatywnej „pracy” Boga oraz w dziele odkupienia i zmartwychwstania Chrystusa. Wreszcie praca jest wartością gospodarczą: przez nią człowiek zdobywa środki zdolne zaspokoić jego potrzeby, humanizuje świat i przyczynia się do jego postępu<sup>43</sup>.

Ta bogata treść pracy ludzkiej i jej celów sprawia, że nie może być ona zredukowana do towaru, a umowa o pracę – do umowy kupna-sprzedaży. Stanowisko Kościoła w tej sprawie nie pozostawia żadnych wątpliwości. Jak już wcześniej wykazano, począwszy od pontyfikatu Jana XXIII w dokumentach

<sup>40</sup> T e n ż e. *Laborem exercens* nr 14.

<sup>41</sup> M a z u r e k. *Wolność pracy* s. 7.

<sup>42</sup> J a n P a w e ł II. *Laborem exercens* nr 9.

<sup>43</sup> M a z u r e k. *Wolność pracy* s. 7-11.

społecznych Kościoła przyznaje się pierwszeństwo pracy przed kapitałem. Ale przez długi jeszcze czas za podstawę zarządzania uznawano tytuł własności środków produkcji, a nie pracę. Dopiero encyklika *Laborem exercens* uznaje także pracę za podstawę uprawnień do partycypacji<sup>44</sup>.

Zwolennicy partycypacji pracowniczej sięgają także po inne argumenty, mające ich zdaniem uzasadnić potrzebę udziału robotników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Najczęściej zwraca się uwagę na fakt, że partycypacja prowadzi do urzeczywistnienia „demokratyzacji gospodarki” i pozwala bezpośrednio włączyć wszystkich pracowników do odpowiedzialności za gospodarkę. W efekcie ma to prowadzić do większej integracji załogi, do poprawy efektywności przedsiębiorstwa i do poprawy jego konkurencyjności na rynku. Zwraca się także uwagę na to, że partycypacja pracownicza jest koniecznym środkiem kontroli potęgi i władzy gospodarczej wielkich przedsiębiorstw, mogącym skutecznie uniemożliwić wykorzystanie jej do celów politycznych.

\*

Dostosowanie polskiej gospodarki do współczesnej gospodarki rynkowej nie może polegać jedynie na restrukturyzacji i modernizacji procesów produkcyjnych. Musi ono także być powiązane z istotnymi przeobrażeniami systemu zarządzania gospodarką, i to zarówno w wymiarze makro-, jak i mikro-ekonomicznym. Przedstawiona powyżej – w sposób bardzo ogólny i bez konkretnych propozycji rozwiązań formalno-prawnych – koncepcja udziału pracowników w zarządzaniu, stanowi nie zawsze łatwą w praktyce, ale ze względów społecznych niezwykle ważną propozycję. Od jej realizacji zależy, czy sprostaćmy wymogom demokratyzacji życia gospodarczego i czy dołączymy do elity krajów, w których praktykowane jest uspołecznienie procesów zarządzania.

#### PARTICIPATION IN MANAGEMENT

#### S u m m a r y

A new socio-economic order which has been constructed since 1989 must guarantee workers an active part in it. The employee wishes today to be not only an object of someone else's decisions, but he aspires to cooperate and take part in the decision-making process as a partner. In response to such tendencies the social doctrine of the Church already dozens of years ago

---

<sup>44</sup> T e n ż e. *Prawa człowieka* s. 151.

---

formulated a postulate to allow workers to participate in profit, in property and in management of an enterprise. The present study analyzes only one aspect of participation, that is participation in management. The first part analyzes the development of the idea of workers' participation in management in the social documents of the Church. The second part discusses all the matters included in the right to participation. Here we have three basic groups: social, personal, and economic matters. The postulate to admit employees to participation in the decision-making process in strictly economic matters evokes most controversies among the exponents of the Catholic social doctrine. According to the author, it is possible to reach a compromise between requirements for integration as regards the management of a firm and aspiration of the working people. The third part discusses two spheres wherein employees' participation is being put into practice: enterprise and nonenterprise institutions. Eventually, there is an attempt at an ethical and socio-economic justification for the workers' right to participate in the management of enterprise.

*Translated by Jan Kłos*