

Anna Cierniak-Emerych

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: anna.cierniak-emerych@ue.wroc.pl

**PARTYCYPACJA PRACOWNICZA
Z PERSPEKTYWY EWOLUCJI KONCEPCJI
ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

**EMPLOYEES' PARTICIPATION
FROM THE PERSPECTIVE OF EVOLUTION
OF HR MANAGEMENT CONCEPT**

DOI: 10.15611/pn.2017.499.05

JEL Classification: M54, M12, J53

Streszczenie: Poszukując okoliczności sprzyjających rozwojowi i konkurencyjności przedsiębiorstw, coraz częściej akcentuje się potrzebę nadawania określonego znaczenia zagadnieniu w partycypacji pracowniczej. Jedną z ważniejszych – jak się wydaje – płaszczyzn rozpatrywania partycypacji stanowi ewolucja w obrębie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Celem opracowania stało się ukazanie ujęcia partycypacji pracowniczej charakterystycznego dla zmian zachodzących w obrębie koncepcji zarządzania ludźmi. Jednocześnie celami części empirycznej są prezentacja zainteresowania pracowników i kierownictwa przedsiębiorstw stosowaniem partycypacji, a także identyfikacja przejawów jej funkcjonowania w przedsiębiorstwach. W sposób szczególny zwrócono uwagę na relacje pomiędzy postrzeganiem partycypacji a preferowanym podejściem do człowieka i jego pracy, związanym z przyjętą koncepcją zarządzania ludźmi.

Słowa kluczowe: partycypacja pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi, koncepcje zarządzania.

Summary: In search of circumstances promoting enterprises development and competitiveness, there is a great need of constituting determined employees' participation. The evolution of HR management concept seems to be one of the most significant grounds on which the participation should be elaborated. This paper aims to demonstrate the employees' participation which is characteristic for the changes present in the concept of HR management. Simultaneously, the empirical part of the paper aims to present employees' and managers' interests in the application of participation and the identification of its realization in the organization. Great attention is paid to the relations between participation regard and preferred approach to human and their work connected to the concept of HR management.

Keywords: employees' participation, human resources management, concepts of management.

1. Wstęp

Czynnikiem przesądającym współcześnie o rozwoju przedsiębiorstw staje się człowiek i jego praca. Coraz częściej wskazuje się przy tym, że osoby świadczące pracę powinny aktywnie uczestniczyć w procesach decyzyjnych na poziomie przedsiębiorstwa, co stanowi jeden z przejawów partycypacji pracowniczej. Partycypacja to w istocie zestaw środków (odmian i form działania¹), którymi dysponują pracownicy w celu wpływania na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie, i/lub możliwość korzystania z wypracowanych nadwyżek finansowych (partycypacja finansowa, własnościowo-finansowa) [Weiss 1978, s. 12].

Jedną z ważniejszych – jak się wydaje – płaszczyzn rozpatrywania tak rozumianej partycypacji i jej funkcjonowania w praktyce gospodarczej stanowi ewolucja w obrębie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi.

Mając to na uwadze, za cel opracowania przyjęto ukazanie ujęcia partycypacji pracowniczej charakterystycznego dla zmian zachodzących w owych koncepcjach. Jednocześnie celami części empirycznej opracowania są prezentacja zainteresowania pracowników i kierownictwa przedsiębiorstw stosowaniem partycypacji, a także identyfikacja przejawów jej urzeczywistniania w przedsiębiorstwach². W sposób szczególny zwrócono przy tym uwagę na relacje pomiędzy postrzeganiem partycypacji a preferowanym podejściem do człowieka i jego pracy, związanym z przyjętą koncepcją zarządzania ludźmi.

2. Partycypacja pracownicza a ewolucja koncepcji zarządzania ludźmi

Różne podejścia do interpretacji pojęcia „partycypacja” (uczestnictwo)³ łączy to, iż dotyczy ona więcej niż jednego zbioru interesów (właścicieli, kadry zarządzającej, pracowników) oraz jest związana z procesem podejmowania decyzji [Kozusznik 2005, s. 136-137].

Stosunkowo duże, zwłaszcza w ostatnich latach, zainteresowanie badaczy problematyką partycypacji, jak się wydaje, należy łączyć ze zmieniającymi się wciąż realiami funkcjonowania przedsiębiorstw oraz rolą człowieka i jego pracy. Podlegające nieustannym przeobrażeniom okoliczności, w których przychodzi podejmować decyzje w przedsiębiorstwach, niejako wymuszają formułowanie – zarówno na gruncie teorii, w tym m.in. koncepcji zarządzania, jak i praktyki – rozwiązań w obszarze zarządzania ludźmi najlepiej przystających do stawianych przed nimi wyzwań.

¹ Chodzi o bezpośrednią, pośrednią i własnościowo-finansową odmianę partycypacji oraz o takie jej formy, jak: informowanie, konsultowanie, współdecydowanie, na przekazywaniu władzy, czyli *empowerment*, skończywszy Szerzej zob. np.: [Cierniak-Emerych 2012, s. 118-141].

² Bardziej szczegółowo – ze względu na ograniczenia związane z objętością niniejszego artykułu – metodyczne aspekty badań oraz próbę badawczą przedstawiono w p. 3 niniejszego opracowania.

³ Szerzej na temat podejść do definiowania partycypacji zob. np. [Cierniak-Emerych 2012, s. 95].

Dokonując pewnych uproszczeń, przyjęto, iż główne wyznaczniki procesu przeobrażeń w obrębie koncepcji zarządzania ludźmi znajdują wyraz w koncepcjach: zarządzania personelem (*Personnel Management* – PM) oraz zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resources Management* – HRM). Posiłkując się literaturą przedmiotu, w tab. 1 wyodrębniono uznane za najistotniejsze cechy tych koncepcji, związane w sposób szczególny z interesującą nas partycypacją.

Tabela 1. Przykłady cech koncepcji PM i HRM nawiązujące do partycypacji pracowniczej

Koncepcja zarządzania	Cechy koncepcji związane z partycypacją pracowniczą
<i>Personnel Management</i> (PM)	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczony dostęp pracowników do informacji, komunikacja pośrednia • zbiorowe negocjacje w obrębie kształtowania stosunku pracy • ograniczony udział pracowników w procesach decyzyjnych, partycypacja pośrednia (związki zawodowe – walka z pracodawcą o prawa pracownicze)
<i>Human Resources Management</i> (HRM)	<ul style="list-style-type: none"> • sprawny przepływ informacji, komunikacja bezpośrednia • indywidualizacja zasad kształtowania stosunku pracy • decentralizacja w sferze personalnej, uaktywnianie kierowników liniowych • sprzyjanie włączaniu pracowników w procesy decyzyjne (wykorzystanie głównie bezpośredniej i pośredniej partycypacji, związki zawodowe – skłonne do kompromisu i negocjacji) • preferowanie pracy zespołowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cierniak-Emerych 2012, s. 51-62].

Analizując informacje zestawione w tab. 1, łatwo zauważyć, że – w uznanej za tradycyjną – koncepcji zarządzania personelem (PM) niewielkie znaczenie przypisuje się partycypacji. Opisując cechy tej koncepcji, tylko niektórzy autorzy dostrzegają wpływ nieformalnych grup społecznych na skuteczność kierowania pracownikami (zob. np.: [Pocztowski 2007, s.18-20; Szalkowski (red.) 2000, s. 19]). Jednocześnie część autorów wskazuje na zasadność ochrony takich praw pracowniczych, jak np. gwarancja wypłaty wynagrodzeń, bezpieczeństwo warunków pracy itp., łącząc ich ochronę m.in. z funkcjonowaniem związków zawodowych (pośrednia odmiana partycypacji) podejmujących z pracodawcami swoistą walkę o respektowanie praw pracowniczych. Trudno w tych okolicznościach postrzegać koncepcję PM jako sprzyjającą nadawaniu dużej rangi partycypacji.

Myślenie o pracownikach w kategoriach ważnego, a nawet strategicznego zasobu przedsiębiorstwa zaowocowało odchodzeniem od założeń koncepcji PM i ich ewolucją w kierunku koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (HRM). Podkreślana w niej zasadność postrzegania zatrudnionych aktywów przedsiębiorstwa sprzyja bardziej wyraźnemu akcentowaniu potrzeby partycypacji w procesach decyzyjnych (zob. np.: [Pocztowski 2007, s. 22]). Partycypacja ma tu stanowić impuls do poszukiwania sposobów poprawy skuteczności i efektywności zarządzania czynnikiem ludzkim, a w konsekwencji całą organizacją.

Jednym z założeń koncepcji HRM, ważnych dla partycypacji, jest decentralizacja odpowiedzialności za sprawy personalne, akcentowanie aktywnych ról kierowników liniowych w tym obszarze (tab. 1). Ponadto podkreślając istotne znaczenie zaangażowania, promuje się (tab. 1) partycypację bezpośrednią, związaną z usprawnianiem przepływu informacji „góra–dół”, wykorzystywaniem zespołowych oraz grupowych form organizacji pracy, w tym z funkcjonowaniem tzw. grup samosterujących. Nie kwestionuje się przy tym (por. tab. 1) roli pośredniej odmiany partycypacji (por. [Cierniak-Emerych 2012, s. 51-62]). Znajduje to wyraz przede wszystkim – podobnie jak w koncepcji PM – w akcentowaniu działalności związków zawodowych reprezentujących interesy pracownicze [McKenna, Beech 1997, s. 229 i nast.].

Jak można więc zauważyć, ewolucji założeń koncepcji zarządzania ludźmi towarzyszy nadawanie coraz większej rangi partycypacji, o czym świadczy chociażby preferowanie w HRM obu jej odmian, tj. nie tylko pośredniej, ale i bezpośredniej, jak i związanych z tymi odmianami form omawianego uczestnictwa. Nie można tutaj jednak pominąć faktu, iż w różnych ujęciach koncepcji HRM poglądy autorów na partycypację są zróżnicowane. Najwyraźniej widać to w dwóch modelowych ujęciach HRM, tj. w tzw. modelu Michigan i modelu harwardzkim. W modelu Michigan, w przeciwieństwie do modelu harwardzkiego⁴, nie akcentuje się bezpośrednio partycypacji.

Poszukując przejawów ewolucji koncepcji HRM – z perspektywy podnoszenia rangi partycypacji, uwagę zwraca koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim (HCM)⁵. Szczególnie ważne jest eksponowanie przy jej założeniach takich przejawów partycypacji, jak: kształtowanie gęstej sieci komunikacji poziomej, łącznie z wymianą informacji oraz z procesem konsultacji⁶, działanie zespołowe [Hamel, Breen 2009, s. 135]. Jednocześnie należy podkreślić preferowanie zwłaszcza nagradzania uczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest wyraźniej niż HRM ukierunkowane na promowanie partycypacji jako narzędzia sprzyjającego wzrostowi zaangażowania oraz innowacyjności pracowników. Istotna jest tutaj wartość, której dostarczają pracownicy (por. [Juchnowicz 2014, s. 133 i nast.]).

Wyzwanie nadawania wyższej rangi kategorii zaangażowania i innowacyjności pracowników stało się widoczne w dalszej ewolucji koncepcji zarządzania ludźmi. Znalazło to wyraz w tzw. zbiorze koncepcji wysoko efektywnych systemów pracy (*High Performance Work Systems* – HPWS), a także w nurcie *High Involvement Work Practices* (HIWP). Na uwagę zasługuje właśnie nurt HIWP, akcentujący zaangażowanie pracowników (*involvement*, rozumiane jako ich współuczestnictwo w procesach decyzyjnych, czyli jedna z tzw. wyższych form partycypacji [Borkowska

⁴ Szerzej na temat modelu harwardzkiego zob. np.: [McKenna, Beech 1997, s. 229-233].

⁵ Szerzej na temat HCM zob. np. [Juchnowicz 2014, s. 133 i nast.; Baron, Armstrong 2012, s. 33-41; Juchnowicz 2010a].

⁶ Warto dodać, iż w koncepcji PM (ale i częściowo HRM) wskazuje się głównie na niższą formę partycypacji niż konsultacje, czyli na informowanie.

(red.) 2007, s.15 i nast.]). Co szczególnie ważne, w HIWP akcentuje się w zasadzie wszystkie odmiany partycypacji i zróżnicowane jej formy, poczynając od informowania, aż po przekazywanie pracownikom uprawnień decyzyjnych (*empowerment*⁷).

Przedstawione (syntetycznie ze względu na objętość artykułu) przeobrażenia w założeniach koncepcji zarządzania ludźmi, jak ukazano, powinny sprzyjać rozwojowi idei partycypacji pracowniczej. Powstaje jednak pytanie, czy i jak te założenia znajdują odzwierciedlenie w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw?

3. Partycypacja pracownicza w świetle wyników badań empirycznych – wybrane aspekty

Mając na uwadze cel opracowania, w dalszej kolejności skoncentrowano się na prezentacji wyników własnych badań empirycznych ukierunkowanych na rozpoznanie zainteresowania partycypacją, identyfikację jej przejawów na tle preferowanego w przedsiębiorstwach podejścia do pracowników. Badania te wykonano w dwóch etapach; etap pierwszy dotyczył lat 2006-2010. Etap drugi (lata 2011-2017), stanowiący kontynuację badań etapu pierwszego, związany był z objęciem badaniami kolejnych respondentów – przedstawicieli przedsiębiorstw.

Badaniami objęto łącznie ponad 400 respondentów (w tym blisko 300 pracowników zajmowało stanowiska o charakterze wykonawczym, pozostali respondenci należeli do kadry zarządzającej) pochodzących z ponad 70 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska oraz województw z nim sąsiadujących. Przedsiębiorstwa należały do różnych gałęzi i branż. Dominowały wśród nich jednostki produkcyjne, głównie przemysł spożywczy, produkcja odzieży oraz przemysł motoryzacyjny. W 20. występował wyłącznie kapitał polski, a w pozostałych w strukturze kapitału odnotowano udział kapitału zagranicznego, m.in. japońskiego, koreańskiego, francuskiego oraz niemieckiego.

W badaniach wykorzystano kwestionariusz wywiadu skategoryzowanego, ukształtowany w wyniku studiów literatury i badań pilotażowych, zawierający pytania zamknięte z różnymi wariantami możliwych odpowiedzi oraz tzw. pytania półotwarte. Badania miały charakter anonimowy. Ich wyniki uzupełniono wywiadem swobodnym⁸ oraz analizą udostępnionej dokumentacji przedsiębiorstw, w których pracowali respondenci. Podstawowym kryterium doboru przedsiębiorstw i respondentów stała się ich zgoda na udział w badaniach. W związku z tym wyników omawianych badań nie należy rozpatrywać w kategoriach ogólnych, można je odnosić jedynie do wskazanej grupy respondentów.

⁷ Szerzej na temat relacji *empowerment* a koncepcje zarządzania ludźmi zob. np.: [Moczydłowska, Kowalewski 2014; Cierniak-Emerych, Piwowar-Sulej 2017, s. 301-316].

⁸ Chodzi o pogłębiony wywiad indywidualny (IDI – *In-Depth Interview*), a więc bezpośrednią metodę pierwotnego pomiaru sondażowego, w której respondent jest aktywnym obiektem pomiaru, występuje bezpośrednio komunikowanie się osób poddanych pomiarowi i przeprowadzających pomiar (rozmowa) [Kaczmarczyk 1999, s. 252 i nast.].

Wyniki tak przeprowadzonych badań – w nawiązaniu do opinii respondentów pracowników – zarówno w pierwszym, jak i drugim etapie pozwoliły wyciągnąć wspólne wnioski. I tak respondenci będący pracownikami wskazywali na:

- zainteresowanie uczestnictwem w decyzjach dotyczących głównie kształtowania ich sytuacji w przedsiębiorstwie (tzw. sprawy pracownicze), tj. zwłaszcza: warunków zatrudnienia, kształtowania struktury i poziomu wynagrodzenia, zapewnienia bezpiecznych warunków pracy, a ponadto uczestnictwa w decyzjach dotyczących działalności produkcyjnej i jej usprawniania, w tym organizacji pracy, kształtowania relacji z klientami,
- na zasadność – w ich przekonaniu – stosowania podejścia zindywidualizowanego na poziomie przedsiębiorstwa w zakresie doboru pośredniej i bezpośredniej odmiany partycypacji przy jednoczesnym zainteresowaniu poszerzaniem wykorzystywania w omawianym zakresie niższych form partycypacji, tj. informowania i konsultacji,
- pozytywne oddziaływanie partycypacji na wzrost ich lojalności, zaangażowania oraz zacieśnienie współpracy z kierownictwem.

Nawiązując do opinii kierownictwa przedsiębiorstw na temat partycypacji, stwierdzono, iż w opinii blisko 50% objętych badaniami osób zarządzających nie jest ona postrzegana jako zmienna istotnie decydująca o kreowaniu pożądaných postaw pracowników. Badania dowodzą przy tym, iż w większości przedsiębiorstw, które reprezentowali kierownicy, mamy do czynienia z dość tradycyjnym (bliższym modelowi PM) traktowaniem człowieka i jego pracy. Zatrudnieni są tam bowiem postrzegani głównie w kategoriach kosztów. Dominują przy tym rywalizacja, daleko idący podział zadań oraz nadzór nad ich wykonaniem przy jednocześnie ograniczonym dostępie pracowników do informacji. Stwierdzono, iż za jedną z przyczyn i konsekwencji takiego stanu rzeczy można uznać brak zaufania pracodawców do zatrudnionych. Urzeczywistnianie partycypacji w tych przedsiębiorstwach, jeśli występuje, to głównie uwarunkowane jest doraźnymi przesłankami, nie zaś zrozumieniem strategicznej roli potencjału ludzkiego.

Jak wynika z badań, całkiem inaczej do partycypacji podchodzą przedstawiciele kadry kierowniczej kilku przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. W przedsiębiorstwach tych od dawna dominuje ukierunkowanie na postrzeganie człowieka w kategorii cennego zasobu czy też kapitału (koncepcja ZZL, HRM, a nawet HIWP). Ujawnione przejawy zarządzania ludźmi ukierunkowane są na współpracę, tolerancję, pracę zespołową. Można w nich również dostrzec takie przykłady stosowania partycypacji, jak funkcjonowanie kół jakości, systemów sugestii czy zespołów samosterujących. Taki stan rzeczy – w opinii respondentów – należy łączyć z przyjętą w tych przedsiębiorstwach filozofią zarządzania nawiązującą, co odnotowano głównie w przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej, do tzw. idei *kaizen*, jak i koncepcji zarządzania *lean management*. Warto przy tym odnotować, iż wśród respondentów wskazujących na podejście do zarządzania (w tym zarządzania ludźmi

i partycypacji) podobne do opisanych wyżej znalazło się także kilkunastu przedstawicieli przedsiębiorstw ze 100-procentowym polskim kapitałem. Należy mieć nadzieję, iż będzie ono częściej stosowane w większej liczbie przedsiębiorstw⁹.

4. Zakończenie

W kontekście przedstawionych rozważań uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że od koncepcji HRM w związku z wyraźnym odchodzeniem od przedmiotowego traktowania osób świadczących pracę wzrasta ranga partycypacji. Ponadto przybierająca od lat na znaczeniu potrzeba rozwijania wysokiego poziomu zaangażowania¹⁰, innowacyjności, wzrostu efektywności pracy w myśl założeń preferowanych – w podlegających ewolucji koncepcjach – powinna być realizowana poprzez wartość dodaną, której dostarczają pracownicy. Następować to ma z wykorzystaniem partycypacji pracowniczej, m.in. przez posługiwanie się coraz bardziej zróżnicowaną paletą jej odmian, a w szczególności form.

Tymczasem, jak wynika z zaprezentowanych rozważań empirycznych, część objętych badaniami pracodawców w dalszym ciągu stosuje podejście do zarządzania ludźmi niesprzyjające eksponowaniu rangi partycypacji. Jej funkcjonowanie – w tych podmiotach – będzie możliwe dopiero wówczas, gdy nastąpi zmiana przekonań i woli kierownictwa co do uczestnictwa pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Szerzej należałoby tu mówić o potrzebie zmian w podejściu do pracowników. Nie musi to jednak od razu oznaczać pełnej aplikacji koncepcji HRM czy założeń HIWP, ale warto by było podjąć choćby małe kroki sprzyjające nadawaniu pracownikom większej rangi.

Uzyskanych i przedstawionych w artykule wyników badań empirycznych nie można wprawdzie uznać za istotne pod względem statystycznym, jednak powinny one inspirować do dalszego zgłębiania problematyki partycypacji, chociażby w nawiązaniu do triady koncepcje zarządzania–partycypacja–forma zatrudnienia. Współczesne realia gospodarowania wskazują bowiem na coraz powszechniejsze różnicowanie form świadczenia pracy, co może również – ze względu na nadawanie pracowniczego i niepracowniczego statusu osobom świadczącym pracę – mieć konsekwencje dla partycypacji.

Literatura

- Baron A., Armstrong M., 2012, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Borkowska S. (red.), 2007, *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.

⁹ Nie należy przy tym partycypacji postrzegać jako panaceum na rozwiązywanie wszystkich problemów w przedsiębiorstwie. Jak każda idea, tak i ta ma zarówno zalety, jak i wady.

¹⁰ Zobacz szerzej na ten temat np. [Guest i in. 2000; Juchnowicz 2010b].

- Cierniak-Emerych A., 2012, *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Cierniak-Emerych A., Piwowar-Sulej K., 2017, *Employee empowerment – terminological and practical perspective in Poland*, *Oeconomia Copernicana*, vol. 8, nr 2.
- Guest D., Michie J., Sheehan M., Conway N., 2000, *Effective People Management: Initial Findings of the Future of Work Study*, Chartered Institution of Personnel and Development, London.
- Hamel G., Breen B., 2009, *Zarządzanie jutra*, Harvard Business School Press, Boston.
- Juchnowicz M., 2010a, *Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej – od ZZL do ZKL*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 115.
- Juchnowicz M., 2010b, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje. Kontrowersje. Aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2014, *Założenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, M. Juchnowicz (red.), PWE, Warszawa.
- Kaczmarczyk S., 1999, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Kożusznik B., 2005, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
- McKenna E., Beech N., 1997, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Moczydłowska J., Kowalewski K., 2014, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wyd. 2, PWE, Warszawa.
- Rudolf S., Skorupińska K., 2012, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Szałkowski A. (red.), 2000, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Weiss D., 1978, *La démocratie industrielle: cogestion ou contrôle ouvrière?*, Editions d'Organisation, Paris.