

# POWSTAJĄCY ZWIĄZEK ZAWODOWY JAKO ZMIANA REGUŁ WYMIANY SPOŁECZNEJ

Piotr Ostrowski  
instytucja

## WSTĘP

Przedmiotem analizy jest proces powstawania związków zawodowych w sektorze prywatnym, a celem zbadanie motywów powstania związku zawodowego, istotnych czynników dla zainicjowania tego procesu, roli i zachowań kadry kierowniczej oraz potencjalnych liderów. Podstawą przyjętego modelu jest potraktowanie stosunków pracy jako specyficznej formy wymiany zasobów dostępnych pracownikom i pracodawcom. W tym ujęciu związki zawodowe ujmują się jako element zmiany reguł wymiany na poziomie mikro.

Podstawę niniejszego artykułu stanowią badania w trzech zakładach pracy. Wszystkie przypadki charakteryzuje zagraniczne pochodzenie kapitału założycielskiego oraz fakt tworzenia firm po 1989 r. w formie tzw. *greenfieldu*, tzn. powstałych na surowym korzeniu. Jako metodę badawczą przyjęto studium szczególnego przypadku (*case study*).

## STOSUNEK PRACY JAKO STOSUNEK WYMIANY

Stosunki społeczne możemy opisywać na wiele sposobów. Można przyjąć, że każda ze stron stosunku społecznego dysponuje pewnym ograniczonym zbiorem dóbr. Przyglądając się strategiom działań aktorów związanych z zaspokajaniem określonych potrzeb, można dojść do wniosku, że relacje społeczne konstruowane są na bazie gry. Toczy się ona w obrębie wielorakich, ciągłych sieci wymian.

Strukturalna teoria wymiany Petera M. Blaua (1964, 1975) wskazuje, iż procesy wymiany są rezultatem motywów skłaniających ludzi do zaspokojenia swych potrzeb. Wymiana między aktorami konstruuje się na bazie oczekiwań i nagród. Nie przypomina jednak prostego modelu ekonomicznego. Jej wyznacznikiem są normy wzajemności i sprawiedliwej wymiany.

Co więcej, procesy wymiany prowadzą do zinstytucjonalizowania się interakcji lub do powstania wzorów interakcji. Zinstytucjonalizowane układy interakcji nie tylko realizują potrzeby jednostek. Ograniczają także typy struktur społecznych do tych, które opierają się na danym wzorze instytucjonalnym. Utrwalając wzór, prowadzą do tego, że jednostki pragnące uczestniczyć w podobnym typie procesów mogą korzystać z rozwiązań (reguł, norm) wcześniej uzgodnionych, opartych na podzielanych wartościach. Innymi słowy, instytucjonalizacja reguluje i stabilizuje złożone procesy wymiany.

Istotne jest, iż procesy wymiany różnicują grupy w kategoriach ich względnego dostępu do wartościowych dóbr. Prowadzą w rezultacie do zróżnicowania pod względem władzy, prestiżu i przywilejów.

Uważam, iż analizę wymiany można zastosować do stosunków pracy, rozpatrując je na poziomie pojedynczego zakładu pracy. Wejście w obręb stosunku pracy oznacza pojawienie się w środowisku interakcji i wymiany określonych zasobów. Do klasycznych ujęć koncepcji wymiany w stosunkach pracy należy to zaprezentowane przez Colina Croucha (1993). Jej

treścią jest przedstawienie interakcji pomiędzy pracą i kapitałem. Crouch rozważa proces przekształcenia początkowego konfliktu pomiędzy aktorami w regulowane relacje gry o sumie niezerowej. Rozpatruje jak strony, starając się wspólnie rozwiązać konflikt, dążą do określonego wspólnego interesu. Naczelna kwestia odnosi się do roli kosztów, korzyści i zaufania. Znacznie upraszczając schemat analizy Croucha, można powiedzieć, iż początkowy konflikt pomiędzy aktorami może zostać zażegnany, gdy koszty wprowadzenia reguł wymiany stają się niższe od korzyści pozostawania w stanie konfliktu.

Celem poniższej analizy nie jest prezentacja przejścia od antagonizmu do regulowanego rozgrywania konfliktu. Podobnie jak Crouch opieram się na koncepcji wymiany jako zasadnej dla opisanego relacji w obrębie stosunków pracy. Dla odróżnienia, zwracam uwagę na zmianę reguł tej wymiany w sytuacji pojawienia się nowego aktora – związku zawodowego. Uznaję, że wymiana w stosunkach pracy toczy się w obszarze nierównowagi zasobów pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Kapitał ma do zaoferowania szeroki wachlarz dóbr. Pozostają one w sferze materialnych i pozamaterialnych potrzeb pracownika lub szerzej ujmując – jednostki operującej w polu społecznym. Kwestią bezsporną pozostaje, iż wejście w obręb tak zdefiniowanych stosunków pracy zmusza pracownika – co najmniej w początkowym okresie – do przyjęcia zastanej sytuacji nierównowagi za oczywistą.

Albert Hirschman (1970) zaprezentował trzy typy strategii pracowniczych – reakcji na konflikt w organizacji. Odzwierciedlają one możliwe do zastosowania typy odpowiedzi na sytuację nierównowagi.

Strategia pierwsza została nazwana „wyjście” (*exit*). W kontekście prezentowanego modelu polega ona na decyzji odejścia pracownika z firmy, a co za tym idzie „odebraniu” pracodawcy możliwości dysponowania jego naczelnym zasobem – siłą roboczą.

Strategia druga – „opinia” (*voice*), pozwala pracownikowi na taką manipulację zasobami, aby w konsekwencji zwiększyć atrakcyjność własnych zasobów, poszerzyć ich zakres oraz/lub ograniczyć władzę nad zasobami pracodawcy.

Pracownik może oczywiście nie podejmować żadnych czynności wobec pracodawcy. W tym sensie możemy mówić o postawie nazwanej przez Hirschmana mianem „lojalności” (*loyalty*), odnoszącej się do zachowywania *status quo* w zastanych stosunkach.

W skrajnych przypadkach mamy do czynienia ze zjawiskiem tzw. zadowolonego niewolnika, czyli pozornej lojalności, kreowanej głównie przez strukturalne niedogodności zewnętrzne.

Stanley Aronowitz (1987) twierdzi, że postawa pozornej lojalności może mieć także inną genezę. Wynikać może z funkcjonowania w obrębie stosunków pracy trwałych regulacji zachowań. Ujęte w formie układów zbiorowych, formalnych kodeksów, ugruntowanych norm relacji skutecznie mogą ograniczać zdolność do zbiorowej artykulacji niezadowolenia.

Aronowitz ogranicza się do przykładu układów zbiorowych jako formy kolaboracji wyższych urzędni-

ków związkowych i kapitału. Rozszerzając ją jednak, można uwzględnić wszelkie formy formalnych i pozaformalnych ograniczeń zaistnienia strategii typu *voice*. W tym sensie w dużym stopniu odpowiadałoby pojęciu instytucjonalizacji reguł wymiany Petera Blaaua.

Zakładam, iż związek zawodowy stanowi istotny czynnik zmieniający reguły wymiany. Relacje pracownik-kapitał na poziomie zakładu pracy zostają przekształcane w momencie pojawienia się nowego aktora. Związek zawodowy staje się znaczącym graczem. Wpływa na kształt stosunków, formę i treść transakcji, poziom i jakość wpływu na partnera. Organizacja związku zawodowego przekształca strukturę wymiany społecznej. Opiera się przy tym na regułach strategii typu *voice*.

## CZYNNIKI INTERWENIUJĄCE W PROCES WYMIANY

Model stosunków pracy opiera się na procesie zinstytucjonalizowanej wymiany dóbr w warunkach nierównowagi. Mimo tego że wymiana się instytucjonalizuje, nie oznacza to, iż jest ona trwała i nie ulega przeobrażeniom. Wydaje się, iż trudno instytucjonalizować na dłuższy stan nierównowagi, jeśli przez jedną ze stron jest on uznawany za niesprawiedliwy. Peter Blau wskazuje, iż ludzie ustalają swe oczekiwania dotyczące tego, jaki poziom nagrody winny przynieść określone stosunki wymiany. Oczekiwania takie regulowane są normatywnie. Stanowią one normy „sprawiedliwej wymiany” operujące wokół przyjętej normy wzajemności. Wskazują, jaka powinna być w danej relacji wymiany proporcja nagród do kosztów.

Sytuacja braku trwałych reguł wymiany powoduje, iż strony nieustannie rozważają możliwości ograniczenia jej kosztów i osiągnięcia większych zysków. W sytuacji nierównowagi zasobów można przypuszczać, że strona „słabsza” będzie mogła wybrać dwa typy zachowania.

Z jednej strony może próbować dążyć do opracowania scenariuszy poprawy własnej sytuacji (*voice*). Może ją uzyskać albo poprzez rozszerzenie i utrwalenie dostępu do atrakcyjnych zasobów, albo poprzez ograniczenie dostępności kontrahenta do dóbr.

Z drugiej strony aktor może postanowić opuścić wymianę w celu poszukiwania innego partnera, który jego zdaniem będzie współpracował na korzystniejszych warunkach (*exit*). W tym rozumieniu będzie uczestniczył w sieci kooperacyjnej gwarantującej korzystniejszą wymianę zasobów.

Prawdopodobieństwo zaistnienia zmiany reguł wymiany funkcjonującej w danym momencie zależy jednak od wielu czynników, nazwanych przeze mnie interweniującymi.

Na wstępie należy uwzględnić fakt, iż jednostki nie uczestniczą w jednej wymianie. Stosunki społeczne charakteryzują się ukształtowaniem wielu sieci wymian wzajemnie poprzejmianych. Każdą interakcję charakteryzuje wymiennosć zasobów.

Co więcej, nierównowaga zasobów w jednej z wymian nie oznacza podobnego stosunku w innej. Gradacja odnosi się także do samych wymian. Jedne są cenniejsze dla jednostek niż inne.

Wielorakie wymiany społeczne operują w określonym środowisku zależnych, zewnętrznych zmiennych strukturalnych. Dla Johna Dunlopa (1958) system stosunków przemysłowych buduje relacje pomiędzy pracownikami i pracodawcami. Struktura sys-

temu, a więc aktorzy kształtujący podstawę stosunku pracy, jest konstruowana przez specyficzne konteksty, reguły i ideologie, które decydują o specyfice i szczególności konkretnego systemu.

Operowanie organizacji w polu otoczenia instytucji społecznych ma bezpośredni lub pośredni wpływ na jej funkcjonowanie, a więc także na strategiczne decyzje podejmowane przez uczestników. Jednym z czynników wpływających na zdolność podjęcia zmiany reguł istniejącej wymiany i/lub oceny kosztów i korzyści z nią związanych są czynniki segmentacji rynku pracy. Dodatkowo, badacze rynku pracy wskazują na ich niejednorodność.

Istotnym dla prezentowanej analizy rozróżnieniem segmentującym rynek pracy jest podział na sektor centralny i sektor peryferii (Kozek 1993).

Punktem wyjścia dla tej koncepcji jest stwierdzenie mówiące, że rynek pracy można podzielić ze względu na zdolności kontrolowania przez poszczególnych aktorów rynku pracy dostępnych zasobów. Sektor centralny to ten, na którym mamy do czynienia ze względnie wysokim stopniem dostępności zasobów przez pracodawców, co skutkuje wysoką produkcją, dużymi zyskami i trwałą pozycją przewagi konkurencyjnej. Pracownicy są dobrze opłacani, wysoce wydajni i charakteryzują się wysoką przynależnością do ugruntowanych związków zawodowych. Można to tłumaczyć względną trwałością stosunku pracy oraz relatywnie dużym stopniem zasobów będących w posiadaniu pracowników.

Rynek peryferyjny umiejscawia się w rejonach opanowanych przez firmy małe i średnie, gdzie konkurencja jest wysoka (a sposobem na osiągnięcie przewagi jest praktycznie obniżanie kosztów własnych), utrzymanie na rynku trudne, niska wydajność pracy, niższe zyski. *Rynek peryferyjny oferuje miejsca pracy gorzej płatne, niestabilne, wymagające większego wysiłku lub intensywności, dające niewielką szansę awansu i w środowisku pracy charakteryzujące się wysoce spersonalizowanymi stosunkami społecznymi, również na linii przełożony – podwładny, co daje szerokie pole do popisu szefom w praktykach nepotyzmu, kapryśnych zasad dyscypliny pracy, osobistych urazów* (Kozek 1993). Sektor peryferyjny znamionuje obecność nietypowych form zatrudnienia (Czepulis-Rutkowska 2003).

Położenie względem kontinuum: rynek centralny – rynek peryferii skutkuje stopniem zagrożenia bezrobociem oraz zjawisk pauperyzacji i wykluczenia społecznego. W sytuacji wysokiej stopy bezrobocia (bez względu na jego typ) wzrastają społeczne obawy. Osobiste doświadczenia znacznie potęgują uczucia lęku przed bezrobociem. W tym sensie jednostka zagrożona utratą pracy będzie aprobowała wszelkie sposoby mające na celu uchronienie jej przed utratą obecnej pracy (*loyalty*). Wydaje się, że ważną zmienną kontrolną w tej sytuacji staje się stopień doświadczenia bezrobociem samego zainteresowanego i jego najbliższej rodziny.

Istotnym elementem interweniującym w modelu analizy jest styl zarządzania menedżmentu. Sytuacja niepewności na rynku, zaostrzenia się cenowej i produktowej walki konkurencyjnej wymusza na pracodawcach redukcję kosztów, m.in. kosztów pracy.

Można przytoczyć dwie podstawowe strategie działania menedżerów w takiej sytuacji: elastyczności konkurencyjnej i elastyczności konstruktywnej (Teague, Grahl 1992). Doświadczenia polskie sugerują

przewagę tej pierwszej, bez względu na to, czy w przedsiębiorstwach funkcjonują formalne działy zarządzania zasobami ludzkimi (Oleksyn 1998). Oznacza to, że w Polsce nie istnieje zinstytucjonalizowana etyka biznesu w odniesieniu do stosunków pracy. W obliczu koniecznych zmian organizacyjnych polski pracodawca w niewielkim stopniu ukierunkowuje się na dialog społeczny zorientowany na pracowników, likwidujący poczucie ich niepewności i obaw przed utratą pracy.

Jak uważają Kochan, McKersie i Cappelli (1984), polityka biznesu może nawet przybrać formę w pełni uświadamianego i racjonalnego wyboru strategicznego, ograniczającego rolę pracowników i związków zawodowych. Menedżment opiera swe działania o zaplanowaną koncepcję unikania związków zawodowych. Realizuje je dwojako. Jedną z metod jest usunięcie organizacji związkowych, nawet z naruszeniem prawa, gdyż koszty z tym związane nie przewyższają kosztów związanych z utrzymaniem przewagi konkurencyjnej. Menedżment stara się również tworzyć nowe przedsiębiorstwa na tzw. surowym korzeniu (*greenfield*), czyli w miejscach, na których związki zawodowe nie posiadają ugruntowanej pozycji lub nie istnieje tradycja dla istnienia związków zawodowych.

Kolejnym czynnikiem interweniującym w obrębie „czystego” modelu wymiany jest także możliwość pojawienia się lidera wśród pracowników.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwa główne modele przywództwa: transakcyjny i transformacyjny (Bryman 1996).

Działanie przywódcy transakcyjnego pozwala na odpowiednie manipulowanie bodźcami selektywnymi w celu wywołania określonego zachowania. Owa transakcja polegać miałaby na oferowaniu określonych przez lidera zysków w zamian za nakreślone przez lidera zachowanie zmierzające do realizacji celów. Zyski byłyby ogólnie ujęte jako te, które mogą zwiększać siłę przetargową oraz dostępność i wartość zasobów będących w dyspozycji pracownika.

Strategia lidera transformacyjnego – w teorii ujęta jako spełniająca wymogi wizji, mobilizacji i instytucjonalizacji – skupia się na roli lidera jako nieustannego poszukiwacza udoskonaleń i zasobów mogących je realizować. Przeciwwstawiając model transakcyjny, podkreśla się znaczenie odpowiedniego podejścia (mniej instrumentalnego, więcej partnerskiego) do realizatorów wizji i ciągłości procesu.

#### **Przypadek: firma Alfa**

Firma *Alfa* jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością działającą w sektorze usług rozrywkowych. Miejscem funkcjonowania spółki *Alfa* są duże centra handlowe.

W momencie badania w skład spółki wchodziło 11 obiektów zlokalizowanych na terenie głównych miast Polski. Obiekty można uznać za duże; największy może obsłużyć ponad 3200 klientów. Firma jest stosunkowo młodą na polskim rynku; funkcjonuje od 2000 r.

Obiekt firmy, w którym zostały zbadane stosunki pracy, ze szczególnym uwzględnieniem okoliczności powstania i funkcjonowania organizacji związku zawodowego, mieści się w dużym mieście X o liczbie mieszkańców powyżej 500 tys. i powstał jako pierwsza jednostka *Alfa* w tym mieście. Został on wybudowany pod koniec 2001 r.

#### **Przypadek: firma Beta**

Firma *Beta* jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością działającą w Polsce od 1998 r. w branży wielkopowierzchniowych sklepów zajmujących się sprzedażą produktów budowlanych. W Polsce w momencie badania – czyli w 2001 r. – sieć posiadała 16 obiektów, zatrudniając w sumie około 2000 pracowników. Jednostki sieci lokalizowane są przede wszystkim w sąsiedztwie centrów handlowych na obrzeżach dużych miast bądź aglomeracji.

Obiekt firmy *Beta*, w którym dokonano zbadania okoliczności powstania związku zawodowego, został wybudowany pod koniec 1998 r. w dużym mieście A o liczbie mieszkańców powyżej 500 tys. mieszkańców.

#### **Przypadek: firma Gamma**

Firma *Gamma* produkuje jeden z podstawowych podzespołów docelowego produktu koncernu motoryzacyjnego, sprzedając całość produkcji w obrębie koncernu. Zakład w Polsce jest jednym z trzech na świecie produkujących podzespoły dla potrzeb koncernu.

Zakład produkcyjny *Gamma* umiejscowiony jest na terenie średniej wielkości miasta C (liczącego powyżej 20 tys. mieszkańców), leżącego wewnątrz jednego ze znaczących okręgów przemysłowych.

*Gamma* zatrudnia prawie 1000 pracowników w samej spółce i ponad 250 pracowników w firmach świadczących usługi na jej rzecz, zlokalizowanych na terenie zakładu.

### **CZYNNIKI INTERWENIUJĄCE**

#### **Sytuacja rynkowa: obecność na konkurencyjnym rynku**

Zarówno firma *Alfa*, jak i *Beta* operują w sektorze nisko płatnych usług, a odnosząc się do klasyfikacji segmentacyjnej, umiejscawiają się w obrębie rynków peryferyjnych. Wysoki poziom konkurencyjności i niski poziom rentowności wymuszają nieustanne poszukiwanie wszelkich form obniżania kosztów działalności.

*Alfa* operuje na rynku usług rozrywkowych, a więc silnej konkurencji, niepewności i potencjalnych burzliwych zmian. Nazwa firmy nie jest łatwo rozpoznawalna, jak ma to miejsce w przypadku konkurencyjnej sieci będącej własnością potężnej grupy medialnej. Jak twierdzili moi rozmówcy – dyrektor sieci oraz pracownicy – jest na tym polu jeszcze „dużo do zrobienia”.

W przypadku *Beta* konkurencja na rynku sklepów wielkopowierzchniowych typu „zrób-to-sam” jest równie silna. Na terenie Polski działają dodatkowo trzy inne sieci (również z kapitałem zagranicznym) zajmujące się identyczną działalnością: oferujące podobny produkt, w zbliżonej cenie. Dodatkowo elementami konkurencji są pomniejsze sieci działające w mniejszych miastach oraz małe sklepiki oferujące identyczny asortyment, jednak nie w tak dużej skali. Kwestią przewagi konkurencyjnej wydaje się w tym przypadku atrakcyjność położenia obiektu, sprawność działu marketingu przygotowującego akcję promocyjną oraz jakość relacji z klientem.

Zarówno *Alfa*, jak i *Beta* orientują się na pracowników młodych, niewykwalifikowanych, często podejmujących naukę lub takich, którzy nie mogą znaleźć

pracy w wyuczonym zawodzie. Chętnie zatrudniają osoby przybywające do aglomeracji w poszukiwaniu pracy. Chociaż bezrobocie na lokalnych rynkach pracy *Alfa* i *Beta* – w porównaniu do całej Polski – jest stosunkowo niskie, to czynnik ten powinien być brany pod uwagę. Poziom bezrobocie w grupie pracowników zatrudnianych przez *Alfa* i *Beta* jest wysoki, a możliwość przejścia do sektorów atrakcyjniejszych pod względem finansowym i prestiżu niewielka. Zarówno *Alfa*, jak i *Beta* prowadzą politykę niskich wynagrodzeń. Brak jest inwestycji w tzw. kapitał ludzki. Względna łatwość w dostępie do siły roboczej sprawia, że istnieje bardzo duża wymiennosc kadry najniższego szczebla.

Porównując firmę *Gamma*, należy mówić o innym typie konkurencji, przez menedżment uznawanej za bardzo dużą. Specyficzny typ produktu, wytwarzany wyłącznie dla potrzeb koncernu sprawia, że jednymi zagrożeniami dla firmy w Polsce są inne zakłady należące do koncernu *Gamma*. Koncern wytworzył specyficzny model konkurencji wewnętrznej pomiędzy różnymi zakładami rozrzuconymi po całym świecie.

Lokalny rynek, na którym operuje *Gamma*, jest rynkiem dosyć płytkim. Istnieją przypuszczenia, że gdyby nie specjalna strefa ekonomiczna byłby to region o najwyższych wskaźnikach bezrobocia w Polsce (choć i tak wskaźnik bezrobocia jest stosunkowo wysoki). *Gamma* funkcjonuje na terenie monokulturowego okręgu przemysłowego. Powstanie zakładu produkcyjnego wyraźnie wzbogaciło region pod względem różnorodności przemysłu i usług.

#### **Segmentacja wewnętrzna.**

#### **Dychotomiczny czy rozproszony model firmy?**

Pracownicy szeregowi firmy *Alfa* to osoby młode, w wieku 20–23 lata, w większości aktualnie studiujący. Stanowiska kierownicze obejmują ludzie bardziej doświadczeni – około 30 lat, dla których praca w *Alfa* jest niejednokrotnie pierwszą prawdziwą pracą po ukończeniu studiów wyższych. W *Alfa* wykształcili się dwie grupy pracowników szeregowych. Pierwsza jest niestałą, płynną grupą ciągle wymieniających się pracowników – fluktuacja w *Alfa* jest bardzo wysoka. Druga grupa, stanowiąca nie więcej niż 7%–10% załogi, do której należy zaliczyć niektórych zastępców kierowników funkcyjnych, to osoby pracujące dłużej, niejednokrotnie od początku funkcjonowania firmy. To ta grupa nadaje ton specyficznemu klimatowi organizacyjnemu oraz kształtuje nieformalną sferę stosunków.

Czynnik wieku, wykształcenia, zainteresowań, podobnego położenia ekonomicznego sprawia, że między pracownikami krystalizuje się zasada stosunków koleżeńskich lub quasi-przyjacielskich. Pracownicy często wychodzą razem na spotkania inicjowane w czasie wolnym od pracy, wzmacniając w ten sposób nieformalną strukturę współzależności. Pierwsza grupa odstaje od drugiej przede wszystkim z uwagi na horyzont czasowy, niezbędny w dostosowaniu się do reguł i norm organizacyjnej struktury pozaformalnej.

Niestałość zatrudnienia pierwszej grupy wywołuje duże niezadowolenie ogółu pracowników, ale przede wszystkim grupy kierowników liniowych. Nieustannie muszą uczyć nowych pracowników podstawowych czynności związanych z wykonywaną pracą.

Struktura organizacyjna firmy *Beta* jest mocno spłaszczona. Na szczycie hierarchii stoi dyrektor pla-

cówki, któremu podlega jego zastępca. Te dwie osoby stanowią kadrę kierowniczą najwyższego szczebla na poziomie sklepu. Dyrektorowi bezpośrednio podlega pięciu kierownikom działów. Na dole hierarchii znajdują się pracownicy szeregowi.

Identycznie jak w przypadku *Alfa*, podobne położenie względem wieku (większość pracowników na stanowiskach podstawowych ma 22–26 lat, do wyjątków należą osoby starsze), a więc także doświadczenia życiowego i zawodowego, podobny poziom wykształcenia, zainteresowań powodują szybkie znalezienie „wspólnego języka” wśród szeregowych pracowników i podobne postrzeganie zjawisk wokół nich; kształtuje się swoisty „duch grupy”. Pracownicy poszczególnych działów stają się za siebie współodpowiedzialni, przede wszystkim z uwagi na będące w ich posiadaniu instrumenty socjalizacji formalnej. To szeregowi pracownicy dokonują szkoleń nowych pracowników, zapoznają ich z asortymentem, uczą sposobów skutecznego kontaktu z klientem. Współpracownicy są także nośnikami wiedzy dotyczącej sfery nieformalnej, jak np. porad w kwestiach odnoszenia się do kierownictwa, możliwości naginania reguł formalnych, obowiązujących zasad pozaformalnych. Kontakty są wzmacniane po pracy.

Fluktuacja pracowników na stanowiskach podstawowych jest dość duża. Trzon stanowi około 20% załogi pracującej dłużej niż dwa lata. Nieliczni pną się w górę hierarchii, pozostali rezygnują z własnej inicjatywy, w większości z powodu dość niskich – jak sami uważają – zarobków. Dodatkowym elementem frustrującym pracowników *Beta* jest powszechny nepotyzm kierownictwa.

Dokonując naboru siły roboczej w 1999 r., menedżment zakładu *Gamma* przyjął, że dla potrzeb bezpośredniej produkcji należy zatrudnić bardzo młodych robotników – do 25. roku życia, natomiast dla potrzeb operacji niebezpośrednio produkcyjnych – ludzi do 35, roku życia. Bacznie zwracano uwagę na motywację do pracy kandydatów oraz kompetencje społeczne, poszukiwano mechaników samochodowych, elektryków oraz elektromechaników. Duża część przyjętych została przeszkolona zawodowo w czasie 3–6-miesięcznych pobytów na terenie zakładów koncernu, a po powrocie dzieliła się doświadczeniami w tzw. szkoleniu stanowiskowym z innymi pracownikami. Od początku ważnym elementem kalkulacji były niskie koszty siły roboczej.

Załoga jest zatem bardzo młoda, średnia wieku oscyluje wokół 28 lat. Są to ludzie z niewielkim lub żadnym doświadczeniem pracy u innego pracodawcy. Staranna i wysoce selekcyjna rekrutacja spowodowała, że pracownicy od początku czuli się wyróżnieni i mieli wrażenie, że otrzymali pracę w szczególnej firmie: nowoczesnej, dobrze zorganizowanej, oferującej szkolenie wszystkim pracownikom.

Wykształcenie ocenia się jako wystarczające. 4,76% pracowników produkcyjnych ma wykształcenie wyższe, 53,33% – średnie zawodowe lub ogólne, a 41,91% – zasadnicze zawodowe. Z kolei 61,04% pracowników pozaprodukcyjnych legitymuje się wykształceniem wyższym, a 38,95% – średnim. Znaczna część robotników podjęła naukę w szkołach wyższych, w czym może przejawiać się ambicja do dalszego awansu zawodowego, być może także poza firmą *Gamma*. Zatem załogę *Gamma* należy oceniać jako bardzo ambitną, pragnącą wywalczyć stałe miejsce dla siebie w kontekście całego koncernu międzynarodowego.

Elementem wzbudzającym frustrację szeregowych pracowników *Gamma* są stosunkowo niskie zarobki w porównaniu do firm działających w regionie i w kraju macierzystym koncernu oraz niewielkie możliwości awansu. Młoda załoga odczuwa potrzebę rozwoju zawodowego i awansu. W warunkach bardzo płaskiej struktury organizacyjnej, kariera polegająca na awansach dostępna jest jednak tylko dla pojedynczych osób. Fakt, iż dyrektorami i w większości kierownikami liniowymi są jedynie obywatele kraju macierzystego koncernu i że w najbliższym czasie przewidywany jest awans na te stanowisko tylko jednego Polaka jest równie frustrujący.

Podkreślić należy, iż wszystkie trzy badane przypadki charakteryzuje dychotomiczny model segmentacji wewnętrznej. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest spłaszczona. Kierownictwu najwyższego szczebla podlegają kierownicy liniowi, którzy sprawują bezpośrednią kontrolę nad liczną grupą pracowników szeregowych. Najniższy szczebel hierarchii zdominowany jest przez osoby względnie młode, niezbyt zróżnicowane pod względem wykształcenia. Zajmują podobną pozycję w strukturze społeczno-ekonomicznej. Doświadczają identycznych zjawisk na rynku pracy.

### Postawy menedżerów. Styl kierowania

W firmie *Alfa* grupa pracowników podlegająca ciągłej wymianie jest obiektem nieustannego naginania prawa względem niej, czynionego przez naczelne kierownictwo. Wykorzystuje się nieznajomość obowiązujących przepisów lub ich zwykłą naiwność, przede wszystkim w kwestiach czasu pracy i dobowych przerw między zmianami, minimalnego wynagrodzenia. Zapisy zakładowego funduszu świadczeń społecznych ograniczają dostęp do zasobów pracownikom zatrudnionym krócej niż 6 miesięcy.

Jednocześnie w *Alfa* nie istnieje zinstytucjonalizowana forma komunikacji na linii kierownictwo – pracownicy. Pracownikom niemal od początku zatrudnienia obiecuje się podwyżki płac, mające nastąpić „łada chwila”, podczas gdy w rzeczywistości one nie następują, a są zastępowane kolejnymi obietnicami. Pracownicy czują się oszukiwani i mamieni przez kierownictwo, które przyjmuje ton lekceważący. Na żale zgłaszane przez pracowników odpowiada się, że mogą się zwolnić, podkreślając „długą kolejkę chętnych” na ich miejsca pracy.

Styl zarządzania można uznać za autorytarny, w czym przewodził jeden z zastępców menedżera obiektu. Od pewnego czasu stawał się on w *Alfa* tzw. szarą eminencją. Podejmował większość czynności za swego przełożonego, do pewnego stopnia dominując nad nim, decydując się przy tym na szereg ruchów personalnych wymierzonych przede wszystkim w „starszych” pracowników. Szeregowi pracownicy mogli odnieść wrażenie, że u podstaw takiego zachowania leży fakt, iż zastępcy menedżera obiektu wyraźnie ciąży wcześniej nakreślony „familijny” klimat organizacyjny, nieformalne zwracanie się do siebie wszystkich zatrudnionych. Menedżer nie tolerował zwracania się do siebie po imieniu (mimo iż był niewiele starszy od szeregowych pracowników), uważając, że w ten sposób traci należne poważanie, swój kierowniczy autorytet i zewnętrzne oznaki władzy formalnej. Utratę atrybutów władzy w jego mniemaniu miało rekompensować nadużywanie władzy.

Należy dodać, iż zachowanie zastępcy menedżera nosiło wyraźne znamiona zasady samospełniającego się proroctwa. Im dłużej i silniej starał się narzucić swym zachowaniem formalny autorytet, tym mocniej przylegała do niego etykieta „bufona” i „chama”, i z tym większą węgą budowano mur niechęci z obu stron.

Powyższy styl stał się bezpośrednim powodem powstania związku zawodowego. Wyrażaną wprost opinią uzasadniającą podjęcie tej decyzji stało się przeświadczenie o potrzebie pokazania kierownictwu, że „my też coś potrafimy”. Od momentu powstania organizacji związkowej nie doszło jednak do ani jednego oficjalnego spotkania kierownictwa ze związkowcami. Inicjatorzy przez cały czas podkreślali zamiar współpracy z pracodawcą i kształtowania pokoju społecznego w zakładzie pracy. Twierdzili, że ich celem nie jest destabilizowanie organizacji firmy i zastanych układów personalnych. Wyrażano także nadzieję na wzrost wzajemnego zaufania i poprawę atmosfery wśród załogi.

Kierownictwo rozgłaszało jednak wśród pracowników informację, że powstanie związku zawodowego ma na celu wymianę składu osobowego kierownictwa *Alfa* i doprowadzenie do zwolnienia z pracy menedżerów obiektu. Jednocześnie przystąpiono do rozbicia koleżeńskich stosunków w zakładzie pracy poprzez skłócenie pracowników. Pod groźbą utraty pracy zobowiązano ich do nieustannego inwigilowania działaczy związkowych i osób, z którymi często rozmawiają. Informacje natychmiast były przekazywane do kierownictwa.

Efektom tego było przeświadczenie o nieustannym szpiegowaniu. Menedżer obiektu zapraszał pojedynczych pracowników na quasi-formalne spotkania, na których wypytywał o przynależność związkową samego zainteresowanego, jak i tego, co na temat przynależności innych zasłyszał nieoficjalnie. Wymuszał podpisywanie przez pracowników oświadczeń dotyczących przynależności do związku zawodowego.

Związek rozbito bardzo szybko. Zwolnienia kilku szeregowych pracowników odstraszyły dostatecznie mocno resztę załogi, a działaczy pozbawiły formalnych podstaw dalszego działania.

Ogólny klimat w stosunkach pracy w firmie *Beta* można podzielić na dwa diametralnie odmienne typy. Pierwszy to stosunki funkcjonujące pomiędzy pracownikami szeregowymi, drugi – pomiędzy pracownikami a naczelnym kierownictwem. Te drugie są złe, a w najlepszym przypadku neutralne. Kierownictwo uznawane jest przez pracowników głównie za aparat sankcji, w tym czynionego z premedytacją uprzykrzenia życia oraz przykład podręcznikowej nieudolności w zarządzaniu.

Firma *Beta*, podobnie jak firma *Alfa*, zarządzana jest w sposób autorytarny. Płaskość struktury organizacyjnej sprawia, że dyrektor jest niezwykle blisko podstaw struktury. Z racji jednak tego, że pracownicy szeregowi podlegają bezpośrednio kierownikom działów, prowadzi to do dualizmu rozkazodawstwa. Wprowadza poczucie źle odbieranego paternalizmu i przeświadczenia – które można było usłyszeć zwłaszcza od szeregowych pracowników – że *cokolwiek się uczyni, ostatnie słowo i tak należy do dyrekcji*.

Naczelne kierownictwo w większości przypadków uznaje pracowników za leni, bumelantów i cwaniaków szukających tylko okazji, aby nie pracować lub coś ukraść. Wychodzących z pracy poddaje się drobna-

zgowym kontrolom, a należy odpoczynek traktuje jako wymigiwanie się od pracy. W przypadku ujawnienia braku towaru doszukuje się spisku pracowników.

Ogólnie na każdym kroku można dostrzec poczucie wyższości ze strony kierownictwa (np. określenia typu: *Ty tu jesteś od roboty, a nie od myślenia*), przekonania o nierównowadze stosunków, możliwościach dowolnej decyzji.

Pracownicy artykułują niechęć w stosunku do dyirekcji placówki. Krytykowany jest szczególnie autorytarny styl zarządzania, który przejawia się w wyrażeniach „my wiemy lepiej”. Sprzeciw wyraża się niemal wyłącznie w postaci żali i krytycznych dyskusji wygłaszanych pośród współpracowników. Pracownicy wyraźnie dostrzegają rozdźwięk pomiędzy wyobrażeniami właściwych zachowań pracodawcy a rzeczywistością.

Powyzszy klimat stał się bazą dla powstania organizacji związku zawodowego. Od początku działania organizacji związkowej pojawiały się drobne incydenty, będące próbami destabilizowania procesu rozwoju związku ze strony menedżerów. Po pierwsze, pojawiały się cyklicznie wśród pracowników informacje – jakoby zastyszane „u pewnego źródła” – że dyrekcja zamierza w różny sposób doprowadzić do rozbitcia związku. Z biegiem czasu coraz głośniejsze mówiło się, że dyrekcja za wszelką cenę zamierza pozbyć się „niewygodnych” pracowników, nawet kosztem pogwałcenia przepisów. Związek faktycznie niemal natychmiast rozbito, zwalniając z pracy działaczy pod byle pretekstami. Nie zachowano przy tym zapisów Ustawy o związkach zawodowych chroniących działaczy funkcyjnych.

Diametralnie inaczej przedstawia się sytuacja w firmie *Gamma*. Stosunki pracownicze nacechowane są klimatem kooperacji. W koncernie obowiązują wynegocjowane zasady współdecydowania, które akceptują kooperację instytucjonalną, jak i codzienną, mniej sformalizowaną. Zasadzie otwartości sprzyja już sama architektura budynku fabryczno-biurowego, która w samym zamyśle umożliwić miała komunikację bezpośrednią (maksymalne zmniejszanie dystansu) między wszystkimi pracownikami firmy, w szczególności robotnikami i menedżmentem.

W procesie rekrutacji zwracano baczną uwagę na kompetencje społeczne. Nie stroni się od ciągłych spotkań i wymiany informacji. Dba się o obecność szkoleń pracowniczych z różnego zakresu. Te czynniki mają w pewien sposób neutralizować niezadowolenie z powodu stosunkowo niskich zarobków i braku awansu, które mogły z czasem „wymknąć się spod kontroli”.

Przez 5 lat działania związek zawodowy przeprowadził 24 negocjacje z kierownictwem. Pozwoliły one – na podstawie zasady dialogu – na wypracowanie systemu godzącego interesy firmy i załogi. Praktyki współdziałania kierownictwa z pracownikami obejmują spotkania w sprawach produkcyjnych i pracowniczych. Kwartalne spotkania z organizacją związkową przewidują poruszenie dowolnego tematu.

Niezwykle istotny jest fakt, że inicjatorem założenia związku zawodowego było samo kierownictwo. Nie mamy tu jednak do czynienia z czymś, co w literaturze nazywa się „żółtym” związkiem zawodowym, czyli działającym w interesie pracodawcy. Kierownictwo zostało poddane silnej presji ze strony dyrekcji koncernu, jak i zagranicznych związków. Dyrektor ds. personalnych dążył do zaistnienia przedstawicielstwa

pracowniczego w formie związku zawodowego, który, rozumiejąc interesy pracowników, rozumiałby jednocześnie ich powiązanie z interesem firmy. Załozde przedstawiono plan i korzyści założenia związków zawodowych. Obecnie każdy nowozatrudniony pracownik ma możliwość spotkania się z przedstawicielem związków zawodowych.

### Liderzy pracowników

We wszystkich przypadkach liderzy pracowników odgrywają istotną rolę.

Przypadek *Alfa* charakteryzowało objęcie przez dwie osoby (kierownika liniowego oraz zastępcy) wszelkich działań związanych z formalną rejestracją związku i mobilizacją pracowników. Przyjęto strategię indywidualnej rozmowy z każdym pracownikiem – potencjalnym członkiem związku. Zapraszano pracowników do odrębnego pokoju na terenie *Alfa* i zachęcano do przystąpienia do inicjatywy. Podczas rozmowy przedstawiano analizę stanu obecnego oraz możliwość powstania związku zawodowego jako środka do jej zmiany. Informowano o ochronie działaczy związkowych przed zwolnieniem.

W momencie zwolnień związkowców przewodniczący przyjeżdżał do zakładu pracy, starając się zrozumieć motyw rozbijania związku przez kierownictwo, próbując przeciwstawić się działaniom dyrekcji, pocieszając. Cały czas dwójka działaczy aktywnie współpracowała z centralą związkową, Państwową Inspekcją Pracy, usiłowała szukać pomocy.

Podobnie miała się rzecz w *Beta*. Inicjatorem powołania była jedna osoba – szeregowy pracownik jednego z działów. Impulsem nadającym ton przyszłym wydarzeniom niewątpliwie stał się artykuł w jednym z ogólnopolskich tygodników prezentujący aktywny rozwój organizacji związków zawodowych na terenie firm prywatnych, inicjowany przez dwie główne centrale związkowe. Prezentowany materiał, wraz z wywiadami z głównymi organizatorami, wywołał u pracownika zainteresowanie w takim stopniu, że następnego dnia po lekturze artykułu odwiedził lokalną siedzibę centrali związkowej. W rozmowie z jednym z organizatorów związkowych otrzymał statut związku oraz ogólne informacje dotyczące założenia komórki związkowej, w tym wymogi minimalnej liczby członków potrzebnych do oficjalnego rozpoczęcia funkcjonowania. Jeszcze tego samego dnia, podczas pracy, zainteresował pomysłem dwóch innych kolegów.

Osoba ta, mimo że cieszyła się sporym zaufaniem załogi (pracowała w *Beta* już dość długo), charakteryzowała się także do pewnego stopnia ideacyjnym przeświadczeniem o potrzebie wpływu załogi na kształt stosunków pracy w zakładzie pracy oraz reprezentacji pracowniczej. Nie bez znaczenia były nieskrywane lewicowe poglądy polityczne tej osoby. W tym względzie warto również nadmienić, iż pracownik ten był studentem jednego z kierunków humanistycznych miejscowej uczelni wyższej.

Choć w firmie *Gamma* głównym inicjatorem założenia związku zawodowego było kierownictwo, to gdyby nie pojawienie się w późniejszym okresie lidera, związek byłby organizacją inercyjną. Rozwój związku nastąpił, gdy wybrano nowego przewodniczącego. Przez 8 lat przebywał on za granicą i – wykonując zawód sportowca – zapoznał się z lokalnymi działaczami związkowymi. Wiedział, jak działają związki zawodowe, miał wśród związkowców przyja-

ciół – osoby, na które mógł liczyć. Przed podjęciem funkcji (do czego był namawiany przez kierownictwo) odbył wiele rozmów z pracownikami, przedstawiając swoją wizję działania związku oraz cele, jakie stawia przed sobą i organizacją. Wydaje się, że to dzięki działaniu lidera związek skupia obecnie 75% załogi oraz uczestniczy w wielu przedsięwzięciach negocjacyjnych i usługowych skierowanych do załogi.

## WNIOSKI

Przedstawione zostały trzy przypadki formowania się związków zawodowych w sektorze prywatnym powstałym na zasadzie tzw. *greenfieldów*. W kontekście modelu Hirchmana należy zastanowić się, dlaczego wśród pracowników dochodzi do powstania związku zawodowego, a więc strategii typu *voice*? W przypadku zakładu *Gamma* inspiratorem założenia organizacji związkowej jest samo kierownictwo, będące pod intensywnym wpływem centrali koncernu i związków zawodowych z kraju pochodzenia.

Wydaje się, że mimo pojawiającego się niezadowolonia z powodu relatywnie niskich zarobków i odcięcia możliwości awansu, pracownikom podoba się praca w *Gamma*. Zastosowanie instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. w postaci szkoleń zagranicznych, atmosfery *openspace*, przyjaznego klimatu spełnia swoją rolę. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że w przypadku braku wyraźnego nacisku ze strony menedżmentu, przeważałaby strategia typu *loyalty*. Za takim stwierdzeniem świadczy fakt, iż związek zawodowy nie cieszył się na początku swojej działalności wielką popularnością wśród pracowników. Dopiero lider pracowniczy zdynamizował go i „ustawił na właściwe tory”.

Funkcją postawy typu *voice* w przypadku firm *Alfa* i *Beta* są trzy czynniki. Pierwszym jest postawa menedżerów, polegająca na skrajnym autorytaryzmie, źle odbieranym paternalizmie, przekonaniu o własnej wyższości i możliwości dla dowolnego zachowania. Taka forma kształtowania stosunków pracy została uznana za niedopuszczalną przez pracowników i była mocno przez nich kontestowana. W tym sensie niemożliwe było zastosowanie strategii *loyalty*.

Dlaczego wobec tego nie mieliśmy do czynienia ze strategią typu *exit*? Wydaje się, że nie sprzyjają temu zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Duża niepewność związana z trudnym do przewidzenia okresem poszukiwania nowego zatrudnienia (*Nie mam czego szukać innej pracy, bo lepszej i tak nie znajdę, a mogę na długo być bezrobotnym*) idzie w parze z utrwalonym klimatem formalnej i pozaformalnej współpracy.

Tak więc drugim czynnikiem sprzyjającym postawie typu *voice* jest cecha wynikająca z segmentacji wewnętrznej. Mamy do czynienia z dość dużą grupą osób w podobnym wieku, o podobnym światopoglądzie, znajdujących się w podobnym położeniu społeczno-ekonomicznym.

Cechy te są bazą dla „ducha grupy” i zdolności podejmowania działań zmierzających raczej do przeciwstawiania się zastanym warunkom niż do odchodzenia z firmy lub godzenia się ze *status quo*. Poprzez wykorzystanie reguł formalnych, przypisanym do instytucji związku zawodowego, jak i ukazanie siły symbolicznej (w postaci: *My też coś potrafimy*) pracownicy zespoleni solidarnością grupową dążą do zmiany reguł. Obecną sytuację określają jako naruszającą zasa-

dę „sprawiedliwości”, nawet w obiektywnie uznanym stanie nierównowagi.

Za trzeci czynnik sprzyjający strategii *voice* należy uznać rolę liderów ze strony pracowników. To oni tworzą mechanizm napędzający proces zmiany reguł wymiany, mobilizację społeczną i próbę instytucjonalizacji. Typ lidera transformacyjnego jest w tym przypadku wyraźny, ale dostrzega się także elementy cech przywódcy transakcyjnego. Wydaje się, że pojawienie się lub brak rzeczywistego lidera – nawet przy zaistnieniu pozostałych dwóch czynników – w dużym stopniu decyduje o podjęciu decyzji powołania związku zawodowego, a więc zmiany sytuacji wymiany w stosunkach pracy w skali mikro.

Jak wygląda kwestia zmiany dotychczasowych reguł wymiany? Kierownictwo firmy *Gamma* uznało, iż musi podporządkować się decyzjom swoich zwierzchników stojących na czele całego koncernu. Naciski odniosły skutek. Co takiego skłoniło jednak kierownictwo firmy *Gamma* do takiego kroku? Czy rzeczywiście w ich interesie było powstanie organizacji związkowej w placówce w Polsce?

Odpowiedź sformułowana na gruncie koncepcji wymiany społecznej sugeruje, iż dana forma wymiany dóbr pomiędzy pracodawcą a pracownikami – wypracowana i wdrożona w życie w drodze, jak można przypuszczać, wzajemnych konsultacji – została zinstytucjonalizowana w obrębie koncernu. Oznacza to, iż funkcjonuje na podstawie pewnego wzoru zachowania, regulacji formalnej i pozaformalnej, wartościach wspólnych podzielanych przez obie strony. Kierownictwo koncernu – mając na względzie zarówno czynniki ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne (np. zachowanie spokoju społecznego) – zdecydowało się na promocję takiego rozwiązania w oddziale w Polsce. Odnosząc do teorii wymiany uznało, iż poprzez dialog z formalną reprezentacją pracowniczą można osiągnąć większe korzyści w kwestii zasobności własnego (w kontekście koncernu) portfela dóbr niż w przypadku, gdy takiej reprezentacji nie ma.

Kierownictwo dostrzegło, iż działalność związku zawodowego nie musi oznaczać gry o sumie zerowej, na zasadzie „zwycięzca bierze wszystko”. Zmiana zasad wymiany społecznej nie prowadzi do wymiernej utraty wartościowych zasobów na rzecz oponenta, działającego w zamiarze ich odebrania wyłącznie na własną korzyść.

To charakteryzuje podejście menedżmentu firm *Alfa* i *Beta*. Oficjalne oświadczenia i faktyczne działania strony związkowej w przypadku *Alfa* i *Beta* na taki zamiar jednak nie wskazywały. Celem była zmiana reguł gry, ale nie w postaci przejmowania kompetencji należnych pracodawcy. Celem było wprowadzenie przyjaznej atmosfery współpracy, zrozumienia, ludzkiego podejścia do pracowników i ich pracy, które polepszyłyby klimat wewnątrz organizacji i w konsekwencji doprowadziły do poprawy kondycji firmy i jej pozycji rynkowej.

Tym samym trzy zbadane przypadki można podzielić na dwa typowe zachowania menedżmentu w obliczu powstawania związków zawodowych. Jedno polegające na kompletnym odrzuceniu możliwości istnienia tego typu instytucji bez względu na okoliczności. Dostrzega się w nich atak na pozycje pracodawcy i właściciela, odebrania władzy, wgląd w procesy dokonywane przez kierownictwo, a w konsekwencji ekonomiczny upadek przedsiębiorstwa w obliczu silnej walki konkurencyjnej. Relację pracodawca-pracownicy postrzega się w układzie wymiany zasobów, która

nie podlega jakiegokolwiek debacie. Element próby zmiany reguł nimi rządzących uznaje jako zamach, mający na celu destabilizację pozycji firmy.

W przypadku firm *Alfa* i *Beta* pracodawca opiera swą reakcję na odczytaniu sygnałów zewnętrznych. Zachowanie polega na gwałtownym odzwieciu, doszukiwaniu się w powstaniu związku zawodowego „zamachu” na własne atrybuty władzy. W tym sensie próbuje za wszelką cenę (szpiegowanie, oskarżanie, podstęp, ostatecznie zwolnienie z pracy) uchronić strukturę wymiany na korzystnej – z jego punktu widzenia – podstawie. W rozumieniu pracodawcy koszt pozbycia się pracownika, czyli nieskorzystanie z siły roboczej przez niego oferowanej, jest dużo niższy od kosztów zmiany reguł wymiany, potencjalnie poniesionych w wyniku funkcjonowania organizacji związkowej.

Drugi typ zachowania również ujmuje stosunki pracy w perspektywie wymiany cennych dóbr pomiędzy dwiema stronami. Z tą jednak różnicą, iż pojawienie się związku zawodowego jako formy zmiany reguł rządzących wymianą nie postrzega się w kontekście zamachu na przynależne zasoby, ale okazję do wzmocnienia wymiany zasobów i zdolności. Colin Crouch nazwał to przejściem od sytuacji kontestacji do utrwalonych relacji korporatyżmu negocjowanego. Polegałoby to na tym, iż wymiana dokonuje się na jakościowo odmiennych zasadach, a każda ze stron zdolna jest do otrzymania dóbr wyższej wartości niż w przypadku wymiany poprzedniego rodzaju. W takim przypadku mówimy o wymianie typu *win-win*, w której korzyści kooperowania są wyższe niż te wynikające z dążności do realizacji własnych interesów kosztem drugiej strony.

## SUMMARY

The paper presents three case studies relating to the establishment of trade unions in private greenfield sector in Poland. Peter Blau's structural theory of social exchange constitutes the study's theoretical background. Labour relation is treated as a exchange relation of resources accessible both to the employer and employees and the trade union as a factor of change of that exchange rules. The change occurs with taking the influential factors into consideration, i.e. core and periphery sector distinction, managerial approach and employees' leader appearance.

## LITERATURA

- Aronowitz S. (1987), *Trade Unionism: Illusion and Reality*, w: S. Larson, B. Nissen, *Theories of the Labor Movement*, Wayne State University Press.
- Blau P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York.
- Blau P.M. (1975), *Wymiana społeczna*, w: W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (wyb. i red.), *Elementy teorii socjologicznych*, PWN, Warszawa.
- Bryman A. (1996), *Leadership in Organizations*, w: S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, s. 276–292.
- Crouch C. (1993), *Industrial Relations and European State Tradition*, Clarendon Press, Oxford.
- Czepulis-Rutkowska Z. (2003), *Nietypowe formy zatrudnienia i system emerytalny – wzajemne relacje*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Dunlop J. (1958), *Industrial Relations Systems*, Feffer & Simons, London.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, President and Fellows of Harvard College.
- Kochan T.A., McKersie R.B., Cappelli P. (1984), *Strategic Choice and Industrial Relations Theory*, „Industrial Relations” nr 20.
- Kozek W. (1993), *Rynek pracy. Socjologiczne interpretacje podstawowych pojęć*, Studia Socjologiczne, Warszawa.
- Oleksyn J. (1998), *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie*, WSZIP, Warszawa.
- Teague P., Grahl J. (1992), *Industrial Relations Trajectories and the Future European Human Resource Management*, w: P. Teague, J. Grahl, *Industrial Relations and European Integration*, Lawrence and Wishart, London.