

**Juliusz Gardawski**

**„Nieodkryty potencjał Europejskich Rad Zakładowych”**

**opracowanie przygotowane dla potrzeb Sekretariat Metalowców  
NSZZ „Solidarność”**

**Warszawa lipiec 2006 r.**

## **Europejskie Rady Zakładowe w przemyśle metalowym w Polsce.**

Prezentowane opracowanie jest studium, które w dużej mierze powstało na podstawie badań terenowych, przeprowadzonych w pierwszej połowie 2006 roku. Celem projektu badawczego było stwierdzenie, jaki charakter ma instytucja Europejskiej Rady Zakładowej (ERZ)<sup>1</sup> w polskich warunkach. Co prawda próba została zwięziona do jednej grupy branżowej – odpowiadającej Sekretariatowi Przemysłu metalowego NSZZ „Solidarności” – jednak w przekonaniu piszącego te słowa wnioski z badań będzie można ostrożnie uogólnić na całą populację polskich ERZ.

Projektodawcy badań sformułowali ogólny problem jako „nieodkryty potencjał ERZ”. Przedstawili także hipotezę, iż Dyrektywy 94/45/WE (przyjęta w 1994 a obowiązująca od września 1996 roku) i 2001/86/WE są skutecznym instrumentem wzmocnienia procedur informacji i konsultacji wewnątrz przedsiębiorstw i aktualnie stanowią najwyższe osiągnięcie w dziele europeizacji stosunków przemysłowych. Zarazem przyjęli, że należy dążyć do nowelizacji Dyrektywy, bowiem jej aktualny zapis ma szereg niedostatków. Tak więc przystępując do badań otrzymałem dwie wstępne hipotezy, pierwszą mówiącą, że instytucja ERZ zawiera potencjał niewykorzystany w polskich warunkach (a nawet potencjał nieuświadamiany przez związki zawodowe) oraz drugą o zdecydowanie pozytywnym charakterze instytucji ERZ.

Na wstępie opracowania przedstawię niektóre kwestie o charakterze teoretycznym i omówię wybrane uogólnienia, zawarte w literaturze, następnie przedstawię najnowsze badania Jeremiego Waddingtona, przeprowadzone w ramach ETUI. W drugiej części opracowania przedstawię wyniki badań kwestionariuszowych oraz wyniki analiz rozmów z pracownikami polskich przedsiębiorstw, zaangażowanymi w działalność wybranych

---

<sup>1</sup> W opracowaniu będę używał skrótu polskiej nazwy ERZ (Europejskie Rady Zakładowe), a nie angielskiej (EWC – *European Works Council*). Dodam, że w kilku przypadkach nazwa własna instytucji była inna (np. Forum Doradcze), jednak i w tych przypadkach będę używał skrótu ERZ.

ERZ. Z góry muszę zastrzec, że badania te mają charakter socjologiczny, odnoszą się do opinii odpowiednio dobranych respondentów krajowych, nie zawierają natomiast analizy dokumentów i wskaźników ekonomicznych. Ponadto muszę dodać, że nie udało się zrealizować badań kwestionariuszowych na planowaną skalę – przeprowadzono nieco ponad 20 takich wywiadów.

## **I. Uwarunkowania działalności korporacji międzynarodowych. Podstawowe perspektywy badawcze**

Obecnie omówię pokrótce wybrane aspekty teoretycznego układu odniesienia. Na układ ten składają się takie zagadnienia jak charakter korporacji wielonarodowych (MNC<sup>2</sup>), globalizacja i przenoszenie wzorów zarządzania zasobami ludzkimi w ramach MNC, specyfika kultur i ustrojów gospodarczych itd.

Od kilkunastu lat trwa debata na temat przynależności narodowej i tożsamości przedsiębiorstw wielonarodowych. Ukształtowały się dwa obozy: „pierwszy opowiada się za uznaniem silnego powiązania przedsiębiorstw z ich państwami pochodzenia (...). Przedstawiciele drugiego obozu są natomiast zdania, że współczesne przedsiębiorstwa tak bardzo „oddaliły” się od państw pochodzenia, że trudno mówić o łączących je więzach, a tym bardziej o narodowej przynależności przedsiębiorstw, gdyż *de facto* stały się one prawdziwie ‘bezpieczne’” (Jaraczewska-Romaniuk 2004: 108).

Jak mierzyć identyfikację narodową? Zgodnie z koncepcją przyjętą przez Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości decydujące w tym względzie jest to, z jakiego kraju pochodzi dane przedsiębiorstwo (kraj, w którym przedsiębiorstwo uzyskało osobowość prawną i/lub którego jurysdykcji podporządkowana jest jego działalność), a także gdzie jest zlokalizowana centrala (zarząd centralny) lub ośrodek kontrolny. Ponadto przyjmuje się kryterium w postaci składu narodowościowego (tożsamości narodowej) centralnego zarządu i menedżmentu (grup, które w najwyższym stopniu określają charakter przedsiębiorstwa i sposób jego zarządzania) (tamże 110-112).

---

<sup>2</sup>W opracowaniu będę używał skrótu angielskiej nazwy MNC (*Multinational corporation*) – korporacja wielonarodowa. Traktuję tę nazwę jako desygnat różnych typów wielonarodowych korporacji (wielonarodowych, międzynarodowych, ponadnarodowych). Piszę o tym więcej w dalszej części rozdziału.

Jak pisze autorka, coraz bardziej złożoną sprawą jest klarowne określenie współczesnych MNC według wskazanych powyżej kategorii identyfikacji narodowej. Jak pokażę poniżej, trudno o to w czasach rosnącej globalizacji, licznych przejęć przedsiębiorstw i całych grup przedsiębiorstw, pojawiania się MNC o podwójnych uzależnieniach (centralny zarząd w kraju pozaeuropejskim, w Europie zarząd europejski o różnym stopniu autonomii), pojawianie się „Światowych Rad Zakładowych” itd. Potwierdzały to nasze badania – w jednym z przedsiębiorstw okazywało się, że nowy właściciel pozostawał w skomplikowanych relacjach z dotychczasowym właścicielem a struktura własności i kontroli stała się tak złożona, że liderzy związkowi dopiero po upływie kilku miesięcy po zmianach własnościowych zdobyli wiedzę o tym, jaki jest podmiot podejmujący kluczowe decyzje w MNC.

#### *MNC a gospodarka liberalna i koordynowana*

Osobną kwestią jest narodowy kontekst, w którym przychodzi działać wielonarodowym korporacjom i wpływ tego kontekstu na funkcjonowanie MNC. Badania z zakresu socjologii ekonomicznej pozwalają na klasyfikowanie typów stosunków przemysłowych oraz lokowanie ich w perspektywie różnych typów kapitalizmu (zgodnie z podziałami, przyjmowanymi przez tzw. „Szkołę różnorodności kapitalizmu”). Takich typologii i klasyfikacji jest wiele, począwszy od najogólniejszej, wyodrębniającej cztery systemy stosunków pracy: konfliktowy, pluralistyczny, neokorporacjonistyczny i monokratyczny (Morawski 2001: 211 i nast.). Na to nakładają się klasyfikacje europejskich kapitalizmów, skorelowane z systemami stosunków pracy. Wyodrębnia się więc krąg krajów języka niemieckiego i krąg skandynawski, które szczególnie silnie rozwinęły system neokorporacjonistyczny, kraje anglosaskie z systemem pluralistycznym czy etatyzm francuski.

Z punktu widzenia naszego tematu szczególnie ważna jest dychotomiczna klasyfikacja Kathleen Thelen (2001). Opowiada się ona przeciwko analizie współczesnych gospodarek kapitalistycznych przy pomocy uniwersalnych skal, których biegunami są „centralizacja – decentralizacja” lub „sztywne regulacje pracy – elastyczne

regulacje”. Krytykowane przez Thelen podejścia interpretują europejskie gospodarki według jednej logiki, podczas gdy zdaniem autorki, we współczesnych rozwiniętych krajach istnieją dwie logiki gospodarcze, z których każda wymaga swoich własnych narzędzi pomiaru, własnych skal. Pierwsza logika odpowiada „koordynowanym gospodarkom rynkowym” (*coordinated market economies* – CME) druga – „liberalnym gospodarkom rynkowym” (*liberal market economies* – LME). Logika CME cechuje się prowadzeniem układów zbiorowych na możliwie wysokim, branżowym i narodowym poziomie, legitymizacją silnej pozycji związków zawodowych, współpracą organizacji pracodawców ze związkami itd. Jest to logika właściwa krajom skandynawskim i krajom języka niemieckiego. Z kolei LME to logika polegająca na możliwie niskim poziomie legitymizacji związków (lub wręcz traktowania przez pracodawców związków jako organizacji zbędnych), dużej swobody menedżmentu, elastycznych regulacji pracy itd. Thelen odrzuca uniwersalistyczną tezę, iż w czasach globalizacji następuje konwergencja, ujednoczenie metod zarządzania, kwestionuje więc pogląd, że pewne rozwiązania stają się powszechnie akceptowane i są powszechnie wprowadzane (takie jak decentralizacja, elastyczność, obniżanie rangi zbiorowych układów pracy itd.) a inne są powszechnie odrzucane (zawierania układów zbiorowych na poziomie ponadzakładowym, respektowanie znaczącej roli związków zawodowych itd.). Uznaje ona, iż globalizacja ma pewne unifikujące konsekwencje dla różnych systemów społeczno-gospodarczych, lecz twierdzi, że zasięg tej unifikacji jest ograniczony. Uważa mianowicie, że gospodarki typu LME nieco inaczej odpowiadają na wyzwania globalizacji niż gospodarki CME, co do pewnego stopnia ogranicza MNC w poszczególnych typach gospodarek rynkowych w doborze metod zarządzania pracownikami.

W ramach logiki LME centralne zarządy przyjmują dwojakie strategie. Tam, gdzie mogą, starają się zwiększać swobodę menedżerów wobec związków zawodowych (*managerial freedom*), ograniczać zakres układów zbiorowych itd. Tam natomiast, gdzie międzynarodowa konkurencja wymaga wysokiej jakości pracy, innowacyjności zachowań u pracowników, wysokiej identyfikacji z przedsiębiorstwem, zarządy wzmacniają tę identyfikację nie przez przyzwolenie na rozwój związków i wprowadzanie partycypacji w zarządzaniu, lecz przez przekazywanie udziałów własnościowych,

utrzymywanie tzw. wewnętrznych rynków pracy w ramach przedsiębiorstwa, chroniących pracowników przed zewnętrzną konkurencją, przez gwarancję względnie stałej pracy itd. Zwraca się jednak uwagę, że w LME, ze względu na brak „parasola” ze strony silnych związków zawodowych na szczeblu zakładowym i ponadzakładowym oraz przy słabości układów zbiorowych, te rozwiązania nie są trwałe, pracodawcy łatwo mogą z nich zrezygnować gdy nastąpi dekonstrukcja. Wówczas często korzystają oni z łatwych metod obniżania kosztów w drodze prostej deregulacji pracy.

Z kolei w ramach CME, nawet w czasie poważnych wyzwań ze strony globalizacji, nadal zawiera się układy zbiorowe na poziomie ponadzakładowym i dąży się do utrzymania wysokiej identyfikacji, wysokiej jakości pracy i uzyskiwania wysokiej wartości dodanej m. in. przez kooperację zarządów ze związkami zawodowymi. To jednak oznacza, że w CME pojawia się konieczność stałej politycznej interwencji, która utrwała neokorporacyjne rozwiązania, a więc także utrzymuje pokój ze związkami dzięki ograniczeniu regulacji rynkowych. Thelen dowodzi więc nie tylko, że nie ma jednej uniwersalnej odpowiedzi na globalizację, ale także iż każda droga pociąga swoje koszty (Thelen 2001: 74).

Z punktu widzenia naszego tematu wnioski Thelen można interpretować następująco: przedsiębiorstwa mają z góry narzucone ramy, ograniczające możliwości wprowadzania niektórych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (HRM).

Analizy prowadzone przez przedstawicieli Szkoły różnorodności kapitalizmu skłaniają do refleksji, iż obecnie zakres CME w gospodarce światowej nie rozszerza się, przeciwnie niż zakres LME. Dobitym tego przykładem są kraje posocjalistyczne, zwłaszcza kraje grupy wyszehradzkiej oraz kraje bałtyckie. W czasie przełomu ustrojowego były sygnały, słane przez opiniotwórcze elity krajów skandynawskich, a także przez Niemcy, by przejmować ich modele i budować „społeczną gospodarkę rynkową” w duchu CME. Mimo, że te impulsy były dosyć mocne, okazały się jednak słabsze od nacisku ze strony liberalnego modelu LME. Mimo, że nasz ustrój gospodarczy jest nadal częściowo hybrydowy, jednak badania sytuacji naszego kraju dowodzą, że jesteśmy znacznie bliżsi modelowi LME niż CME. Widać to wyraźnie na przykładach działalności większości obecnych w Polsce MNC (są jednak wyjątki, o czym będę pisał w rozdziale poświęconym badaniom jakościowym). O tym, że zbliżyliśmy się do LME

świadczy fakt, że należymy do krajów o najniższym poziomie ponadzakładowych układów zbiorowych, mierzonym odsetkiem pracowników, objętych takimi układami a nasze związki zawodowe należą do najmniej licznych w Europie (o ile obecnie nie są wręcz najmniej liczne).

### MNC a determinanty kulturowe

Ważnym przedmiotem badań jest wpływ systemów wartości (kultury na stosunki przemysłowe i na funkcjonowanie MNC. Obszerne studia przedmiotu „kultura a gospodarka” pozwalają na analizowanie kulturowego zakorzenienia konkretnych gospodarek i wpływu systemów wartości na działalność przedsiębiorstw oraz możliwość przenoszenia wzorów HRM<sup>3</sup> z jednego kraju do innego<sup>4</sup>. Do najbardziej znanych opracowań należą analizy Hampden-Turnera i Trompenaarsa (1998), Inglehara (2003) czy Hofstede (2001). Pojawia się wprawdzie utrudnienie, związane z różnorodnością metodologiczną badań i wielością narzędzi, jednak niektóre z tych studiów zdobywają powszechne uznanie, jako trafne metody badania różnic narodowych. Do takich narzędzi należą wskaźniki skonstruowane przez Hofstede<sup>5</sup>. Znaczący udział w interesującej nas problematyce zajmują badania kapitału społecznego i jego wpływu na powstawanie MNC. Putnam i Fukuyama dowodzą, że są kraje, które właśnie dzięki wysokiemu zasobowi kapitału społecznego (mierzono go przede wszystkim poziomem zaufania

---

<sup>3</sup> Skrót HRM (*Human Resource Management*) oznacza Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – nowoczesna dziedzina nauk społecznych, poświęcona naukowym metodom zarządzania. Proponuje ona szereg rozwiązań uniwersalnych, zwłaszcza spłaszczanie struktur organizacyjnych, drożne kanały informacji itd. Często traktuje się metody postulowane przez HRM jako eliminujące potrzebę istnienia związków zawodowych (co nie musi być prawdą).

<sup>4</sup> Zwracam uwagę czytelników na cenną publikację pt. “Kultura ma znaczenie” (Harrison, Huntington 2003)

<sup>5</sup> Dla przykładu pięć wskaźników, różnicujących kulturowy kontekst wg. Hofstede: dystans w stosunku do władzy (stopień akceptacji nierównej dystrybucji władzy), usuwanie niepewności (zdolność do tworzenia instytucji zmniejszających stopień niepewności), indywidualizm-kolektywizm (skupienie się na własnym interesie oraz interesie własnej rodziny kontra odpowiedzialność za szerszą grupę), męskość-żeńskość (ambicja i dążenie do celów materialnych kontra jakość życia, kultywowanie relacji społecznych, ochrona słabych), orientacja wobec czasu (decydowanie z horyzontem wieloletnim kontra horyzont krótki). W oparciu od te wymiary podzielono kultury na cztery grupy. Wnioski były krytykowane, jednak podkreśla się zasadność tezy, wynikającej z opracowania Hofstede, iż z trudnościami dają się przenosić rozwiązania HRM z jednej grupy krajów do innej. Dla przykładu, dotyczy to, z jednej strony, grupy, w której jest Hiszpania, Francja, Włochy, Belgia a z drugiej grupy obejmującej Austrię, Niemcy, kraje skandynawskie, Irlandię (Edwards, Rees 2006: 30)

społecznego) tworzą grunt sprzyjający powstawaniu korporacji, które stają się wielonarodowe, są inne, w których deficyt kapitału społecznego utrudnia kooperację, niezbędną dla powstawania i utrwalania MNC. Francis Fukuyama dowodzi, że kraje o korzeniach protestanckich są pod tym względem „lepsze”, kraje katolickie, a także posocjalistyczne – „gorsze”. Ten nurt refleksji dowodzi, że nacisk na czynniki kulturowo-antropologiczne nie powinien być lekceważony, nawet jeśli współczesna globalizacja uniwersalizuje pewne rozwiązania i utrudnia wytyczanie linii demarkacyjnych między obszarami kulturowymi. Pod względem zasobu kapitału społecznego nasz kraj jest lokowany stosunkowo nisko, co jest związane przede wszystkim z dziedzictwem autorytarnego socjalizmu.

#### Zależność MNC od warunków globalnych, regionalnych, lokalnych.

Przedstawione powyżej ograniczenia swobody doboru metod zarządzania (propozycja wyróżnienia LME i CME lub kręgów kulturowych) to jeden aspekt ważnego dla nas problemu funkcjonowania MNC. Należy go uzupełnić o kolejną, najogólniejszą perspektywę, klasyfikującą różnego typu wpływy wywierane na MNC.

Rees i Edwards (2006) w następujący sposób opisali wymiary rzeczywistości społeczno-ekonomicznej, które należy brać pod uwagę, opisując stosunki przemysłowe w MNC. Pierwszy wymiar ma charakter globalny: nie podlega wątpliwości, że obecnie przepływ metod zarządzania pracą jest znacznie łatwiejszy i odbywa się na znacznie większą skalę niż kiedykolwiek w przeszłości. Rodzi to „efekt globalizacyjny”.

Byłoby jednak błędem założenie, że efekt ten nie jest ograniczony. Stają mu bowiem na przeszkodzie wciąż względnie silne trzy dalsze wymiary. Jest to, po pierwsze, „efekt regionalny”. Z punktu MNC wyróżnia się trzy regiony, w których panują nieco odmienne warunki, determinujące zachowania centralnych zarządów i menedżmentu korporacji: zachodnioeuropejski, północnoamerykański oraz wschodnioazjatycki. Na marginesie warto dodać, że tylko w tych regionach świata powstaje większość korporacji, a jeśli przekraczają bariery własnego regionu, to kierują się raczej do któregoś z dwóch pozostałych regionów niż przekraczają ich granice.

Kolejny efekt jest również istotny – jest to „efekt narodowy”: „odnosi się on do różnic między ustrojami gospodarczymi (*business systems*) i do roli instytucji narodowych (finansowych, edukacyjnych, politycznych). Wiadomo, iż „mimo nacisków na zmianę, systemy finansowe wciąż istotnie różnią się między krajami” (tamże 23). Autorzy wskazują na różnicę między systemami północnoamerykańskim i brytyjskim z jednej strony a niemieckim i szwedzkim z drugiej. Chodzi o specyficzne relacje między bankami, właścicielami, menedżerami itd. Inni autorzy nazywają to zjawisko „efektem socjetalnym” (Maurice i inni, 1986 za Edwards i Rees 2006), który charakteryzuje zasadnicze różnice w stosunkach pracy, zakorzenionych w całej sieci instytucjonalnej, właściwych danym ustrojom gospodarczym (wskazuje się na głębokie i utrzymujące się specyfiki ustrojów Wielkiej Brytanii, Francji i Niemiec). To w tej perspektywie mieści się propozycja Thelen mówiąca o LME i CME.

W końcu wymienia się ulokowany na najniższym poziomie „efekt organizacyjny”. Polega on na całej wiązce zjawisk. Podkreśla się więc, że MNC są w zróżnicowanym stopniu uwikłane we własną historię, pojawia się tzw. „ścieżkowa zależność” (*path dependency*), która powoduje, że jedne MNC są bardziej podatne na przyjęcie określonych rozwiązań, inne mniej. Można także mówić o kapitale zaufania społecznego, związanego z marką, zwłaszcza jeśli firma chce dbać o społeczny wizerunek. Inną kwestią jest wpływ typu produkcji, realizowanej w różnych przedsiębiorstwach, należących do MNC. Są takie typy produkcji, które ułatwiają przenoszenie uniwersalnych wzorów zarządzania pracą i są potencjalnie otwarte na wprowadzanie z zewnątrz nowych rozwiązań, są też inne, które są mniej podatne na takie implementacje.

### Ewolucja MNC

Obok wymienionych różnorodnych wpływów ograniczających działanie MNC należy dodać jeszcze aspekt ewolucyjny. W tym przypadku istnieją dwie grupy klasyfikacji – jedna opisuje przekształcanie się typów przedsiębiorstw w gospodarce wraz ze światowymi zmianami ekonomicznymi, druga opisuje zróżnicowanie

przedsiębiorstw w każdym z wyróżnionych typów. Nie będę omawiał różnych klasyfikacji, ograniczę się do krótkiego scharakteryzowania najpopularniejszego sposobu porządkowania. A więc przyjmuje się, że a latach 1920-1950 przeważały przedsiębiorstwa wielonarodowe, „policentryczne”, głęboko zróżnicowane ze względu na protekcyjną politykę rządów, w latach 1950-1980 pojawiły się przedsiębiorstwa międzynarodowe, jednak „etnocentryczne”, natomiast po 1980 roku zaczęły pojawiać się przedsiębiorstwa ponadnarodowe, o silnych sieciowych powiązaniach. W tym przypadku przez sieć rozumie się kanały intensywnego przepływu zasobów, ludzi (menedżerów) i wzorów zarządzania (HRM) między przedsiębiorstwami należącymi do danej MNC, ulokowanymi w różnych krajach. Jeśli z kolei chodzi o szczegółową typologię firm wchodzących do ostatniego, współczesnego nam okresu, to można przytoczyć użyteczną klasyfikację przedsiębiorstw japońskich (cytowaną przez Edwards i Rees): typ „eksportujący”, który przenosi rozwiązania z firmy macierzystej do filii, typ „adaptacyjny”, raczej nie przenoszący wzorów, lecz przystosowujący się do warunków lokalnych, typ określony mianem „zamkniętej hybrydy”, polegający na częściowej wymianie wzorów między przedsiębiorstwem macierzystym a filialnymi oraz typ „otwartej hybrydy”, który podchodzi skrajnie elastycznie, jest nastawiony na wychwytywanie nowych wzorów, gdziekolwiek się one pojawią.

Cały splot wymienionych efektów i form powoduje, że zjawiska globalizacyjne są do pewnego stopnia ograniczane. Występowanie i zakres tych ograniczeń jest zależny od wielu wymienionych czynników, ważnym przedmiotem badań jest stopień, w jakim stopniu ustroje gospodarcze (*business systems*) poszczególnych krajów ograniczają i modyfikują dyfuzję wzorów HRM.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na rezultat badań polskich specjalistów w dziedzinie nowej socjologii ekonomicznej, Chajewskiego i Manterysa. Analizując modyfikujący wpływ naszych stosunków przemysłowych na dokonujące się zmiany instytucjonalne doszli do raczej pesymistycznego wniosku, że polskie stosunki nie stawiają – w zasadzie – oporu wobec zmian i różnią się pod tym względem od stosunków panujących w krajach o stabilnej gospodarce rynkowej. Jest więc tak, że w firmie ulokowanej w Polsce centralny zarząd MNC „więcej może”, w mniejszym stopniu musi się liczyć z oporem ze strony naszych instytucji zbiorowych stosunków pracy, zachowań

naszych aktorów czy postaw polskich pracowników. Jak już pisałem, wiele wskazuje, że jest to wynikiem transformacji i odrzucenia wzorów z okresu autorytarnego socjalizmu (zarówno oficjalnych, jak i cechujących alternatywny ruch pracowniczy). W każdym razie można przytoczyć wiele dowodów na różnice, dzielące naszą sytuację od sytuacji w krajach starej Europy, które potwierdzają takie tezy, jak różnicę między logiką koordynowanej (CME) i liberalnej gospodarki rynkowej (LME). Wskazać można na znane sprawy niemieckiego oporu wobec amerykańskiego koncernu Walmart, skandynawskich skutecznych ograniczeń ekspansji firm budowlanych z krajów postsocjalistycznych a naszych problemów z instalowaniem związków zawodowych w sieciach handlu wielkopowierzchniowego itd.).

## **II. Dyfuzja praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (HRM)**

Obecnie przedstawię zagadnienie ograniczeń, narzucanych na MNC od innej strony, mianowicie od sposobu zarządzania zasobami ludzkimi i przenoszenia odpowiednich wzorów w ramach MNC z kraju do kraju. Z jednej strony, centralne zarządy, ujednolicając praktyki, będą w stanie obniżyć standardy we wszystkich swoich przedsiębiorstwach. Poważnym wyzwaniem dla pracowników europejskiej korporacji byłoby rozpowszechnianie kultury korporacyjnej ograniczającej reprezentację interesu pracowniczego, promującej elastyczność pracy i zwiększającej swobodę decydowania menedżmentu. Z drugiej jednak zwiększenie zakresu praktyk ujednoczonych w zakresie organizacji i warunków pracy w całej międzynarodowej korporacji otwierałoby możliwości ustalania wspólnej strategii i taktyki przez związki zawodowe poszczególnych krajów.

Pytania stawiane w tym kontekście w literaturze przedmiotu są następujące: po pierwsze, czy wszystkie metody zarządzania zasobami ludzkimi w równym stopniu nadają się do przenoszenia z jednego kraju do drugiego; po drugie, czy są kraje (ustroje gospodarcze), w których powstają metody bardziej „przenaszalne”, chętniej przyjmowane w innych krajach, niż metody tworzone gdzie indziej; po trzecie, czy wśród międzynarodowych korporacji są takie, które w większym stopniu skłonne są do

transferowania swoich praktyk niż inne i w końcu, jakie cechy samych korporacji powodują, że są one bardziej lub mniej zainteresowane w przenoszeniu swoich praktyk.

Na pytania te starali się udzielić odpowiedzi Edwards i Rees. Opracowali oni swego rodzaju „mapę” zjawisk transferu metod zarządzania zasobami ludzkimi (HRM).

Jeśli chodzi o pierwsze pytanie to problem polega na stopniu, w jakim dane praktyki są zakorzenione w kontekście wspomnianych w poprzednim rozdziale narodowych ustrojów ekonomicznych (*national business systems*), krajowych systemach wartości itd. Jeśli dane praktyki są silnie uzależnione od krajowego kontekstu oraz istnieje duża różnica między ustrojem tego kraju a ustrojem kraju, do którego chcemy przenieść te praktyki, to próba może się nie udać. Teza ta jest oczywista, jednak okazuje się, że trudno *a priori* ocenić możliwość przeniesienia danych praktyk. Opisana była próba transferu przez niemiecką korporację do Wielkiej Brytanii tych form podnoszenia kwalifikacji, które były korzystne w Niemczech – okazało się, że stopień ich zakorzenienia w lokalnym brytyjskim kontekście był wyższy niż przewidywano i podczas transferu trzeba było wprowadzić nie planowane wcześniej modyfikacje. Ten problem przybiera obecnie większe znaczenie w przypadku prób rozpowszechniania elastycznych form zatrudnienia (zatrudnianie na niepełnym etacie, korzystanie usług firm typu Agencji Pracy Tymczasowej, terminowe kontrakty itd.). Możliwość przenoszenia tych form w Europie okazuje się dla korporacji problemem złożonym, właśnie ze względu na szeroki kontekst i na siłę związków zawodowych. Są kraje, w których opór wobec tych form jest tradycyjnie duży, związki zawodowe są silne i przyjęcie ich wymaga negocjacji ze związkami, a więc ustępstw. Są też kraje, w których „opór” ze strony kontekstu jest niewielki, związki zawodowe są słabsze i stąd przeniesienie nietradycyjnych form zatrudnienia jest łatwiejsze. Można się tu odwołać do klasyfikacji Thelen na koordynowane i liberalne gospodarki rynkowe (CME i LME).

Edwards i Ferner wprowadzili termin „transmutacji”, który oddaje sytuację, gdy nowa praktyka nie daje się wprowadzić w postaci oryginalnej, lecz musi być modyfikowana w ramach nowego kontekstu (2004). Przykładem było przenoszenie japońskich metod zarządzania na teren USA. Metody te skutecznie przeniesiono, jednak trzeba było zmodyfikować je w jednym istotnym wymiarze: w Japonii likwiduje się stanowisko osobnego nadzorcy – odpowiedzialność jest składana na całą grupę

pracowniczą. W Stanach trzeba było zachować nadzorcę (podobnie było i w Wielkiej Brytanii).

Na pytanie, czy są kraje (narodowe ustroje gospodarcze), w których powstają metody chętniej przyjmowane w innych krajach (bardziej „przenaszalne”), niż metody tworzone w innych krajach, odpowiada się pozytywnie, chociaż z szeregiem zastrzeżeń. Perspektywa ta nosi miano „podejścia dominujących efektów” („*dominance effects approach*”). Wskazuje się, że w różnych okresach różne kraje dominowały gospodarczo i wówczas ich instytucje promieniowały na zewnątrz, stawały się układami odniesienia. Tak było po II wojnie światowej ze Stanami Zjednoczonymi, następnie z Japonią i z Niemcami, obecnie ponownie mówi się o dominacji Stanów. Metody niemieckie, kojarzone z solidnością, wysoką jakością produkcji a więc i ze specjalnymi cechami ustroju ekonomicznego, ze społeczną gospodarką rynkową, współzarządzaniem na poziomie zakładu pracy, silnymi związkami zawodowymi, rozwiązaniami neokorporacyjnymi, były cenione w latach 80., stosunkowo często się do nich odwoływano, jednak w ostatniej dekadzie XX wieku i u zarania XXI wieku model niemiecki został zdefiniowany jako przejaw „eurosklerozy” i wzory dominujące ponownie przyplęły z Atlantyku<sup>6</sup>. „Podejście dominujących efektów” jest krytykowane, wskazuje się, że zakres przejmowania rozwiązań z kraju dominującego (w opisanym znaczeniu) był znacznie mniejszy niż sądzono, jednak w pewnym zakresie perspektywa ta jest potwierdzona. Są obserwacje wskazujące, że ważnym składnikiem ideologii topmenedżmentu (kluczowych aktorów, podejmujących decyzje w korporacjach) jest właśnie naśladowanie praktyk, które są stosowane w krajach zwyciężających w międzynarodowej konkurencji. Można ponownie odwołać się do klasyfikacji proponowanej przez Thelen: obecnie model liberalnej gospodarki rynkowej (LME), rozwijanej w krajach anglosaskich, głównie w Stanach Zjednoczonych dominuje nad modelem koordynowanym i to on raczej, niż model CME, został przyjęty w krajach posocjalistycznych.

---

<sup>6</sup> Jeszcze pod koniec lat 80. XX wieku twierdzono, że metody zarządzania, stosowane w Niemczech dają taką samą (lub wyższą) wydajność jak metody stosowane w USA, zaś różnice na korzyść tych ostatnich mają swoje źródło jedynie w dłuższym czasie pracy, stosowanym w USA (większym wyzysku) (Albert 1991). Potem od tego poglądu zaczęto odchodzić i obecnie jest on raczej odrzucony.

Trzecie pytanie dotyczy zróżnicowanych praktyk MNC – są takie, które akceptują narodową specyfikę zagranicznych przedsiębiorstw podległych (spółek-córek), są inne, które narzucają tym przedsiębiorstwom własne praktyki (wspominałem o przedsiębiorstwach „eksportujących” praktyki, „adaptacyjnych” i „hybrydalnych zamkniętych i otwartych”). Ten fakt empiryczny wymaga wyjaśnienia i odpowiedzi na pytanie, czy te rozbieżne strategie są z punktu widzenia ogółu MNC zjawiskiem przypadkowym, czy przeciwnie, w samych MNC dadzą się zidentyfikować pewne specyficzne cechy, które sprzyjają przenoszeniu praktyk.

Przyjmuje się, że pierwszy czynnik, wzmacniający skłonność do przenoszenia własnych praktyk, to wspomniany poprzednio kraj macierzysty MNC – jeżeli jest to kraj o dominującej pozycji, to MNC będą miały skłonność do narzucania spółkom-córkom z innych krajów własnych praktyk. Odwrotna sytuacja cechuje kraje o niskiej pozycji w gospodarce światowej: jeśli MNC z takiego kraju ma przedsiębiorstwo podległe w kraju dominującym, to będzie miała tendencję do przenoszenia tamtejszych wzorów na swój własny grunt.

Czynnik drugi odnosi się do struktury MNC i do charakteru produkcji. Jeśli jest to korporacja wielonarodowa, która w różnych krajach realizuje różne profile produkcji, to jej struktura nie będzie sprzyjać przenoszeniu wzorów między przedsiębiorstwami. Jeśli natomiast struktura jest ponadnarodowa a profil produkcji w różnych przedsiębiorstwach jest standaryzowany, to istnieje mocny bodziec nie tylko do przyjmowania ujednoliconych metod zarządzania pracą, lecz także do organizowania spotkań i konferencji dla całej elity menedżerskiej, stosowania mechanizmów (niekiedy formalnych) służących przemieszczania menedżmentu między przedsiębiorstwami itd.

Kolejny czynnik wiąże się ze sposobem powstawania zagranicznych przedsiębiorstw filialnych – inna jest sytuacja jeśli są one tworzone „na surowym pniu”, inna gdy są nabywane przez MNC. W pierwszym przypadku łatwiej przenosić wzory zarządzania, w drugim trudniej.

W końcu wskazuje się na zależność między miejscem przedsiębiorstwa w międzynarodowym podziale pracy, stosowanym w danym MNC, a sposobem zarządzania i wewnętrznym ustrojem przedsiębiorstwa: inaczej jest w tym przedsiębiorstwie, w którym ulokowano produkcję prototypową, innowacyjną, mniej standaryzowaną,

wymagającą wyższych kwalifikacji, zaś inaczej w tych przedsiębiorstwach, w których odbywa się produkcja standardowa. W pierwszym przypadku więcej inwestuje się w kapitał ludzki, niekiedy wprowadza się różnorodne formy partycypacji pracowniczej, dba się o satysfakcjonujący poziom reprezentacji interesu pracowniczego lub, w przypadku modelu liberalnego, rozwija się własność pracowniczą, w drugim nie podejmuje się tego typu rozwiązań. Tak więc: „kraj pochodzenia, sposób, w jaki MNC jest ustrukturuwana, sposób w jaki jest zakładane zagraniczne przedsiębiorstwo filialne, typ integracji produkcji, wszystko to albo ogranicza albo stymuluje transfer praktyk poprzez granice” (Edwards i Rees 2006: 103).

### *Problem dominującego modelu HRM*

Obok niewątpliwego empirycznego faktu zróżnicowania MNC należy jednak mocno podkreślić, że istnieje obecnie dominujący organizacyjny wzór praktyk, stosowanych w wielu międzynarodowych korporacjach. Wiązą się one z ekspansją wspomnianej powyżej liberalnej gospodarki rynkowej (LME), prądami ideologicznymi, cechującymi menedżment i z zaleceniami wynikającymi z aktualnej teorii HRM. Jakże są to praktyki?

W literaturze wskazuje się na to, że największe korporacje ponadnarodowe (z pewnymi wyjątkami) przyjmują pewien uniwersalny wzór zarządzania zasobami ludzkimi i modyfikują go jedynie, gdy pojawia się silny opór ze strony omówionych poprzednio. Jego podstawowe zasady to tworzenie warunków do konkurencji między przedsiębiorstwami podległymi (spółkami-córkami) i wymuszanie na lokalnych zarządach i załogach przedsiębiorstw ustępstw pod groźbą utraty inwestycji i ograniczenia liczebności załogi. Istnieje wiele różnych operacjonalizacji tych praktyk. Warto przytoczyć, dla przykładu, instytucję „paktu dla rozwoju i konkurencji”, stosowaną w trakcie układów zbiorowych w jednym z MNC. Propozycja zawarta w tym pakcie polegała na tym, że centralny zarząd korporacji zobowiązywał się do utrzymania w pewnym okresie poziomu zatrudnienia za cenę zasadniczego uelastycznienia form zatrudnienia we wszystkich przedsiębiorstwach: „znaczący jest także kontekst, w jakim

praktyki te były wprowadzane. W każdym przypadku katalizatorem był przygotowany przez centralny zarząd przegląd przyszłych planów inwestycyjnych oraz struktury kosztów w koncernie. Z reguły narodowi negocjatorzy nie mieli wątpliwości, że odrzucenie planu przez ich przedsiębiorstwo będzie prowadziło do cofnięcia lub odroczenia inwestycji na korzyść przedsiębiorstw z innych krajów” (Sisson 2006: 247). Inny przykład to rozpowszechnianie w ramach MNC korzystnego dla zarządu układu zbiorowego, który został wynegocjowany w jednym z przedsiębiorstw i następnie narzucony jako „standard minimalny” wszystkim innym przedsiębiorstwom. Związki zawodowe miały, oczywiście, możliwość odrzucenia propozycji zawartych we wzorcowym układzie, jednak, podobnie jak w poprzednim przypadku, pociągało to za sobą ryzyko pominięcia przedsiębiorstwa w planowych inwestycjach (Hancké 2000). W kontekście tych praktyk dodatkowe komplikacje wiążą się z obecnością w korporacji przedsiębiorstw spoza Europy, a także z krajów będących w przeszłości dominiami radzieckimi, które oferują znacznie niższe koszty produkcji, niż przedsiębiorstwa ze starych krajów Unii.

Kończąc rozdział można sformułować uproszczony wniosek, że istnieje obecnie dominujący model stosunków przemysłowych o charakterze liberalnym, który odpowiada logice liberalnej gospodarki rynkowej, do którego nawiązuje większość korporacji międzynarodowych. Jeśli nawet spółka-matka działa w ramach logiki gospodarki koordynowanej (CME), to jest prawdopodobne, że w spółkach-córkach nie będzie rozwijany ten model, lecz raczej narzucany model liberalny. To czy się taka strategia powiedzie, zależy od omówionych determinant, w tym zwłaszcza od siły lokalnych związków zawodowych. Trzeba jednak pamiętać, że istnieje i jest rozwijany europejski, regionalny model, który zakłada inne rozwiązania, niż liberalne (niż opisane przez Thelen jako LME). Można więc kontynuować uproszczony wniosek – instytucje Unii Europejskiej, szczególnie Europejskie Rady Zakładowe mogą stać się i niekiedy już się stają dodatkowym regionalnym ograniczeniem, nakładanym na międzynarodowe korporacje.

### **III. Europejskie Rady Zakładowe a Europejski Model Społeczny.**

Analitycy zajmujący się genezą ERZ wskazują na co najmniej trzy motywy, leżące u podstaw tej instytucji. Pierwszy wiąże się z dawnymi, sięgającymi przełomu XIX i XX wieku dążeniami europejskich związków zawodowych, aby zjednoczyć się wobec nacisku kapitału. To te dążenia doprowadziły do zorganizowania w 1919 roku Międzynarodowej Organizacji Pracy, one także powodowały, że związki zawodowe starały się aktywnie uczestniczyć w badaniach korporacji międzynarodowych, prowadzonych już od lat 70. przez agendy ONZ<sup>7</sup>. W tym też czasie europejskie związki zawodowe rozpoczęły starania o stworzenie instytucji Europejskich Rad Zakładowych. Trzeba jednak pamiętać, że najwcześniejsze skuteczne praktyki w dziele budowania związkowej reprezentacji załóg korporacji wielo- i międzynarodowych wiązały się z aktywnością związkowych federacji branżowych, zwłaszcza federacji metalowców. Już w 1966 roku Międzynarodowa Federacja Metalowców (IMF) doprowadziła do ustanowienia światowych rad w Fordzie i General Electric (Sisson 2006).

Drugi motyw powołania ERZ miał charakter pragmatyczny i był wynikiem obaw przed współczesnymi formami globalizacji, odczuwanymi jako zagrożenie przez związki zawodowe, a także przez rządy krajów rozwiniętej gospodarki rynkowej. Przedmiotem tych obaw była łatwość, z jaką korporacje międzynarodowe destabilizowały rynki pracy, burzyły ład kreowany przez układy zbiorowe i wręcz szantażowały pracowników groźbami przeniesienia produkcji do krajów nieprzestrzegających standardów, osiągniętych przez Zachód.

Trzeci motyw miał charakter ideologiczny i społeczny, odnoszący się do integracji europejskiej. Europejskie Rady Zakładowe są określane jako „demokratyczny instrument reprezentacji, który okazuje się obecnie niezbędny dla konsolidacji europejskiego modelu społecznego” (Wstępny projekt opinii 2006). Według deklaracji europejskich „korzyści płynące dla Unii Europejskiej z pogłębienia integracji społeczno-gospodarczej były wielokrotnie i uroczysto podkreślane. Istnieje świadomość, że należy promować wszystkie możliwe formy kontaktów i podnosić jakość oraz poziom dialogu społecznego, który jest niezbędnym narzędziem wspierania procesów rozwoju zrównoważonego pod względem społecznym. Zgodnie z tezami agendy lizbońskiej,

---

<sup>7</sup> W 1974 roku ONZ zainicjował program badania korporacji międzynarodowych (powstał wówczas *United Nations Centre of Transnational Corporations*, którego zadania przejęła po 1993 roku *United Nations Conference of Trade and Development*). W organizacjach tych obecni są przedstawiciele MOP.

równowaga między trzema filarami – społecznym, gospodarczym i ochrony środowiska – stanowi wyzwanie i ambicję Unii, które deklaruje ona na całym świecie i z którymi się ona identyfikuje” (tamże: 16). ERZ miały stać się „ważnym katalizatorem europeizacji stosunków przemysłowych w przyszłości”, miały być „otwarcie nowych możliwości i uwarunkowań, sprzyjających przekroczeniu ograniczeń stojących przed przyszłą międzynarodową solidarnością” (Hoffman 2000).

Uważa się, że Dyrektywa UE dotycząca ERZ (94/45) jest „być może najważniejszą legislacją w zakresie zbiorowych stosunków pracy przyjętą na szczeblu europejskim”. Jest tak dlatego, że niesie ona „model konstruktywnego dialogu między przedstawicielami pracowników a ponadnarodowymi przedsiębiorstwami i model solidarności”. Wyrażana jest nadzieja, że ERZ umożliwią wzmocnienie dialogu społecznego i rozszerzenie go na całe społeczeństwa (tamże). W tym kontekście pojawia się istotny dylemat, który Valeria Polignano, znana badaczka ERZ, następująco charakteryzuje, odwołując się do tekstów Hymana i Hancké’go. Czy ERZ ma być instytucją funkcjonalną, służącą negocjowania zróżnicowanych interesów, reprezentowanych przez pracowników i ich przedstawicielstwa z krajów obejmowanych przez daną wielonarodową korporację (MNC<sup>8</sup>), czy ma być raczej instytucją solidarnie reprezentującą pracowników z różnych krajów wobec kapitału, kierującego daną MNC. Autorka podkreśla, że zgodnie z intencją Unii Europejskiej ERZ powinny przede wszystkim realizować drugi z wymienionych celów.

Nim przejdę do omawiania warunków funkcjonowania ERZ przytoczę kilka podstawowych danych. Według informacji zgromadzonych przez instytut badawczy Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych w końcu 2005 roku 2204 korporacje były zobowiązane do ustanowienia ERZ, jednak rady powołano w 909 MNC a działały jedynie w 784 firmach (Kerckhofs 2006). Najwyższy wskaźnik realizacji Dyrektywy (liczony jako odsetek istniejących ERZ w stosunku do ogółu firm, w których powinny być one powołane) był w Norwegii (przeszło 70 proc.) następnie w Belgii (około 50 proc.) oraz w Finlandii, Szwecji, Japonii, Wielkiej Brytanii, Szwajcarii (nieco ponad 40 proc.). Również MNC pochodzące ze Stanów Zjednoczonych cechowały się stosunkowo

---

<sup>8</sup> Nie wchodząc w złożoną materię definicyjną, odnoszącą się do przedsiębiorstw między- czy ponadnarodowych, będę używał skrótu MNC (Multinational corporation).

wysokim wskaźnikiem (nieco poniżej 40 proc.). Najniższy zanotowano w Portugalii, Hiszpanii, Irlandii (poniżej 10 proc.). Jeśli chodzi o branże, to najwyższy poziom wskaźnika notowano w chemii, budownictwie, przemyśle metalowym, najniższy w przedsiębiorstwach transportowych. Ekspert „Solidarności” wskazywał, że aktualne dane instytutu związkowego nie obejmują przedsiębiorstw międzynarodowych, działających tylko w nowych krajach Unii (Konferencja 2006).

### Warunki działania ERZ

Valeria Polignano, a także inni badacze i praktycy ruchu ERZ wskazują na szereg utrudnień, które ograniczają obecnie szanse przekształcenia ERZ w instytucję międzynarodowej solidarności pracowniczej. Mają one zarówno charakter zewnętrzny, jak wewnętrzny.

Zewnętrzne utrudnienie wynikają z polityki prowadzonej przez centralne zarządy MNC. Jak wspomniałem, dążą one do utrzymania konkurencji między przedsiębiorstwami leżącymi w różnych krajach, do ograniczania skali współpracy i porozumiewania się pracowników. Centralne i lokalne zarządy starają się utrzymywać podziały w ramach korporacji (np. przez wyodrębnianie pionów organizacyjnych, które przecinają podziały narodowe). ERZ są traktowane przez część centralnych zarządów korporacji jako organizacje, których wpływ należy ograniczyć w drodze rutynizacji ich funkcjonowania, redukcji do roli jednostronnego odbiorcy informacji, przekazującego pewne ogólne dane, jednak konsekwentnie odsuwanego od wpływu na proces decyzyjny. Badacze ERZ podkreślają, że jeżeli danemu centralnemu zarządowi korporacji uda się zminimalizować rolę ERZ, to taka praktyka ma szansę przenieść się i na inne MNC („złe praktyki są zaraźliwe”). Do tych zewnętrznych utrudnień można także zaliczyć zmianę klimatu w Unii Europejskiej, która nastąpiła po załamaniu się strategii lizbońskiej. Okazało się, że ambitne plany zbudowania konkurencyjnej europejskiej gospodarki dalekie są od realizacji, międzyregionalny dystans Europy w stosunku do Azji i Stanów Zjednoczonych nie uległ zmniejszeniu, stąd zaczęto traktować ERZ z pewnym dystansem (tym tłumaczy się trudność z nowelizacją Dyrektywy). Podkreślić jednak należy, że

wyższy poziom sceptycyzmu nie doprowadził do wycofania się Unii Europejskiej z polityki tworzenia własnych oryginalnych rozwiązań społecznych, opartych na idei partnerstwa i dialogu. Jak wskażę poniżej, wciąż ponawiane są inicjatywy rozszerzania dialogu i wzmacniania partnerskich stosunków między kapitałem a pracą.

Lista utrudnień zewnętrznych, stojących przed ERZ jest znacznie szersza. Odwołam się do kwestii, na które wskazali eksperci związkowi podczas konferencji zorganizowanej przez Sekretariat Metalowców NSZZ „Solidarności” (Konferencja 2006). Otóż szereg zapisów Dyrektywy okazało się mało precyzyjnych i należałoby je zmienić, jednak w aktualnym klimacie politycznym, panującym w Unii, byłoby to utrudnione. Odnosi się to w pierwszym rzędzie do braku ostrości pojęć „informacja” i „konsultacja”. Określenia użyte w Dyrektywie otwierają pole dowolności i nie chronią dostatecznie ERZ przed praktykami *nie fair*, stosowanymi przez zarządy centralne MNC. Informowanie może być czynnością formalną, można dostarczać informacje bardzo ogólnikowe, a także nadmiernie techniczne i nieuporządkowane, co utrudnia przedstawicielom załóg zrozumienie sytuacji panującej w MNC i zinterpretowanie konsekwencji otrzymanych danych dla własnych przedsiębiorstw.

Wśród utrudnień zewnętrznych należy wymienić także fakt, że MNC może stosunkowo łatwo uniknąć założenia u siebie ERZ, o ile nie będzie silnych nacisków ze strony związkowych federacji europejskich lub związków lokalnych. Kolejne poważne utrudnienie niosą zmiany własnościowe. Polegają one na wzmożonym tempie przekształceń własnościowych, które obejmują zarówno całe MNC, jak ich wydzielone części. Fluktuacja kapitału powoduje, że szybko zmieniają się właściciele i konfiguracje własności, pojawiają się niekiedy nowi właściciele, którzy faktycznie nie kierują przedsiębiorstwem, bowiem decyzje zapadają w innej, zewnętrznej strukturze itd. Tak więc często zdarza się, że przedsiębiorstwo raz wchodzi w zakres działalności jakiejś ERZ, potem z niego wychodzi, następnie może mieć szansę wejść w zakres innej ERZ (negocjacje w tym względzie zabierają jednak dużo czasu) lub wręcz znaleźć się w obszarze, w którym nie może być ERZ (nowy właściciel MNC nie posiada przedsiębiorstw w innym kraju europejskim) itd. Gdy we wczesnych latach 90. powstawała Dyrektywa, procesy fluktuacji kapitału nie były tak zaawansowane, stąd nie przewidziano odpowiednich rozwiązań. Anachroniczność Dyrektywy polega i na tym, że

przewiduje ona długie procesy negocjacji (do 3 lat). Ta perspektywa czasowa, względnie racjonalna w latach 80. czy wczesnych 90., obecnie jest zdecydowanie zbyt długa, gdyż w ciągu trzech lat może nastąpić i niekiedy następuje kilkakrotna zmiana właściciela.

Niedoskonałość Dyrektywy jest wyraźna także w kontekście nowych rozwiązań legislacyjnych, odnoszących się do Spółki Europejskiej i Spółdzielni Europejskiej. W Dyrektywie o ERZ pominięte są całkowicie związki zawodowe, co spowodowało, że w wielu przedsiębiorstwach przedstawiciele pracowników do Rad, wybrani przez całą załogę lub wręcz wyznaczeni przez zarząd, reprezentują raczej stronę pracodawców niż pracowników. Niezależnie od zarzutów, jakie można wysuwać pod adresem związków zawodowych, pozostaje faktem, że bez związkowego „parasola” reprezentacja pracowników ma małe szanse uzyskania lub utrzymania niezależności: wcześniej lub później zostanie podporządkowana zarządowi, straci szansę odegrania wobec niego roli partnerskiej. Natomiast w rozstrzygnięciach odnoszących się do Spółki i Spółdzielni Europejskiej zaznaczono rolę związków zawodowych jako reprezentanta pracowników, a także udoskonalono pewne definicje.

Z kolei utrudnienia wewnętrzne polegają na tym, że sami przedstawiciele poszczególnych zakładów, a także poszczególnych narodowości w danej ERZ, cechują się silną identyfikacją z własnym partykularnym interesem (określa się to mianem „mentalności parafialnej”). Jak świadczyły wypowiedzi ekspertów (Konferencja 2006), zdarza się tak, że utrudnienia w rozwijaniu ERZ wiążą się obawami przedstawicieli pracowników ze starych krajów Unii. Lękają się oni, że ich ugruntowane prawo do negocjowania na poziomie przedsiębiorstwa lub branży zostanie ograniczone przez rozstrzygnięcia, które zapadną na szczeblu ERZ. Z obawami tymi stykali się nasi eksperci związkowi u Szwedów i Irlandczyków (eksperci podkreślali, że te obawy były nieuzasadnione, jednak na tyle silne, że utrudniały sprawne funkcjonowanie ERZ).

Można więc uznać, że jednym z istotnych wymiarów potencjału, tkwiącego w ERZ, jest właśnie stan, w którym przedstawiciele pracowników z poszczególnych przedsiębiorstw i krajów przekształcają się w zbiorowego aktora społecznego i partnera wobec centralnego zarządu korporacji. Można dalej przyjąć, że dopiero po osiągnięciu takiej sytuacji ERZ będą w mogły, ewentualnie, podjąć próby rozszerzenia prawa do informacji i konsultacji na negocjowanie z centralnym zarządem. Idea takiego

rozszerzenia spotyka się jednak z nieufnością części lokalnych związków zawodowych (w tym także polskich). Liderzy związkowi obawiają się, że wzmocnienie roli ERZ osłabiłoby ich rolę. Tu jednak zdania są podzielone – część związkowców uznaje, że jednak byłoby korzystne negocjowanie pewnych brzegowych warunków dla pracowników całej MNC.

Należy w tym kontekście wrócić do jeszcze jednego wątku, również opisanego przez Valerię Polignano, mianowicie do działalności europejskich federacji branżowych. Teza jest następująca: jeżeli ERZ ma spełniać swoją rolę, musi być wspierana przez te federacje. Grają one zresztą trudną do przecenienia rolę w procesie tworzenia ERZ, a zwłaszcza w rozszerzaniu ich składu. Badania uczonej z Warwick wskazują, że są federacje aktywne w dziele rozwijania ERZ, do których należy Europejska Federacja Metalowców (EMF), są i takie, które są mniej aktywne, co odbija się na słabym rozwoju rad w ich sektorze.

Innym wątkiem jest europejska wizja przedsiębiorstwa, które ponosić powinno także społeczną odpowiedzialność. Eksperci związkowi podkreślali, że obecnie społeczna odpowiedzialność biznesu jest raczej postulatem lub „marketingowym chwytem” niż realną instytucją ekonomiczno-społeczną (Konferencja 2006). Zaznacza się jednak, że w instytucji tej tkwi pewien potencjał, który z czasem, w sprzyjających warunkach, może być aktualizowany. Z tego punktu widzenia można uznać, że obecnie jedynie ERZ jest wskaźnikiem europejskości przedsiębiorstwa: jeśli międzynarodowa korporacja będzie w stanie ograniczyć Radę do instytucji fasadowej, której przekazuje się selektywnie tylko te informacje, które uzna za stosowne centralny zarząd, będzie to oznaczało, iż nie udało się doprowadzić do europeizacji stosunków przemysłowych.

Podsumowując: sukces procesu europeizacji będzie miał miejsce wówczas, gdy uda się rozszerzyć względną i bezwzględną liczebność ERZ oraz doprowadzić do stanu, gdy strona pracownicza będzie w miarę jednolitym i solidarnym partnerem wobec centralnego zarządu oraz ERZ będzie miejscem rzeczywistej konsultacji. Z przytoczonych przez ekspertów danych wynikało jednak, że ERZ są wciąż u początku drogi: pierwsze kroki zostały poczynione, jednak cel jest bardzo odległy.

### Zastrzeżenia wobec ERZ ze strony pracodawców

Analizując sytuację ERZ trzeba pamiętać o zastrzeżeniach, jakie wobec rad mają pracodawcy, a także specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi (HRM). ERZ są wprawdzie z jednej strony traktowane jako urządzenia ważne dla integracji europejskiej, lecz z drugiej jako czynniki ograniczające efektywność ekonomiczną korporacji międzynarodowych, organizacje obniżające ich konkurencyjność. Postawy pracodawców wobec ERZ mają wyraźnie ambiwalentny charakter. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na pewne historyczne obciążenia. Jak już pisałem, dążenie Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych (EKZZ) do wprowadzenia ERZ rozpoczęło się pod koniec lat 70-tych XX wieku, jednak spotkało się ze zdecydowanym oporem organizacji pracodawców UNICE. To, że w 1994 roku została przyjęta odpowiednia Dyrektywa (przy utrzymującym się sprzeciwie UNICE) wiązało się, zdaniem szeregu obserwatorów, zarówno z determinacją związków zawodowych jak z celami społecznej polityki, realizowanej przez ówczesne kręgi przywódcze Europy (Mueller, Hoffman 2001).

Wydaje się, że główną przyczyną niechęci zarządów większości MNC do Rad jest utrudnienie, jakie potencjalnie pociągają one w odniesieniu do konkurencji wewnątrz MNC. Wspomniałem o opisanych w literaturze przedmiotu sposobach lokowania inwestycji w ramach MNC, polegających na wprowadzaniu konkurencji między przedsiębiorstwami. Jest rzeczą naturalną, iż pojawienie się solidarnego partnera, reprezentującego ogół pracowników i wzmocnionego przez związkowy „parasol ochronny” może tę praktykę ograniczać, zmuszać do utrzymania produkcji w mniej rentownych przedsiębiorstwach itd.

Badacze zwracają jednak uwagę na złożoność stosunku pracodawców do ERZ. Nie jest on bowiem jednoznacznie negatywny, zdarzały się sytuacje, gdy zarządy akceptowały powstawanie ERZ, nawet gdy ich wprowadzanie nie było wymagane przez prawo. Charakterystyczny był przykład Wielkiej Brytanii. Przyjęto tam politykę konsekwentnej opozycji wobec idei ERZ i dlatego odpowiednie regulacje prawne zostały wprowadzone później, niż w innych krajach europejskich. Okazało się jednak, że w szeregu brytyjskich MNC zainstalowano ERZ na długo przed wymaganym czasem. Tak

więc z jednej strony klimat wokół ERZ w środowisku przedsiębiorców był nieprzychylny, z drugiej jednak strony ERZ są niekiedy traktowane przez menedżment jako instytucje, które mogą istnieć.

#### IV. Europejskie Rady Zakładowe w badaniach ETUI

Z najnowszych i najobszerniejszych badań Europejskich Rad Zakładowych, prowadzonych przez Jeremiego Waddingtona w ramach ETUI<sup>9</sup> wynikają dwa zasadnicze wnioski. Po pierwsze – istnieje głębokie zróżnicowanie sytuacji ERZ, po drugie instytucja ERZ dalece nie wyczerpuje tkwiących w niej możliwości, zapisanych w Dyrektywie. Wniosek ten jest zgodny ze stanowiskiem prezentowanym przez ekspertów „Solidarność”, którzy kładli nacisk na niewykorzystane możliwości, tkwiące w ERZ oraz na równoczesną potrzebę doskonalenia dyrektywy.

Jeremi Waddington wskazywał na następujące zjawiska:

Po pierwsze, wiele kwestii, które zgodnie z zapisem Dyrektywy powinny być przedmiotem ERZ w rzeczywistości nie są w ogóle wprowadzane do porządku obrad wielu ERZ. Obrazuje to tabela 1.

Tabela 1

Zestawienie kwestii, którymi powinny zajmować się ERZ i stopień, w jakim się nimi faktycznie zajmują, według deklaracji 409 przedstawicieli do ERZ z 24 krajów i 196 ERZ (Waddington 2006: 6).

Kwestia*	Nie omawiana	Omawiana ale brak użytecznych informacji	Użyteczne informacje bez konsultacji	Użyteczne Informacje i konsultacje
Ekonomiczna i finansowa sytuacja spółki	7,6	6,4	55,0	32,8
Strategia przedsiębiorstwa i inwestycje	8,3	6,4	52,6	32,8
Zmiany metod pracy	37,4	11,0	33,7	17,8
Zamykanie i redukcje	16,1	11,2	44,5	28,1
Łączenie, przejmowanie i nabywanie	23,2	6,8	53,3	16,6
Polityka wprowadzania nowych technologii	42,8	9,3	37,7	10,3
Reorganizacje linii produkcyjnych	41,6	8,1	35,9	14,4
Transfery i zmiany lokalizacji produkcji	30,8	5,4	43,3	20,5

<sup>9</sup> Informację otrzymaliśmy podczas konferencji (30 maja - 1 czerwca w Bratysławie), na której Jeremi Waddington przedstawił poniżej prezentowane dane.

Prognozy dotyczące zatrudnienia	29,6	12,0	41,8	16,6
Polityka badań i rozwoju	34,7	16,1	37,2	12,0
Szkolenia zawodowe	43,3	8,6	31,5	16,6
Wyrównywanie warunków	46,7	8,6	29,8	14,9
Bezpieczeństwo i higiena	33,3	9,0	28,9	28,9
Ochrona środowiska	38,6	12,5	25,4	23,5
Prawa związkowe	52,1	13,9	16,4	17,6
Czas pracy	54,3	12,7	23,2	9,8
Podział zysku/ partycypacja finansowa	58,7	9,3	19,1	13,0
Prenatal leave (?)	81,7	3,7	9,3	5,4
Inne	94,6	1,2	2,2	2,0

\*Uporządkowanie kwestii w kwestionariuszu Waddingtona jest nieco odmienne od tego, które przyjmuje nasza ustawa. U nas połączone zostały niektóre zagadnienia szczegółowe, które w kwestionariuszu Waddingtona zostały rozdzielone.

Po drugie, mniej niż jedna trzecia ERZ jest dostatecznie informowana i konsultowana w sprawach, wchodzących w zakres Dyrektywy.

Po trzecie, takie kwestie jak prawa związkowe, regulacje dotyczące czasu pracy oraz kwestie udziału pracowników w zyskach nie są w ogóle przedmiotem obrad ponad połowy ERZ. Podkreśla się także takie nieprawidłowości, jak to, iż jedynie co czwarty przedstawiciel ERZ jest informowany o decyzjach restrukturyzacyjnych przed ich ostatecznym podjęciem a co piąty jest w takich sprawach konsultowany. To powoduje, że w zasadzie żaden z przedstawicieli nie uważa, aby ERZ była bardzo efektywna jako środek wpływu na menedżment.

Po czwarte, znaczna część kwestii nie jest stawiana podczas obrad ERZ, bowiem albo zarząd uważa, że zawierają one tajne informacje albo też dowodzi, że powinny one być rozwiązywane na gruncie narodowym. Jedynie około jednej trzeciej uczestników ERZ zgadza się w tych przypadkach z decyzjami zarządów. W tym kontekście pojawia się także problem zobowiązania członków ERZ do traktowania niektórych otrzymywanych informacji jako ściśle konfidencjonalnych, a więc takich, o których nie wolno informować przedstawicieli macierzystych związków zawodowych.

Po piąte, niezwykle ważną kwestią jest zinstytucjonalizowana pomoc, świadczona przedstawicielom do ERZ, bez której ich działalność w ERZ może okazać się nieefektywna. Otóż z badań wynika, że przeszło połowa członków ERZ znajduje takie poparcie w narodowych centralach związkowych oraz taki sam, mniej więcej, odsetek przedstawicieli przechodziło szkolenia organizowane przez związki narodowe. Nieco poniżej połowy przedstawicieli w ERZ deklarowało, że pomagały im lokalne

(zakładowe) ogniwa związkowe. Ci przedstawiciele, którzy spotykali się z takimi formami pomocy, oceniali je jako użyteczne. Autor nie przytaczał korelacji między tymi informacjami, można jednak założyć, że pewna część przedstawicieli pozostaje całkowicie poza zasięgiem zinstytucjonalizowanej praktyki szkoleniowej.

Jeśli chodzi o zróżnicowanie sytuacji ERZ to wpływa na to ma wiele czynników. Gdy spytano Jeremiego Waddingtona o różnice narodowe, to, zgodnie z przytoczonymi w poprzednim rozdziale informacjami z literatury, wskazał on w pierwszym rzędzie na kraj, w którym mieści się centralny zarząd MNC. Stosunkowo nieprzyjazny klimat istnieje w krajach anglosaskich: w USA, Wielkiej Brytanii, Australii, Irlandii. Po drugie wskazano na specyficzne charakterystyki przedstawicielstw. Tak więc z obserwacji Waddingtona wynikało, że generalnie bardziej pozytywny stosunek do ERZ mają przedstawiciele załóg przedsiębiorstw podległych (spółek-córek) niż związkowcy z spółki-matki. Według innej obserwacji, poczynionej przez Clemensa Rode, związkowcy z nowych krajów unii traktują same związki inaczej niż związkowcy ze starych krajów. Ci pierwsi uważają, że związki powinny być wyłącznie zorientowane na obronę wąskich interesów grupowych pracowników, trudno im wznieść się ponad ten interes i myśleć w kategoriach całego MC (przejawia się tu wspomniany powyżej efekt „mentalności parafialnej”).

Natomiast w odniesieniu do niewykorzystanego potencjału Rad, to poza informacjami o ograniczonym zakresie prac ERZ (w porównaniu z zapisem Dyrektywy i Ustawy) dobrym źródłem wiedzy mogą być propozycje kierunków zmian Dyrektywy, zgłaszane przez badanych członków Rad. Z badań Waddingtona wynika, że są to następujące postulaty:

1. Konsultacje powinny bezwzględnie odbywać się przed tym, nim decyzja będzie podjęta.
2. Należy rozważyć rozszerzenie praw pracowniczych i dodanie do informacji i konsultacji także prawa ERZ do negocjowania i współdecydowania.
3. Ścisłe określenie zasad informacji i konsultacji w przypadku połączeń i przejęć przedsiębiorstw, gdyż procesy te uległy nasileniu wraz z pojawieniem się w Europie jednego rynku.

4. Jednoznaczne określenie terminu, w którym zarządy mają dostarczać potrzebne dokumenty przed spotkaniem ERZ (niekiedy dokumenty dostarczane są zbyt późno).
5. Dyrektywa powinna nakazywać korporacjom przeprowadzenie szkolenia przedstawicieli pracowników do ERZ.

Na zakończenie należy dodać, że z omawianych badań wynika, iż osoby reprezentujące załogi w ERZ są najczęściej mężczyznami o 15-letnim stażu w związkach zawodowych, którzy są aktywni w wielu wymiarach życia związkowego i na działalność z ERZ nie zostaje im wiele czasu. Ten wniosek był komentowany przez polskich ekspertów związkowych, iż z jednej strony nie jest dobrze, gdy przedstawiciel załogi nie ma dużej ilości czasu na pracę w ERZ, z drugiej jednak w tej instytucji jest potrzebny związkowiec o dużym doświadczeniu, autorytecie, silnej pozycji w związku.

## **V. Badania kwestionariuszowe**

W ramach projektu przeprowadzono także ankietę wśród polskich przedstawicieli do ERZ. Odbędzie się ona w pierwszej połowie 2006 roku. Liczba kwestionariuszy i wywiadów była niewielka, obejmowała kilkanaście odpowiedzi. Stąd przedstawiona statystyka może mieć wyłącznie orientacyjny charakter, chociaż moim zdaniem zawiera ona cenny materiał, który będzie mógł służyć późniejszym analizom.

W tabeli 2 zawarta jest informacja jaki podmiot wpłynął na włączenie przedstawicieli polskich przedsiębiorstwa do ERZ. Okazuje się, że najczęściej były to związki zawodowe działające w spółce-matce. Drugą pozycję zajmują ex equo centralny zarząd korporacji i związki zawodowe, działające w polskim przedsiębiorstwie. Był też przypadek, gdy inicjatywę przejął polski zarząd. Z badań jakościowych wynikało, że samodzielna inicjatywa polskich związków zawodowych mogła być wtórna wobec wcześniejszej inicjatywy związków ze spółki-matki.

Tabela 2

Rozkład odpowiedzi na pytanie o genezę ERZ (%)

Interesuje nas, z czyjej inicjatywy przedstawiciele Pana(i) zakładu pracy znaleźli się w Europejskiej Radzie Zakładowej?
--

1. Z inicjatywy zarządu Pana(i) przedsiębiorstwa (polskiego zarządu).	12
2. Z inicjatywy zarządu w centrali.	25
3. Z inicjatywy związków zawodowych działających w centrali.	38
4. Z inicjatywy związków zawodowych działających w Pana(i) przedsiębiorstwie.	25
5. Z czyjejs innej inicjatywy. Jeśli tak, prosimy wpisać z czyjej	0
6. Trudno powiedzieć	0

Z kolejnego pytania (tabela 3) wynikało, że przedstawiciele zostali wyłonieni albo bezpośrednio przez związki zawodowe, albo wybrani z listy, uprzednio przygotowanej przez związki zawodowe. Natomiast w badanej grupie brak było takich przedstawicieli, którzy trafiliby do ERZ za pośrednictwem zarządu. Jest to zrozumiałe, gdyż sposób doboru próby do badań jakościowych uniemożliwiał dotarcie do takich osób. Informacje, uzyskane od ekspertów „Solidarności” świadczą jednak, że wśród polskich przedstawicieli do ERZ są takie osoby.

Tabela 3

Rozkład odpowiedzi na pytanie o tryb powołania przedstawicieli ERZ (%)

A jaki był tryb powołania przedstawicieli Pana(i) zakładu pracy do Europejskiej Rady zakładowej? Czy byli oni wyznaczeni:	
1. Przez sam zarząd Pana(i) przedsiębiorstwa	0
2. Przez same związki zawodowe Pana(i) przedsiębiorstwa	71
3. Wspólnie, przez zarząd i związki zawodowe.	0
4. Zostali wybrani w głosowaniu przez załogę z listy przygotowanej przez związki zawodowe.	29
5. Zostali wybrani w głosowaniu przez całą załogę a kandydatury zgłaszali sami pracownicy	0
6. Zostali wyznaczeni w innym trybie. Jeśli tak, to w jakim (prosimy napisać)	0

Respondenci zaznaczali, że przedmiotem spotkań ERZ były kwestie kluczowe, takie, jak zapisano w Dyrektywie, jednak część z nich oponowała przeciwko użytemu w pytaniu słowu „zajmowano się”. Było więc raczej tak, że przedstawiciele centralnych zarządów jedynie „mówili” zebranym o decyzjach, natomiast z reguły nie rozpatrywano tych spraw, co mógł sugerować użyty czasownik „zajmowanie się”

Tabela 4

Rozkład odpowiedzi na pytanie o przedmiot pracy ERZ (%)

Czy Pana(i) zdaniem Europejska Rada Zakładowa, w której Pan(i) uczestniczy zajmuje się raczej sprawami kluczowymi, czy raczej mniej ważnymi?		
1. Zajmuje się sprawami kluczowymi, strategicznymi dla przedsiębiorstwa		86
2. Nie zajmuje się sprawami kluczowymi, raczej sprawami drugorzędnymi		14
3. Inaczej należy opisać sytuację, jak?		0
4. Trudno powiedzieć		0

To zastrzeżenie znalazło potwierdzenie w rozkładzie odpowiedzi na pytanie o tryb pracy (tabela 5) – czy przedstawiciele są informowani z wyprzedzeniem i czy są konsultowani (tzn. pytani są o zdanie i pytanie to nie ma jedynie rytualnego charakteru, lecz jest w jakiejś formie brane pod uwagę). Deklaracja, wskazująca na istnienie konsultacji jest śladowa, dominuje stwierdzenie o informowaniu z wyprzedzeniem.

Tabela 5

Rozkład odpowiedzi na pytanie o zakres informacji i konsultacji (%)

Jakie ma Pan(i) zdanie na temat trybu pracy Europejskiej Rady Zakładowej, w której Pan(i) uczestniczy? Czy Zarząd przede wszystkim (najczęściej):		
1. Informuje Radę o swoich przyszłych zamierzeniach.		57
2. Nie tylko informuje o swoich przyszłych zamierzeniach, lecz także poddaje pod konsultacje te zamierzenia, oczekuje zdania Rady i liczy się z nim		14
3. Ani nie informuje, ani nie konsultuje przyszłych zamierzeń, jedynie informuje o tym, co już zrobił i przedstawia decyzje, które już podjął		29
4. Sytuacja jest inna, jaka?		0

Kolejne pytanie dotyczyło wybranych aspektów codziennej praktyki ERZ i sytuacji przedstawicieli (tabela 6). Rozkłady odpowiedzi układają się w trzy warstwy, następująco charakteryzujące uśredniony obraz funkcjonowania ERZ. Na najwyższym poziomie (tzn. zdaniem wyraźnej większości) lokowały się twierdzenia, że obrady są przystępne w sensie językowym, poza sala obrad można korzystać z pomocy tłumaczy i przedstawiciel nie czuje się wyobcowany. Na poziomie nieco niższym, lecz również deklarowanym przez większość, lokują się odpowiedzi, że nawiązane zostały bezpośrednie więzi z przedstawicielami z innych krajów oraz istnieje sieć komunikacji między przedstawicielami, funkcjonująca między posiedzeniami ERZ. Kolejny trzeci poziom, odnoszący się już tylko do połowy przedstawicieli, to możliwość porozumiewania się bez tłumacza. Natomiast poziom czwarty, wybierany przez

nielicznych to stwierdzenie, że w ERZ ujawniają się grupowe różnice interesów, powstają nieformalne grupy interesu i pojawiają się konflikty i spory.

Wynik ten można interpretować w różny sposób. Najprostsza interpretacja jest następująca: dominująca pozycja centralnych zarządów, informacyjny a nie konsultacyjny charakter czy tym bardziej negocjacyjny charakter ERZ powodują, że ani nie ma przesłanek do konfliktów ani do prowadzenia gry i związywania sojuszy.

Zadano pytanie o postawę naszych przedstawicieli – czy są aktywni („bojowi”). Źródłem pytania było stwierdzenie, z jakim spotkałem się w przeszłości, iż Polacy, działający w jednej z ERZ, wyróżniali się dociekliwością i właśnie bojowością. Okazało się, że w przypadku naszego sondażu nie potwierdziła się ta obserwacja, lecz raczej cytowana obserwacja Waddingtona o większej spolegliwości przedstawicieli nowych krajów Unii.

Tabela 6

Rozkład odpowiedzi na pytanie o sytuację w ERZ (%)

Kwestia	Tak i raczej tak	Nie i raczej nie	Trudno powiedzieć
A Obrady są tłumaczone na język polski	86	14	0
B. Odbywają się spotkania nieformalne członków Rady z uczestnictwem tłumacza.	86	14	0
C. Nawiązał(a) Pan(i) bliższe znajomości, przyjaźnie z przedstawicielami innych krajów w Radzie.	71	29	0
D. Powstały nieformalne grupy przedstawicieli z różnych krajów, które mają wspólne interesy (inne niż interesy pozostałych grup).	14	86	0
E. Porozumiewa się Pan(i) z członkami Rady spoza Polski bez tłumacza	57	43	0
F. Czyje się Pan(i) obco podczas pobytu na posiedzeniach Europejskiej Rady Zakładowej.	14	86	0
G. Należy Pan(i) do nieformalnej grupy razem z przedstawicielami jakiegoś innego kraju (innych krajów)	14	71	14
H. Podczas obrad dochodzi od sporów i konfliktów interesów między przedstawicielami różnych krajów.	14	86	0
I. Przedstawiciel (przedstawiciele) Polski różnią się od innych przedstawicieli, gdyż są bardziej bojowi, mniej ulegli wobec Zarządu niż przedstawiciele innych krajów.	0	86	14
J. Przedstawiciele innych krajów kontaktują się z Panem(nią) a Pan(i) z nimi między posiedzeniami Rady	71	29	0

Uczestnictwo w ERZ wpłynęło pozytywnie na miejsce związków zawodowych w macierzystym przedsiębiorstwie (tabela 7).

Tabela 7

Wpływ uczestnictwa przedstawicieli w ERZ na sytuację związków zawodowych w przedsiębiorstwie (%)

Czy to, że przedstawiciele związków zawodowych działają w ERZ:	Tak i raczej tak	Nie i raczej nie	Trudno powiedzieć
A. Wzmocniło pozycje związków zawodowych w waszym zakładzie pracy	55	45	0
B. Zarząd bardziej się liczy z propozycjami i postulatami związków zawodowych	62	25	13
C. Rozwinął się dialog między zarządem a związkami zawodowymi	66	22	12
D. Związki zawodowe zaczęły otrzymywać więcej informacji	66	22	12
E. Zarząd zaczął częściej konsultować ze związkami zawodowymi decyzje ważne dla załogi	55	33	12

Na zakończenie kilka słów o cechach badanych przedstawicieli. A więc wszyscy byli związkowcami, z reguły funkcyjnymi członkowie „Solidarności”. Dominowali wśród nich absolwenci wyższych uczelni (55%), jedna trzecia to technicy, nieliczni pozostali to pracownicy o wykształceniu zasadniczym zawodowym. Pod względem tych charakterystyk polscy przedstawiciele pracowników do ERZ były podobne do tych, podanych przez Waddingtona.

Jeśli chodzi o orientację polityczną i ideologiczną to wśród badanych przeważali zwolennicy kierunku centrowo-prawicowego. Podczas ostatnich wyborów parlamentarnych głosowali na PiS (poza jednym wyjątkiem).

## VI. Rola instytucji branżowych i europejskich a funkcjonowanie ERZ

Jak pisałem poprzednio, z opracowań i obserwacji ekspertów wynika, że ruch Europejskich Rad Zakładowych jest w dużym stopniu funkcją aktywności central związkowych, krajowych struktur branżowych, europejskich związkowych federacji branżowych i agend Unijnych. W Polsce ruchowi Rad Europejskich dużo pracy poświęca Dział Zagraniczny Komisji Krajowej „Solidarności”. Od szeregu lat prowadzony jest tam bank danych, zawierających szczegółowe informacje o związkowych przedstawicielach

w Radach. Eksperci z tego Działu aktywnie uczestniczą w spotkaniach organizowanych przez związki europejskie i agendy Unii Europejskiej. Eksperci Działu gromadzą także literaturę, poświęconą Radom. Aktywność tych osób tworzy wartościowy układ odniesienia dla liderów branżowych, zajmujących się Europejskimi Radami, w tym dla metalowców.

Poniżej przedstawię działalność Sekretariatu Metalowców oraz europejską konfederację związków z branży metalowej, która wywarła duży wpływ na cały ruch Europejskich Rad Zakładowych. Krótko przedstawię także instytucję odpowiedniego Komitetu Sektorowego, służącego dialogowi pracobiorców i pracodawców.

### **Sekretariat Metalowców NSZZ „Solidarność”**

Sekretariat Metalowców należy do najbardziej aktywnych sekretariatów branżowych „Solidarności”, zwłaszcza w obszarze kontaktów ze związkowymi europejskimi strukturami branżowymi i ruchem Europejskich Rad Zakładowych. Lider Sekretariatu systematycznie współpracuje z profesjonalnymi urzędnikami i ekspertami Komisji Krajowej, zajmującymi się sprawami międzynarodowymi. Uczestniczy też w pracach europejskich związków metalowców. Kwestie zapewniania przedstawicielom polskich pracowników miejsc w Europejskich Radach, podobnie jak problemy związane z rozszerzaniem Rad, gdy zwiększa się zatrudnienie w przedsiębiorstwach jest w dużym stopniu załatwiane przez Sekretariat. Podobnie ma się rzecz z negocjacjami z nowymi wielonarodowymi korporacjami, które chcą przejmować polskie „uzwiązkowane” przedsiębiorstwa. W takich rozmowach z reguły uczestniczy przewodniczący Sekretariatu.

Sam Sekretariat – podobnie jak inne Sekretariaty branżowe, ma niewielki budżet, jednak jest on wystarczający dla utrzymania biura z dwiema profesjonalnymi pracownikami. Utrzymanie biura jest możliwe, m. in., dzięki dodatkowemu opodatkowaniu przedsiębiorstw z branży na rzecz Sekretariatu.

Ważną inicjatywą, podejmowaną od dłuższego czasu przez Sekretariat (wraz z ekspertami zajmującymi się branżami z ramienia Komisji Krajowej i z pracownikami Działu Zagranicznego „Solidarności”) jest szkolenie związkowców, uczestniczących w ERZ. Ta ważna akcja jest wspomagana przez fundacje i organizacje zdobywające granty

europiejskie. W niniejszym opracowaniu wielokrotnie odwołuję się do dorobku tych szkoleń, w tym do zamykającej szkolenia konferencji (Konferencja 2006). Grono osób ze związku, którzy zajmują się ERZ korzystają z dorobku polskich nauk społecznych (w tym zwłaszcza ośrodka łódzkiego, kierowanego przez Stanisława Rudolfa). Niestety środki, jakimi dysponuje Sekretariat nie pozwalają na organizowanie profesjonalnych, wielodniowych kursów i szkoleń ekonomicznych czy poświęconych negocjacom. Szkolenia, które są, są oceniane pozytywnie, jednak uczestnicy podkreślają, że sami natykają się na barierę kompetencji, której nie sposób „przeskoczyć” podczas krótkich szkoleń.

Problem, jaki pojawia się przy tej ważnej akcji edukacyjnej leży także po stronie odbiorców: jest wprawdzie grupa aktywnych związkowców, zaangażowanych w działalność Europejskich Rad, jednak stanowią oni mniejszość. Obserwacje, jakie miałem okazję przeprowadzić wskazywały, że większość związkowych uczestników ERZ zajmuje raczej postawy bierne i nie są gotowi do podejmowania trudów solidnych, wielodniowych szkoleń.

W instytucjach europejskich uczestniczy w sektorze metalu jedynie „Solidarność”. Jest więc inaczej, niż w kilku innych branżach (w górnictwie czy w budownictwie). Główną przyczyną jest fakt, że związki OPZZ nie należały do niedawna do EKZZ, co zamykało im drogę do wielu instytucji europejskich<sup>10</sup>. Trzeba jednak dodać, że w kilku innych branżach względna liczebność i siła organizacji OPZZ, naciski europejskie i, być może inne czynniki powodowały, że związki branżowe, należące do OPZZ, zostały w takiej czy innej formie afiliowane.

W branży metalowej branżowa Federacja OPZZ była jednak zapraszana na spotkania i dyskusje na forum europejskim (zwłaszcza spotkania organizowane przez IG Metall). Ten brak afiliacji nie wiąże się jednak z ostracyzmem ze strony „Solidarności”. Lider Sekretariatu Metalowców ma stosunkowo bliskie kontakty z Przewodniczącym „ZZ Metalowcy” – gdy np. w jednym z dużych przedsiębiorstw doszło do konfliktu między lokalnymi liderami Komisji Zakładowej „Solidarności” i Zarządu OPZZ odnośnie wyboru przedstawicieli do ERZ, Przewodniczący Sekretariatu „Solidarności” i Przewodniczący Zarządu Głównego „ZZ Metalowcy” uzgodnili wspólnie kompromisowe

---

<sup>10</sup> Pomijam Forum Związków Zawodowych, które należy do chrześcijańskiej centrali CESI.

rozwiązanie. Nie znaczy to, aby istniała między nimi trwały „gentlemen's agreement” co do podziału stref wpływów, jednak stosunki trudno określić jako konfliktowe. Obecnie sytuacja zmienia się, bowiem OPZZ został przyjęty do EKZZ, należy więc oczekiwać nowej sytuacji także w federacji europejskiej.

**Europejska Federacja Metalowców** (*European Metalworkers' Federation: EMF*) Zgodnie z powyżej przedstawioną tezą, rola europejskich federacji jest niezwykle istotna. Valeria Polignano wskazała, że w tych branżach, w których europejska federacja była mało aktywna, miało to bardzo negatywny skutek dla tamtejszych ERZ, inaczej było w branży, w której europejska federacja była silna, jak właśnie w omawianej EMF. Jest to duża federacja, obejmuje ponad 6,5 mln. członków należących do 65 federacji z 31 krajów (włącznie z Turcją).

EMF jest w literaturze przedmioty przedstawiana jako czołowa europejska federacja branżowa. Podkreśla się jej wieloletnie starania o uzyskanie wpływu na warunki pracy w branży. EMF należy do pierwszych międzynarodowych organizacji związkowych, które zainicjowały ponadgraniczną koordynację w dziedzinie układów zbiorowych. Pierwszym znaczącym przykładem był wpływ EMF na kształt porozumień, dotyczących tworzenia Rad po uchwaleniu Dyrektywy, lecz jeszcze przed wejściem jej w życie (tzn. Rad tworzonych na podstawie artykułu 13 Dyrektywy). EMF sformułowała zestaw minimalnych standardów dla takich porozumień, opartych na „najlepszych praktykach” zapisanych w zawartych już porozumieniach (chodziło o dopuszczenie do negocjacji ekspertów związkowych i parafowanie zapisu porozumień przez EMF). Zdaniem koordynatora z ramienia EMF, starania do narzucenia dobrych praktyk w tym przypadku dały pozytywne rezultaty. (McKenzie 1997 za Sisson 2006). Wymienia się także inne ważne osiągnięcia EMF („Karta Czasu Pracy” z 1997 roku, która wskazuje, że afiliowane związki nie mogą godzić się na pracę w czasie przekraczającym rocznie 1750 godzin, czy „Europejska Zasada Koordynacji” z 1998 roku, odnosząca się do reguł ustaleni poziomu zarobków). Wskazuje się jednak, że wszelkie tego typu ustalenia są trudne do osiągnięcia i nietrwałe z powodu głębokich różnic w sytuacji poszczególnych krajów i preferencji narodowych federacji związkowych. Warto dodać, że dla ułatwienia komunikacji między związkami, afiliowanymi w ramach EMF, opracowano tam

elektroniczną bazę danych, zawierającą informacje o zawartych układach zbiorowych, wyniki monitorowania czasu pracy i zasad ustalania płac.

EMF ma rozbudowaną i sprawnie działającą strukturę. Warto ją pokrótce przedstawić. Ma ona kilka poziomów. Obok Kongresu (odbywającego się raz na 4 lata) działa Komitet Wykonawczy (*Executive Committee*), w którym są reprezentanci wszystkich związków (67 osób), następnie Komitet Sterujący (*Steering Committee*). Ten z kolei ma strukturę regionalną, która składa się z 7 regionów (Nordycki, Benelux, Brytyjski, Centralny, Południowo-zachodni, Południowo-wschodni oraz Wschodni). Polska należy do regionu Wschodniego, wraz z krajami grupy wyszehradzkiej, Słowenią, Rumunią i Chorwacją. Lider Sekretariatu Metalowców „Solidarności” wyjaśniał, że regionalna struktura nie była związana z różnicami w pozycji krajów w ramach federacji czy z wizją „Europy różnych szybkości”, lecz miała przyczyny pragmatyczne i odpowiadała terytorialnej specyfice negocjowania i zawierania układów zbiorowych, które są wspomagane przez EMF.

Kolejnym ogniwem struktury jest Generalny Sekretariat. W sekretariacie pracuje niewielki zespół wspierający Sekretarza Generalnego, jest też grupa pracowników, którzy są delegowani na półroczne kontrakty przez federacje narodowe. Osoby te są opłacane przez własne federacje.

Poza sekretariatem funkcjonują trzy zespoły komitetów. Pierwszy obejmuje Komitet do spraw Układów Zbiorowych (*Collective Bargaining Committee*), Komitet Polityki Przedsiębiorstw (*Company Policy Committee*) oraz Komitet Polityki Przemysłowej (*Industrial Policy Committee*). Komitet Polityki Przedsiębiorstw zajmuje się właśnie Europejskimi Radami Zakładowymi. W ramach komitetu działa grupa koordynatorów ERZ, którzy służą bieżącą pomocą ERZ, ich tworzeniem i rozszerzaniem. Stanowisko koordynatora ma istotne znaczenie, czego dowodzi fakt, że poszczególne narodowe przedstawicielstwa starają się uzyskać wpływ na jego obsadę.

Drugi wymiar struktury to 9 komitetów sektorowych (m. in. lotniczy, samochodowy, zbrojeniowy, hutnictwo żelaza i stali, hutnictwo metali kolorowych, stoczniowy). Komitety są dodatkowo uzupełniane przez subkomitety, np. powołano niedawno subkomitet poświęcony produkcji artykułów gospodarstwa domowego. Ta dodatkowa struktura powstała w związku z problemami relokalizacji sektora AGD. Jak

określił to lider Sekretariatu Metalowców – Niemcy starają się przeciwstawiać przenoszeniu produkcji podczas gdy Szwedzi mają świadomość, że proces przenoszenia tej produkcji do innych krajów jest nieuchronne: „*a przecież i tak wszyscy, i Szwedzi i Niemcy przenoszą produkcję do Chin*”. Te subsektory nie są silnie sformalizowane, są to raczej elastycznie kształtowane grupy zadaniowe, służące rozwiązaniu konkretnych problemów.

Trzeci zespół składa się z trzech komitetów „horyzontalnych” (ds. kształcenia i edukacji, rozszerzania Unii Europejskiej oraz równych warunków).

A oto jak w praktyce przedstawia się rola Europejskiej Federacji w kreowaniu ERZ. Podano nam przykład przekształcania i rozszerzania jednej z wielkich MNC. Odbędzie się wówczas debata na szczeblu EMF, na której spotkali się związkowcy ze wszystkich krajów Unii – starych i nowych – w których działa lub ma działać ta korporacja. Z ramienia federacji został wyznaczony odpowiednio kompetentny koordynator procesu tworzenia ERZ i przy jego aktywnym współudziale zorganizowano Radę. Inny przypadek charakteryzujący funkcje EFM: jeden z polskich zakładów, należących do MNC zwiększył swoje zatrudnienie i zgodnie z przyjętymi ustaleniami powinien otrzymać miejsce przedstawiciela w ERZ. Nie odbywa się to jednak automatycznie, aby wprowadzić przedstawiciela, lider Sekretariatu Metalowców kontaktował się z koordynatorem Rady z ramienia EMF i wraz z nim starał się (skutecznie) o włączenie polskiego przedstawiciela do ERZ.

**Komitet Sektorowy Dialogu Społecznego przy Komisji Europejskiej.** Obok branżowej federacji europejskiej ważnym forum ustalania stanowiska związkowego wobec pracodawców, a także szukania kompromisów z pracodawcami są Komitety Sektorowe, działające przy Komisji Europejskiej i przez tę Komisję finansowanych. Składają się na zasadzie parytetu z przedstawicieli EMF i odpowiedniej europejskiej organizacji pracodawców. W przemyśle stoczniowym Komitet działa dwa lata a w czerwcu br. odbyło się posiedzenie założycielskie Komitetu Dialogu w przemyśle stalowym. Komitet ma prawo wypowiedzania się we wszystkich sprawach dotyczących sektora i konsultowane z nim są wszystkie europejskie regulacje, które odnoszą się do tego sektora. Zwrócono nam uwagę na wpływ uczestnictwa w tym dialogu na porozumiewanie się w ramach EMF: „*strona związkowa musi swoje zadanie uzgodnić, to*

*nie może być zdanie jakiegoś związku, to musi być zdanie EMF*”. Podobnie jednak jak z uzgodnieniami czasu pracy czy zasad ustalania płacy, uzgodnienie stanowiska strony związkowej nie jest proste. Niemniej jednak pojawiło się kolejne forum, które potencjalnie prowadzi do wynegocjowania w trybie dwustronnego dialogu warunków pracy.

## **VII. Wyniki badań jakościowych**

Nasze badania miały na celu analizę sytuacji przedstawicieli polskich załóg w ERZ i zbadanie, poprzez ich relacje, jaki charakter mają ERZ, w których uczestniczą. Nie badałem więc samych ERZ, jedynie opinie o nich osób reprezentujących polskie załogi oraz brałem pod uwagę opinie ekspertów i liderów „Solidarności”. Ponadto, w miarę możliwości, poznawałem poglądy przedstawicieli menedżmentu. Dobór próby miał charakter celowy – otrzymałem informacje o sytuacji związkowych przedstawicieli w ERZ i o samych ERZ w Sekretariacie Metalowców „Solidarności” oraz od ekspertów Działu Zagranicznego Komisji Krajowej „Solidarności”. Miałem także możliwość uczestniczenia w kilku rozmowach w gronie ekspertów, w jednym szkoleniu związkowych przedstawicieli do ERZ oraz w ważnej konferencji, zamykającej cykl tych szkoleń (Konferencja 2006).

Do badań jakościowych dobrano reprezentantów przedsiębiorstw, które różniły się istotnie sytuacją. Nie zostały jednak objęte badaniami stosunkowo liczne przedsiębiorstwa, w których instytucja ERZ znajduje się poza zasięgiem związków, a także przedsiębiorstwa, których przedstawiciele są bierni.

W ramach krótkich uwag metodologicznych warto zaznaczyć, że funkcjonowanie ERZ oraz zachowania polskich przedstawicieli w tych radach jest zjawiskiem o wysokim poziomie skomplikowania. Ujmując to z instytucjonalnego punktu widzenia należy stwierdzić, że istnieje wiele różnorodnych czynników o różnym stopniu instytucjonalizacji, których sieć nadaje charakter poszczególnym Europejskim Radom Zakładowym. Nawiązując do pierwszych rozdziałów niniejszego opracowania należy podkreślić znaczenie kraju pochodzenia korporacji, dominujących w tym kraju

stosunkom przemysłowym, siły tamtejszych związków zawodowych i stopnia ich społeczno-ekonomicznej legitymizacji (uznania za partnera przez tamtejszą klasę pracodawców i władze polityczne), regulacje określone przez prawo krajowe itd. Znajduje tu swoje odbicie logika gospodarcza – czy mamy do czynienia z rynkiem koordynowanym (CME), czy liberalnym (LME). Oczywiście w mocy pozostaje spostrzeżenie, iż międzynarodowa korporacja wcale nie musi być zainteresowana przenoszeniem logiki z własnego kraju na grunt spółki-córki z Polski. Jednak gdy w przedsiębiorstwach należących do szwedzkiej korporacji lokalne zarządy zablokowały powstanie związków zawodowych, nacisk czyniony na nich przez polskie i szwedzkie związki zawodowe dał efekt. W przypadku korporacji z kraju o liberalnym modelu rynkowym, zapewne sytuacja byłaby inna.

Następny czynnik odnosi się do polityki centralnego zarządu wobec strony pracowniczej i związków zawodowych zarówno w kraju macierzystym (w spółce-matce) jak w spółkach-córkach, ulokowanych w różnych krajach o odmiennym ustroju gospodarczym. Mimo, iż istnieją uwarunkowania krajowe, jednak można je symbolicznie przedstawić jedynie jako bardzo elastyczne ramy, ograniczające możliwości działania centralnych zarządów, jednak w tych ramach istnieją różne możliwości – od pro- do antypracowniczych (oczywiście to, co w jednym kontekście społecznym i gospodarczym będzie interpretowane jako propracownicze, w innym może być postrzegane jako antypracownicze). W odniesieniu do tego czynnika można powiedzieć, że chodzi obecnie o to, w jakim stopniu polityka centralnego zarządu realizuje dominujący obecnie amerykański model elastycznych stosunków przemysłowych i uniwersalne wskazówki naukowego zarządzania zasobami ludzkimi oraz kładzie nacisk na globalne uwarunkowania. Może być tak, że korporacja respektuje tylko brzegowe warunki, narzucane przez specyficzny krajowy kontekst oraz najbardziej jak może zbliża się do modelu amerykańskiego, może być przeciwnie, korporacja stosuje (z różnych powodów) rozwiązania propracownicze, partycypacyjne, dialogowe itd. Wiadomo, że np. korporacje skandynawskie, skrajnie propracownicze w Szwecji jednocześnie działają pragmatycznie w spółkach-córkach z Polski czy Słowacji.

Jeden z ekspertów „Solidarności” wyraził to zjawisko syntetycznie – *korporacja zachowuje się tak, jak mu pozwolimy się jej zachować*. Owo „pozwolenie” należy

rozumieć szeroko: MNC działa racjonalnie przystosowując się do różnorodnych ograniczeń. Takim ograniczeniem może być wizerunek firmy, którego wartość rynkowa wiąże się np. z opinią, że nie stosuje metod *nie fair* ani też nie toleruje ich u swoich kooperantów (tak było w jednym z badanych przedsiębiorstw). W takiej sytuacji centralny zarząd podejmując decyzje, dokonuje rachunku zysków i strat, związanych np. z łamaniem własnego kodeksu etycznego w spółkach-córkach i szacuje ryzyko związane z ujawnieniem faktu stosowania praktyk niegodnych.

Kolejny czynnik to siła strony związkowej w ERZ. Jest ona z reguły wyznaczana przez znaczenie związków w kraju pochodzenia korporacji oraz przez rolę europejskiej federacji branżowej. Jak już pisałem, zachowania związków z kraju, w którym działa spółka-matka, może być zarówno względnie przyjazne pracownikom i związkom ze spółek-córek, może być nastawione na inkorporację nowych członków, jak i względnie im wrogie, nastawione na ich izolowanie. Ekspert „Solidarności” dał przykłady, o których już wspomniałem, gdy związki zawodowe ze Skandynawii zachowywały się wobec polskich związków jak, jakby nasze związki były barbarzyńcą, który chce wtargnąć do ich wypielegnowanego ogrodu.

Osobną sprawą jest szeroki kontekst, istniejący w spółce-córce, w naszym przypadku w polskich przedsiębiorstwie podległym danej MNC. Składa się na ten kontekst postawa lokalnego zarządu, stopień jego autonomii w stosunku do zarządu centralnego oraz znaczenie zakładowych związków zawodowych. Z punktu widzenia naszego tematu siła ta może być mierzona, między innymi, umiejętnością podtrzymywania międzynarodowej solidarności w ERZ i wykorzystywania jej z korzyścią dla własnego przedsiębiorstwa, umiejętnością absorpcji informacji, dostarczanych przez ERZ i wykorzystywania ich w trakcie negocjowania własnych układów zbiorowych, umiejętnością współpracy z własnym zarządem i wykorzystywania szansy, jaką przedstawicielom załogi w ERZ daje spotkanie twarzą w twarz z menedżerami podejmującymi decyzję w skali całej MNC itd. Oczywiście możliwość wykorzystywania tych i innych potencjalnych środków zależy od wielu czynników, leżących poza możliwością oddziaływania związków ze spółki-córki. Są jednak warunki, na które związki mają wpływ. Należy do nich profesjonalizm liderów związkowych oraz przedstawicieli załogi do ERZ, znajomość języka, przyswojenie specyficznych „kodów

kulturowych”, istniejących w ERZ (zwłaszcza przyswojenie wartości dosyć powszechnej w ERZ kultury kompromisu). Kultura kompromisu zakłada z kolei spełnienie warunków podanych poprzednio – przede wszystkim profesjonalizmu. Ignorant nie może sobie pozwolić na kompromis, bowiem zdaje sobie sprawę, że może łatwo ulec manipulacji, stąd zazwyczaj sztywno trzyma się warunków maksymalnych. W tym obszarze ważna jest edukacyjna rola branżowych ogniw związków krajowych – w przypadku naszych badań jest to Sekretariat Metalowców „Solidarności”.

Tak więc funkcjonowanie samych ERZ oraz przedstawicielstw ze spółek-córek jest uwikłane w bardzo wiele czynników, które należałoby brać pod uwagę, badając tę instytucję. Nasz projekt badań jakościowych pozwala na dotarcie do tych kwestii tylko w ograniczonym zakresie.

Sytuację w wybranych przedsiębiorstwach przedstawię w taki sposób, by zaprezentować elementy istotne z punktu widzenia polskich przedstawicielstw w ERZ. Nie przyjmuję żadnego schematu, lecz skupię się na tych aspektach sytuacji, które uważam za ważne – w przypadku jednego przedsiębiorstwa skoncentruję się na szczegółowym opisie tamtejszych związków zawodowych, w innym ten aspekt potraktuję jako drugorzędny, natomiast opiszę spory, które toczyły się w samej ERZ itd. Celem tych badań nie była bowiem systematyczna analiza porównawcza funkcjonowania poszczególnych ERZ (zgodna ze schematem badań kwestionariuszowych), lecz próba odpowiedzi na pytanie, jaki tkwi w tej instytucji potencjał i jak jest on wykorzystywany.

Omówienie materiału zostanie rozpoczęte od poglądu dwóch liderów związkowych struktur branżowych, którzy mieli odmienne poglądy na ERZ: jeden był ich przeciwnikiem, drugi zwolennikiem. Następnie omówię efekty rozmowy z przedstawicielami polskiego zarządu jednego z wielkich MNC a następnie wyniki badań w pięciu polskich spółkach-córkach, symbolizowanych kolejnymi literami alfabetu greckiego. W tekście wypowiedzi moich respondentów zaznaczam kursywą.

### **Dwugłos związkowych liderów branżowych: za i przeciw ERZ**

Podczas realizacji naszego projektu badawczego miałem okazję przeprowadzić wywiady zarówno z liderami związkowymi, którzy byli zwolennikami ERZ jak i z liderami sceptycznymi wobec tej instytucji. Rozpocznę od poglądu lidera, który uważa, że ERZ to instytucja przydatna. Podkreśla on jednocześnie, że jej znaczenie zależy od tego, czy będzie istniała w sieci instytucji wspierających (zakładowe związki zawodowe, związkowe struktury branżowe, związki europejskie itd.), czy będzie izolowana. Jeśli byłaby izolowana, to jej przydatność byłaby ograniczona lub żadna. Siła ERZ leży w dużym stopniu w tym, że może ona korzystać stale ze wsparcia związków branżowych: europejskich i lokalnych, zwłaszcza ze strony Europejskiej Federacji Metalowców (EMF). Jednocześnie warunkiem skuteczności działań ERZ jest stworzenie międzynarodowej solidarności. W tym zakresie rola federacji europejskiej jest trudna do przecenienia. Lider następująco charakteryzuje dążenie EMF do zbudowania tej solidarności: *„są próby żeby tak było, tylko że to tylko próby na razie. W przypadku firmy X można powiedzieć, że coś się udało (uzgodnić), ale niestety nie jest tak do końca. Za dwa dni planuje się spotkanie w Brukseli (a jednocześnie) Hiszpanie i Szwedzi planują jakieś akcje protestacyjne w związku z decyzjami X w sprawie ich fabryk. To ‘ucieranie się’ jest bardzo trudne. EMF stara się, sekretarz generalny i poprzedni sekretarze starają się ustalić jedną pozycję, żeby związki tworzyły wspólny front przeciwko pracodawcy, ale to wymaga bardzo dużo czasu, pieniędzy, rozmów. Wiadomo, że im większy związek tym ma większe wpływy, ale jakoś udaje się póki co tak manewrować, żeby te stanowiska EMF były przyjmowane w konsensusie. Nie zdarzyło się, żeby już podczas głosowania stanowisko padło. EMF chce stanowić siłę w stosunku do Unii Europejskiej, w stosunku do pracodawców europejskich”*.

W przekonaniu lidera Dyrektywa o informacji i konsultacji jest szansą i otwiera duże dalsze szanse. Aby zostały one wykorzystane potrzebna jest praca związków zawodowych – zarówno krajowych jak europejskich.

Przeciwnik ERZ głosił pogląd, iż kontrola w organizacji jest funkcją własności. Zakres, w jakim posiada się kontrolę odpowiada wielkości udziałów własnościowych. Ważnym atrybutem kontroli i władzy jest informacja. W gospodarce rynkowej i w świecie ostrej konkurencji, zwłaszcza konkurencji międzynarodowej, nikt nie będzie dzielił się informacją istotną, strategiczną, posiadającą wartość rynkową, z osobami czy

instytucjami nie posiadającymi udziałów własnościowych. Nasz rozmówca – również lider branżowy – mówił o swoich kontaktach z przedstawicielami załóg do ERZ i podkreślał, że każdy z nich dostawał informację ogólnie dostępną, prasową. Taka sytuacja była przez naszego rozmówcę określona jako nieunikniona – byłoby błędem oczekiwanie, że kapitał będzie się dzielił z pracownikami (z przedstawicielami załóg z różnych przedsiębiorstw i krajów) wiedzą strategiczną. Gdyby do tych przedstawicieli dotarła wiedza cenna dla konkurentów danego MNC, to z pewnością nastąpiłby „przeciek”.

Przesłanką tego stanowiska była ideologiczna perspektywa, cechująca mojego rozmówcę. Można ją określić jako klasową. Uważał on, że kapitał i praca to dwie strony sporu klasowego, które nigdy nie mogą być traktowane jako autentycznie partnerskie. Nie muszą być trwale skonfliktowane, nie muszą prowadzić ze sobą permanentnej wojny, jednak jest między nimi zasadnicza, nieredukowalna różnica interesów. Wypowiedziana została również myśl, iż idea dzielenia się z pracownikami rzeczywistymi informacjami, zwłaszcza dotyczącymi planów niekorzystnych z punktu widzenia tych pracowników, jest nie do pomyślenia (byłoby to błędem z punktu widzenia praktyki zarządzania). Z tego wynikał wniosek, że ERZ musi być instytucją fasadową.

Ten dwugłos uważam za bardzo istotny, jest on bowiem wyrazem różnych wartości, różnych typów kultur. Z jednej strony pojawia się manifestacja kultury bliższej kompromisowi, kooperacji i dialogowi, z drugiej kultury, w której wartością wyróżnioną jest siła. Różnica optyk nie wynikała z specyficznych cech osobowości moich rozmówców, lecz z praktycznych doświadczeń: pierwszy był zaangażowany w sieć kontaktów, skupionych wokół Europejskiej Federacji Metalowców (EMF), sam uczestniczył w działaniach na rzecz powstawania ERZ, drugi nie miał tej możliwości, nie zdobył praktycznej wiedzy o potencjale tkwiącym we wspomnianej sieci. Jest to temat złożony, którym nie będę się w tym opracowaniu zajmował, zaznaczę jedynie, że postrzeganie ERZ jest zależne w dużym stopniu o uczestnictwa w działaniach i praktycznie zdobytej wiedzy o możliwościach tkwiących w sieci budowanej przez EMF, tworzonej przez jej koordynatorów i przez aktywnie działające ERZ. Bez tych praktycznych doświadczeń trudno w naszych warunkach autentycznie zaakceptować wartości tkwiące w kulturze kompromisu i dialogu, będą one postrzegane jako pozorne,

jako *zawracanie głowy*. *Liczy się pieniądz i władza, a reszta to ideologia*. Oczywiście nie znaczy to, że kultura kompromisu wyklucza walkę i używanie metod „siłowych”. Tak nie jest, lecz orientacja na kompromis znacznie przesuwa granicę użycia tych ostatecznych środków oraz umożliwia w większym stopniu realizację chrześcijańsko-socjalistycznego ideału upodmiotowienia pracy.

## **Przedstawiciele zarządu wielonarodowej korporacji o związkach zawodowych i ERZ**

W trakcie badań miałem okazję przeprowadzić rozmowy z osobami z „topmenedżmentu” wielkiej korporacji międzynarodowej. Prezes polskiego zarządu (sam pochodzący z kraju macierzystego korporacji) deklarował niezbędność istnienia związków zawodowych, jednocześnie wypowiedział szereg ocen, nie zawsze pochlebnych o naszych związkach. Przedstawił też ważną z punktu widzenia naszego tematu ocenę konkurencji międzynarodowej i międzynarodowej solidarności pracowniczej.

Osoba prezesa należy do elity zagranicznego biznesu w Polsce, pełni on funkcje w organizacjach pracodawców i może być uznany za stosunkowo reprezentatywnego dla tego środowiska. Aktualnie w zarządzanym przez prezesa polskim odłamie koncernu zarobki są stosunkowo wysokie, pracownicy otrzymali podwyżki znacznie przekraczające poziom inflacji. Ponadto miałem możliwość przeprowadzić rozmowę z pracownikami pionu personalnego tego koncernu.

### *Opinia o związkach zawodowych*

Prezes miał w przeszłości traumatyczne doświadczenia ze związkami zawodowymi w swoim kraju. Warto podkreślić, że w badaniach polskich prywatnych pracodawców ten wątek pojawiał się również względnie często i dotyczył przede wszystkim doświadczeń z lat 1989-1990, gdy zakładowi liderzy „Solidarności” i samorządów załogi dokonywali zmian personalnych w wielu przedsiębiorstwach. Doświadczenia prezesa miały znacznie bardziej dramatyczny charakter, gdyż w latach 70. i wczesnych 80. w jego kraju związki zawodowe były w dużym stopniu

podporządkowane skrajnym lewackim organizacjom terrorystycznym. Z przejawami ich aktywności prezes zetknął się osobiście. Tamtejsze związki sporo straciły na tym aliansie politycznym z lewakami, obniżył się ich społeczny prestiż i w kręgach menedżmentu pojawiła się idea, aby *dobić* związki. Z tym stanowiskiem nie zgadzał się prezes: *dla firmy nie jest dobrze, jeżeli związki są „dobite”, dlatego, że wtedy nie ma rozmówców. Minął ten moment (politycznego zaangażowania związków w ojczyźnie prezesa) i znowu związki okazały się potrzebne, żeby usiąść, porozmawiać. Jestem przekonany, że ktokolwiek myśli w Europie inaczej, nie ma racji. Nie mam na uwadze Stanów, Stany i podobne kraje to jest przypadek, który nie przystaje do Europy. W firmach jest potrzebny partner społeczny, z którym można dyskutować i o problemach i o sukcesach. Ale jest jeden warunek – trzeba skupiać się wokół interesów firmy. Źle jest, jeżeli w działalności związków biorą górę emocje albo polityczne cele, które nie mają dużo wspólnego z interesem załogi i firmy. Dzieje się tak, gdy związkowcy nie przestają być związkowcami a zaczynają zajmować się polityką. Niedobrze jest, jak się robi pracę związkową z myślą o polityce. Wtedy interes załogi i firmy schodzi na drugi plan. Ale w Polsce w ciągu ostatnich kilku lat idziemy ku systemowi europejskiemu, związki zawodowe coraz bardziej odrywają się od partii politycznych, widać że coraz jaśniejszy jest podział między polityka a pracą związkową, ale to dalej jeszcze występuje.*

Jak więc prezes ocenia polskie związki? Mimo zmian na lepsze, polegających na większej niż w przeszłości identyfikacji liderów z rolami związkowymi, nadal niektóre organizacje i zakładowi liderzy są nadmiernie upolitycznieni. Jak mówił, ma to następujący charakter: są liderzy, dla których kariera związkowa jest przede wszystkim „odskoczną” dla działalności politycznej i gdy tylko pojawia się możliwość zdobycia roli w politycznym segmencie życia społecznego, starają się ją uzyskać. W tym celu wykorzystują swój kapitał związkowy, co polega na budowaniu swojego wizerunku jako konsekwentnego obrońcy pracowników, najlepiej takiego, którego aktywność zostanie zauważona przez media. Prezes zgadzał się, że przejście ze związków zawodowych do polityki zdarza się wszędzie, jednak obecnie na Zachodzie związkowcy, którzy mają ambicje polityczne, rezygnują z działania w związkach lub zawieszają swoją aktywność. W Polsce jest inaczej – instrumentalizuje się związki: *część działaczy, z którymi musimy się liczyć, zachowuje się tak: są wybory parlamentarne, liczą na to, że wejdą na listę*

*jakiejś partii i rozrabiają, bo chcą, żeby było o nich głośno, potem startują, nie wychodzi, ale teraz są wybory samorządowe i znowu mają nadzieję, że albo z listy jednej z partii albo z list lokalnych wystartują do samorządu. Oni są związkowcami, ale bez przerwy uprawiają politykę. Jeżeli to jest wiceprezes albo prezes związku, z których musisz negocjować, to jest problem. U nas (w ojczyźnie prezesa) też jest przenikanie między związkami i polityką, ale to jest czytelne. W pewnym momencie związkowiec podnosi rękę i mówi: skończyłem moją działalność dlatego, że kandyduję do polityki, opróżniam moje miejsce. A tu tego nie ma – trzymają swoje stoliki w związkach i zajmują się polityką. To jest nieczytelne dla ludzi, mącą ludziom w głowach.*

Zjawisko instrumentalizacji cechuje przede wszystkim te związki, które już uczestniczą w polityce i których legitymacja otwiera drzwi do polityki. Oceniając pod tym kątem okazuje się, że instrumentalizacja roli związkowej w przedsiębiorstwie obecnie częściej ma miejsce w „Solidarności” niż w innych związkach. W rezultacie mapa związków jest zróżnicowana. Są związki, których liderzy są twardymi negocjatorami, jednak nie mają ambicji przejścia z organizacji związkowej do polityki i identyfikują się z interesem przedsiębiorstwa. Ci podchodzą racjonalnie i ich żądania nie przekraczają możliwości ekonomicznych przedsiębiorstwa. Natomiast liderzy, którzy podejmują starania o wejście do polityki gotowi są wysuwać nieracjonalne żądania, „przelicytować” innych związkowców właśnie w tym celu, aby zdobyć popularność i wydobyć się z anonimowości – na przykład podczas rokowań dotyczących układu zbiorowego żąda się wzrostu płac w wysokości 20-25%, gdy jest oczywiste, iż realna podwyżka może wynieść około 5%. Ta podwójna rola, chociaż nie tylko ona, powoduje, że „Solidarność” ma tendencję do odrzucania współpracy z innymi związkami, w rezultacie w koncernie kierowanych przez prezesa nie można od 10 lat podpisać żadnego porozumienia – inne związki godziły się, podczas gdy liderzy „Solidarności” nigdy nie wyrażali zgody.

Problemem dla zarządu jest też brak stabilizacji na stanowisku przewodniczącego związku – gdy zmienia się co 4 lata, dużo czasu zajmuje mu opanowanie procedur.

Opinia prezesa jest – jak sądzę – stosunkowo typowa dla przedstawicieli zarządów. Nie zawsze są oni przeciwni związkom, jednak uważają, że dobre związki to takie, które są ograniczone do własnego zakładu pracy, są nastawione na kooperację i nie

są uwikłane w politykę. Zarazem oczekuje się ukształtowania stabilnej zakładowej elity związkowej, z którą można zawierać kompromisy.

### Potrzeba kompromisowego podejścia

Mocno akcentowany był przez prezesa wątek konieczności dochodzenia do kompromisu i tego, co można nazwać „inżynierią cząstkową”. Uważał, że związki zawodowe mają problemy z ustalaniem kompromisów, zwłaszcza gdy podejmują role polityczne, jednak trudności z uzyskiwaniem rozwiązań kompromisowych mają także organizacje pracodawców. Prezes przypomniał dyskusje w organizacji pracodawców: *pamiętam, kilka lat temu w ramach Komisji Trójstronnej były dyskutowane zmiany Kodeksu pracy. Niektórzy ekstremistycznie mówili – zmienimy cały kodeks – słuchałem. Potem niektórzy mówili – trzeba zmienić połowę – słuchałem, ktoś jedna trzecią – słuchałem, dopóki nie doszło do tego, że ktoś powiedział – uzgodniliśmy tylko to, to i to. Nie były duże zmiany, ale zasadnicze, dlatego że polepszały możliwości zarządzania w firmie itd. Kto jest za? – nikt. Ja mówię, panowie, nawet taka mała zmiana jest coś warta, dlaczego stawiać na całość, której nigdy nie będzie? Związki dążą do całości, my dążymy do całości, rząd do całości, każdy ciągnie, nigdy nie będzie ideału, bierzmy to, co mamy.*

Jest to zagadnienie ważne z punktu niniejszego opracowania – w dalszych wywiadach będzie przewijał się wątek niedostatecznego rozpowszechnienia u nas wartości kompromisowych.

### Konkurencja międzynarodowa i welfare state

Ważnym kontekstem dla relacji związków zawodowych z zarządami MNC jest stopień legitymizacji w oczach zarządów walki związków o utrzymanie i podniesienie standardów płacy i pracy. Z jednej strony prezes uznał, że istnieją regionalne standardy *welfare state* (inaczej jest w Europie, inaczej w Stanach Zjednoczonych, inaczej w dalekiej Azji), z drugiej jednak strony mocno podkreślał czynnik konkurencji między krajami, zwłaszcza starej i nowej Unii. W odniesieniu do pierwszej kwestii wypowiedział się następująco: *według mnie w imię czego ludzie maja oddać welfare, który mają w Europie? Żeby stała się bardziej konkurencyjna w stosunku do czego? Do Chin?*

*Musielibyśmy im wszystko oddać, nawet spodnie, żeby być bardziej konkurencyjni. Każdy region musi dbać o swój poziom. To nie znaczy, żeby być ślepyimi na to, co się dzieje na świecie, ale jak powiedzieć komuś, kto pracował 40 lat, że, przykładowo – nie dostaniesz pensji 100, dostaniesz 20, bo chcemy być konkurencyjni? A on pracował, płacił podatki, składki, on ma pewne prawa. Ja też uważam, że mam pewne prawa, pracuję 37 lat – nie za darmo, nikt za darmo mi niczego nie daje (...). Wiem, że w Stanach jest inaczej, urlop krótki itd. Ale to jest inny świat, nie mówię, że gorszy, ale jest inny. My pracowaliśmy w innym świecie, tu nie było Ameryki. Dlatego tak trudno w Europie jest przeprowadzić reformę emerytalną. Europa musi konkurować, ale z rozsądkiem. Jak mobilizować ludzi do walki, jeżeli chce się im odebrać to, nad czym pracowali całe życie? Wyobraźmy sobie Włochów, Niemców, Francuzów. Jak im odebrać to, na co pracowali? I po co to robić. Po co żyć? Żeby stworzyć amerykański system w Europie?*

Zarazem jednak rozmówca mocno podkreślał niższą konkurencyjną polskiej gospodarki i atut w postaci stosunkowo niższych płac: *gdyby żądać takich płac jak na Zachodzie, Polska stanie się krajem niekonkurencyjnym. Związki walczą i słusznie walczą, bo to jest ich rola. Jeżeli nie robiłyby tego, to byłoby źle, ale z drugiej strony Polska nie jest konkurencyjnym krajem, nawet w stosunku do 10 krajów, które weszły do Unii. Trzeba coś z tym zrobić. Od lat jeżdżę na Śląsk bez przerwy tą samą trasą, nie zmieniła się. To jest coś straszego.*

### Dyfuzja praktyk HRM

Z rozmowy z dyrektorem personalnym polskiego odłamu koncernu wynikało, że wielu dyrektorów personalnych, pracujących w przedsiębiorstwach należących do wielkich międzynarodowych korporacji, ma między sobą stosunkowo silne więzi, wymieniają się doświadczeniami i dzieje się to w formie zinstytucjonalizowanej – są członkami profesjonalnej struktury, wchodzącej skład organizacji pracodawców.

Z dodatkowych rozmów i obserwacji (zarówno z dyrektorem, jak innymi pracownikami, zajmującymi się HRM oraz osobami związanymi z organizacjami pracodawców) wynikały dodatkowe wnioski. W przeszłości koncerny wchodzące do Polski kompletowały menedżerów – w tym zajmujących się HRM – za granicą. Obecnie powstała już w naszym kraju pewna grupa doświadczonych menedżerów, a także

rozwinęły się organizacje pracodawców i firmy poszukujące pracowników. Menedżerowie najwyższego szczebla, zajmujący się HRM, mają swoje miejsca na specyficznym rynku pracy, który jest dość dobrze rozeznany. Gdy więc w Polsce ma się zainstalować nowy MNC to specjaliści do kompletowania menedżmentu, zatrudniani zwykle przez koncern dla „dokompletowania” zarządu, mogą zaoferować specjalistów o odpowiednich kwalifikacjach i takim podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi, jaki jest oczekiwany przez koncern. Może być więc tak, że koncern nie jest zainteresowany pojawieniem się lub rozwojem związków zawodowych i wyszukuje pracy osobę o odpowiednich doświadczeniach w „radzeniu sobie” ze związkami czy eliminowaniu ich. Tak jak na każdym rynku są zjawiska „podkupywania” dobrych fachowców z jednego koncernu do następnego itd. Dowodzi to zarazem, że może w Polsce stosunkowo łatwo rozprzestrzeniać się uniwersalny wzór stosunków przemysłowych, zgodnych z zaleceniami HRM. Z wcześniejszych badań wynikało, że w handlu wielkopowierzchniowym przenoszone są w skali kraju sposoby zarządzania, dyrektorzy personalni stosują podobne praktyki, korzystają z tych samych periodyków i literatury, a co najważniejsze, mają z sobą często osobiste kontakty.

#### Praktyki HRM a związki zawodowe

Prezesowi postawiłem pytanie – czy można zarządzać sprawnie wielkim przedsiębiorstwem bez związków zawodowych, stosując jedynie nowoczesne formy HRM. Prezes zwrócił uwagę, że problem kontaktu z załogą zaczyna się w czasie dekonjunkury i wówczas okazuje się, że związki są potrzebne: *kiedy by były problemy, z kim rozmawiać – czy wszystkich zbierać na placu i do nich przemawiać, uzgadniać? Są rolę do spełnienia dla związków zawodowych. Rola związkowca jest potrzebna i dobrze też jak jest trochę konkurencji między nimi.* Dlatego też potrzebny jest zinstytucjonalizowany kontakt ze związkami, realizowany przez dyrektora personalnego: *jeśli jest dyrektor odpowiedzialny za kontakty ze związkami, to znaczy że zarząd zrozumiał w czym problem. Inaczej będą wybuchały problemy i nawet nie będą wiedzieli, dlaczego wybuchają, a kiedy wybuchną, nie będą wiedzieli z kim rozmawiać, żeby te problemy rozwiązać.*

W polskich przedsiębiorstwach należących do koncernu zapisane są w układach zbiorowych Komisje Konsultacyjne, na każdym wydziale jest obecna jedna osoba, wchodząca w skład takiej komisji i to *jest pierwszy czujnik, że coś jest nieprawidłowo. To jest forma, która ma zapobiegać konfliktom.* Jednak istnienie takich komisji nie eliminuje potrzeby istnienia związków zawodowych, związki są potrzebne do negocjowania sposobu rozwiązywania ewentualnych konfliktów – do tego komisja nie zawsze się nadaje.

### Opinia o ERZ i międzynarodowej solidarności pracowników koncernu

Poglądy przedstawicieli zarządu i menedżmentu na temat Rady Europejskiej były zgodne ze znanymi z innych badań i obserwacji. Dadzą się one wkrótce streścić następująco: przekazywanie przez centralny zarząd informacji przedstawicielom załóg – tak, ponadnarodowa solidarność pracownicza i ograniczanie konkurencji – nie. Prezes wyraził to następująco: *(informacja) to jest dobra rzecz, bo dowiadują się dokąd firma idzie, jakie są jej plany, jaki stan firmy. To może wzbogacić nie tylko związkowców, ale pracowników. Mam nadzieję, że oni przekazują potem tę informację, chociaż komunikacja (w koncernie) jest i tak. Natomiast jeśli by przekształcić to w organizację, która będzie negocjowała w imię wszystkich pracowników koncernu, to według mnie byłoby to bardzo niepożądane. Z jednego prostego powodu – każdy zakład, każda produkcja w zakładzie i każdy kraj ma swoje specyficzne problemy. Jeśli ktoś bez specyficznej wiedzy o tym, co się dzieje tu w kraju będzie decydował co mamy robić, to nie byłoby w porządku (...). Można by negocjować sprawy na szczeblu międzynarodowym, ale nie wyobrażam sobie, jakie to mogły być sprawy. A jeśli pojawi się konflikt interesu to co? Nie wyobrażam sobie jak może wyglądać ta solidarność między tymi którzy mają stracić a tymi, którzy mają zyskać. Ludzie są egoistami. Jak powiedzieć załodze – nie, nie wezmę tej produkcji z innego kraju bo muszę być solidarny z nimi? Wtedy będzie przecież mniej pracy dla mnie. Według mnie firmy, załogi, zakłady muszą ze sobą konkurować. Np. u nas alokacja tylko dlatego powstała, że jesteśmy najlepszym zakładem w grupie pod względem jakości i efektywności, niezawodności (...). Utopijna jest wiara, że można wynegocjować między związkami, jak ma być*

*alokowana produkcja. Może to będzie możliwe, jeśli związki zawodowe zamiast robić swoją robotę zaczną robić jakąś inną, polityczną pracę, będą głosiły solidarność międzynarodową, popierając rozwiązania dla Polski niekorzystne.*

Inny przedstawiciel zarządu koncernu stwierdził ponadto, że ani przedstawiciel załogi z ramienia „Solidarności” ani z ramienia ZZ „Metalowcy” nie przekazywali wiedzy o spotkaniach w ERZ innym związkom, działającym w zakładzie i tym bardziej załodze. Według twierdzeń zarządu, dyrektor personalny otrzymywał z centrali informacje o treści spotkania i to on, a nie członkowie ERZ, przekazywał tę wiedzę pozostałym związkom. Przy tym spotkałem się z dwoma zdaniem przedstawicieli topmenedżmentu: pierwsze mówiło, że związki nie zbudowały niezależnych od dyrekcji kanałów informacji, między innymi dlatego, że istnieją zinstytucjonalizowane kanały kontaktu, zorganizowane przez dyrekcję (Rady Konsultacyjne). Drugie zdanie głosiło, że dwa związki monopolizują informacje i nie chcą się nią dzielić z innymi związkami i z załogą.

Czy przedstawione poglądy można uznać za reprezentatywne – z pewnością nie. Trzeba jednak pamiętać, że moi rozmówcy należeli do najbardziej opiniotwórczych menedżerów z zagranicznych koncernów, działających w Polsce, można więc przyjąć, że ich poglądy były znaczące w tym środowisku.

Obecnie przejdę do omówienia badań w pięciu przedsiębiorstwach, będących spółkami-córkami dużych MNC.

### **Przedsiębiorstwo Alfa: rutynizacja ERZ**

Alfa należy do potężnego światowego koncernu, którego centralny zarząd mieści się w Kanadzie a zarząd na Europę w Niemczech i Wielkiej Brytanii (koncern działa według prawa brytyjskiego, jednak dyrekcja niektórych wydziałów, a także dyrekcja personalna mieści się w Berlinie). Zarząd Alfę składa się z Polaków. W Europie koncern ma przedsiębiorstwa w większości krajów, w tym w Czechach i na Węgrzech. Przewodniczącym ERZ jest Niemiec.

Podkreślano, że obecne relacje między zarządem przedsiębiorstwa a związkami zawodowymi układają się bezkonfliktowo. Dobre relacje łączą także liderów związków z dyrektorem personalnym w Alfie (nie ma tu więc znanego z kilku innych firm efektu „antyzwiązkowego polskiego dyrektora personalnego”)

W przypadku Alfy na sytuację związków zawodowych istotnie rzutowały losy firmy w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Przedsiębiorstwo zostało sprywatyzowane już w roku 1991 i obecnie jest własnością czwartego podmiotu (trzej pierwsi właściciele było ze sobą powiązani kapitałowo). Załoga zmniejszyła się dziewięciokrotnie i związki zawodowe były szereg razy zmuszone iść na daleko idące, bolesne kompromisy w imię uratowania Alfy przed bankructwem. To wpłynęło na ekonomiczną świadomość liderów „Solidarności”. Z tego, co mówił przedstawiciel załogi w ERZ wynikało, że związki zawodowe mają poczucie nieuchronności utrudnień związanych z walką konkurencyjną, w tym zwłaszcza świadomość konieczności zwalniania z pracy osób, które nie są aktualnie potrzebne z punktu widzenia poziomu produkcji. Można zaryzykować stwierdzenie, że związki zawodowe przeszły gorzką lekcję gospodarki rynkowej, zwłaszcza w czasie dokonywania wyborów podczas zwolnień grupowych, co spowodowało zmianę preferencji i obniżenie skłonności do podejmowania czynnych akcji protestacyjnych. To rodziło specyficzną optykę w postrzeganiu prac ERZ. Przedstawiciel zakładu mówił: *moje podejście jest może trochę liberalne nie za bardzo podchodzę ‘socjalnie’ do tego, no bo nie można wylać dziecka z kąpielą. My żeśmy to przeżyli, wiemy że lepiej iść na kompromis i mieć pracę niż być dumnym i nie mieć pracy. A oni (w krajach starej Unii) walczą, chwala im za to, ale nie przeżyli tego, co my.*

### Europejska Rada Zakładowa

Początkowo uczestnictwo przedstawiciela załogi w pracach ERZ było wynikiem inicjatywy europejskiego koncernu, która została podjęta pod koniec lat 90. Zarząd Alfy zarówno zasugerował kandydata, jak i zorganizował wybory. Kandydatem był młody specjalista, dobrze orientujący się w kwestiach ekonomicznych, znający język obcy lecz o małym doświadczeniu w problematyce stosunków pracy i w sprawach związkowych.

Załoga podeszła do wyborów raczej obojętnie, nie rozumiano na czym ma polegać rola przedstawiciela, zaś samą Radę traktowano jako funkcjonalną komórkę, wchodzącą w skład europejskiego zarządu firmy. Z aktualnych relacji wynikało, że początkowo także zakładowe związki zawodowe nie orientowały się na czym polega działalność ERZ. Po dwóch latach przedstawiciel załogi zrezygnował z uczestnictwa w Radzie i zastąpiła go, wybrana w podobny jak on sposób, pracownica jednego z działów administracji. Ona również okazała się biernym członkiem ERZ i sama po kilku latach zrezygnowała z uczestnictwa w Radzie. W tym czasie pojawiła się już polska ustawa o ERZ i zbliżał się termin wejścia kraju do Unii.

W nowej sytuacji zbiegły się dwa czynniki. Po pierwsze, sam zarząd przedsiębiorstwa na tyle stracił zainteresowanie instytucją Rady, że gotów był zrezygnować z kolejnego organizowania ogólnych wyborów przedstawiciela załogi, a po drugie, związki zawodowe, działające w przedsiębiorstwie, zdobyły wiedzę o instytucji ERZ i miały motywację, aby wpłynąć na wybór przedstawiciela załogi do Rady. Wszystkie związki z przedsiębiorstwa porozumiały się i dokonały wyboru przedstawiciela spośród liderów swoich organizacji. Został nim wiceprzewodniczący „Solidarności”, stosunkowo młody pracownik o wykształceniu technicznym, znający język angielski.

W przedsiębiorstwie utrwalił się jednak wcześniej stan, iż lokalny zarząd nie interesuje się, w zasadzie, faktem, że przedstawiciel załogi uczestniczy w pracach ERZ: *zarząd nie bierze tego pod uwagę, że związek ma tam przedstawiciela. Po przyjeździe nie ma żadnych pytań, zarząd nie interesuje się.* Jest to wynikiem sposobu zarządzania koncernem według wzorów amerykańskich oraz dystrybucji władzy w koncernie, polegającej na tym, że zarządy europejskich spółek-córek mają mały zakres autonomii a zadania są im stosunkowo sztywno narzucane. Z rozmów, jakie polski przedstawiciel prowadził ze związkowcami innych krajów, uczestniczącymi w ERZ wynikało, że była to praktyka powszechna: wszelkie plany opracowywano w Kanadzie, europejskie dyrekcje nie podejmowały samodzielnie żadnych ważnych decyzji (*zarządy nie wychodzą poza ramy narzucone*).

Według przedstawiciela załogi Alfya w ERZ, uczestnictwo w tej radzie w zasadzie nic nie przyniosło ani załodze przedsiębiorstwa ani związkom zawodowym. Nie

wpłynęło także na zmianę relacji między związkami zawodowymi a zarządem. Rozpocznę od krótkiej wypowiedzi przewodniczącego „Solidarności” z przedsiębiorstwa Alfa: *informacja jest bardzo ważna (...). Mamy informację – mamy wiedzę, tylko tu są wątpliwości. Spotykamy się na ERZ raz czy dwa razy w roku, dostajemy informację ogólną, co możemy przeczytać w gazecie, albo poufną czy ściśle tajną. Ale to jest informacja, którą pracodawca chce nam przekazać. Mnie się wydaje, że nam mówi, co jest im wygodne (...). Wydaje mi się, że najważniejsze rzeczy zostawia sobie pod stołem (...). Spotykamy się w fajnym hotelu, zjemy dobrą kolację i rozjeżdżamy się. Zaryzykuję, że na dzień dzisiejszy tak to wygląda.* Zdane o informacji potwierdza przedstawiciel załogi w ERZ: *to jest ciało, które może dostać informację, ale nie można jej przekazywać, zastrzegają, że to dla naszych oczu i uszu, nawet na papierze tego nie przygotowują, chociaż po zebraniu, po jakimś czasie materiały otrzymujemy, ale z klauzulą, że to do wewnętrznego użytku.*

Wskaźnikiem sposobu postrzegania ERZ w przypadku omawianego przedsiębiorstwa jest sceptycyzm co do szukania oparcia w ERZ, gdy związkom potrzebna jest pomoc. Tak właśnie jest w przypadku diskutowanego w trakcie naszych badań pakietu socjalnego. Zakład czekają przesunięcia w strukturze własności, które mogą być przesłanką do starania się o uzyskanie takiego pakietu. Stronami negocjacji są w tym przypadku centralny zarząd na Europę i związki zawodowe z Alfą. Gdy projekt pakietu, przygotowany przez związki, został przez zarząd odrzucony ze względu na zbyt wysokie koszty, zakładowe związki uznały, że nie ma sensu odwoływać się do ERZ, bo jej ewentualna interwencja, jeśli by nastąpiła, nie przyniesie żadnego efektu.

ERZ odbywa spotkania zgodnie z wymogami prawa dwa razy do roku: raz ma miejsce spotkanie rutynowe, raz nadzwyczajne, związane z restrukturyzacjami odbywającymi się w koncernie. Zarząd omawia wszystkie wymieniane w ustawie problemy, z tym że czyni to na wysokim poziomie abstrakcji, używa się języka technicznego, tak że nie sposób przełożyć ich na konkretne skutki dla przedsiębiorstwa. Inaczej się rzecz ma, gdy zarząd korporacji podejmuje decyzję o zamknięciu przedsiębiorstwa, jednak i w takim przypadku informacja jest przekazana już po podjęciu decyzji, nie jest przedmiotem rzeczywistej konsultacji.

W ERZ dba się jednak o rozpowszechnianie informacji. W zarządzie jest osoba (sekretarz), której zadaniem jest bieżące gromadzenie i przekazywanie informacji.

W przypadku omawianej ERZ potwierdza się teza Waddingtona o różnicy postaw między związkowcami z nowych krajów Unii i ze starych krajów. Ci pierwsi (jest ich czworo) są mniej aktywni, mniej bojowi, natomiast pozostali silniej manifestują niezadowolenie, podejmują w swoich zakładach akcje strajkowe, odwołują się do symboliki klasowej. Podano nam przykład przedstawicieli przedsiębiorstw francuskich, które zastrajkowały z powodu propozycji wydłużenia czasu pracy. Miało to miejsce w czasie, gdy odbywało się spotkanie ERZ – Francuzi przyszli w czerwonych szalikach na znak protestu przeciwko zamierzeniom europejskiego zarządu, mocno podkreślali swoją lewicową orientację. Na marginesie warto dodać, że na gruncie tej ERZ wyraźnie zaznaczyła się ideologiczna różnica między związkowcami ze starej Unii – lewicowymi, a Polakami i Węgrami – niechętnymi lewicy. Mimo ogólnie dobrych relacji, zdarzały się czasami przycinki ze strony niektórych lewicowo zorientowanych związkowców z zachodu pod adresem przedstawiciela z Polski na temat prawicowej orientacji polskiego ruchu związkowego.

#### Szkolenia organizowane przez ERZ

Jak zaznaczono powyżej, bardzo ważną kwestią są szkolenia. ERZ z omawianego koncernu organizuje dwojakiego typu szkolenia: dotyczące kwestii ekonomicznych oraz kwestii związkowych. Te pierwsze wymagają od uczestników wiedzy, bez której są niedostatecznie przydatne. ERZ organizuje raz w roku dwudniowe szkolenia ekonomiczne, na których wyjaśnia się, jak należy rozumieć i czytać sprawozdania ekonomiczne i bilanse. Z punktu widzenia osób bez dostatecznej wiedzy ekonomicznej korzyść z tych szkoleń jest niewielka. Są one prowadzone po angielsku - są wprawdzie tłumacze, lecz nie są ekonomistami, tłumaczą więc teksty fachowe na język potoczny i nie są w stanie wyjaśnić ekonomicznego znaczenia terminów. Po drugie – nawet gdyby tłumacze byli fachowcami i znali terminologię ekonomiczną, korzyść ze szkolenia nie byłaby dostatecznie duża ze względu na brak ekonomicznego przygotowania

przedstawiciela załogi. Sam on skomentował tę sytuację następująco: *Gdyby potem było takie samo szkolenie tu u nas, w kraju, to korzyść by była większa.*

Natomiast wyżej zostało ocenione szkolenie, przeprowadzone przez związkowca z IG Metall, które było poświęcone układom zbiorowym pracy i szeroko rozumianym warunkom socjalnym pracy. Przedstawiono zróżnicowania sytuacji w poszczególnych krajach i przedsiębiorstwach, co było informacją potencjalnie przydatną dla związków zawodowych z Alfy.

### *Problem międzynarodowej solidarności*

Podczas spotkań ERZ administracja stale *wbija do głów przedstawicieli pracowników, że celem koncernu jest podnoszenie wartości akcji, bowiem właścicielami koncernu są akcjonariusze.* Inne względy niż wartość akcji nie mogą być brane pod uwagę: zgodnie z amerykańskim standardem, przedsiębiorstwo jest towarem o określonej wartości rynkowej i koniec. To tworzy klimat nieufności przedstawicieli pracowników wobec właściciela – nie ma mowy o relacjach partnerskich, dostrzega się przede wszystkim *butę* zarządu. Funkcjonowanie ERZ ma charakter informacyjny a nie konsultacyjny, chociaż europejski zarząd przestrzega przepisów prawa, formalnie przeprowadza konsultacje (*można zadawać pytania i co z tego*).

Gdy planowano zamknięcie kilku europejskich fabryk, zorganizowano nadzwyczajne posiedzenie ERZ, na którym przedstawiono wnioski ekonomiczne, świadczące o konieczności likwidacji tych fabryk, pozwolono na pytania, sprowadzono ekspertów ekonomicznych, którzy przedstawili szczegółowe przesłanki decyzji. Protesty ERZ nie dały efektów. Członkowie ERZ zastanawiali się, czy nie podać zarządu do sądu ze względu na pominięcie konsultacji, jednak uznano, że miałyby się to z celem: zarząd na Europę jest jedynie wykonawcą postanowień kanadyjskiego centralnego zarządu a konsultacje formalnie się odbyły. W przypadku zamknięcia jednego z zakładów w starej Unii ERZ wystosowała protest, który jednak nie miał wpływu na zachowania menedżmentu. Wniosek naszego rozmówcy był taki, że realne partnerstwo jest możliwe jedynie w przypadku europejskich koncernów wielonarodowych, tam gdzie centralny

zarząd działa zgodnie z ustawodawstwem kraju europejskiego i ERZ ma bezpośredni kontakt z elitą podejmującą kluczowe decyzje. W innym przypadku nie wchodzi to w rachubę, gdyż firma jest hierarchiczna, zarząd europejski nie ma autonomii i nie jest władny zmienić decyzji, podjętej w centrali. Oto jak to zjawisko tłumaczył rozmówca: *Koledzy z Niemiec, Francji, Anglii nie wierzą w właściciela – przyjeżdża Amerykanin, buta i zaczyna rządzić sobie po amerykańsku w Europie. I tu duże opory. ERZ nie zgodziła się na ten plan restrukturyzacji, zostawiliśmy pisemko i na tym się skończyło. Słyszałem na szkoleniach, że czasami poprzez decyzję sądu można było zmienić decyzje o zamknięciu zakładów. Ale to zazwyczaj się odbywało w Europie, mówię o przemyśle samochodowym. A z Amerykanami trudno – tu się nie dyskutuje.*

Na marginesie warto dodać, że zdarzają się przypadki, iż protest wystosowany przez całą ERZ wywierał wpływ na zachowania amerykańskich właścicieli, jednak podczas naszych badań nie spotkaliśmy żadnego dowodu na istnienie takiej sytuacji (Konferencja 2006, wypowiedź związkowca z Republiki Czeskiej).

Klimat panujący w koncernie powodował, że solidarność międzynarodowa – chociaż postulowana przez zarząd ERZ – nie była rozwijana. Postulat solidarności zawsze jest trudny, jednak w Alfie nie udawało się znaleźć nawet wspólnego mianownika, pozwalającego na określenie brzegowych warunków: *ERZ czasami działa w interesie jednych grup, przeciwko innym. Niemcy np. walczą bardzo ciężko o swoje stanowiska pracy i kwestie socjalne, gdzie my Polscy byśmy byli zadowoleni z tego, co im się proponuje. No i ja mam się solidaryzować z Niemcami i mówić ‘tak, macie rację’ i mam tracić pracę? Są sprzeczne interesy i w dalszym ciągu nie wiem jak mam działać jako jedna grupa. Powstało to (ERZ), musi to być, można podyskutować z innymi pracownikami, ale żeby to miało wpływ na firmę, to nie. Anglicy próbowali coś robić, nie wyszło.*

### Bariery w wykorzystaniu ERZ

Obok ograniczeń wynikających z kraju pochodzenia koncernu, istnieją też bariery leżące po stronie związków zawodowych w zakładzie pracy. Przedstawicielem załogi z

ramienia związków był wiceprzewodniczący „Solidarności”, który nie miał etatu związkowego a pełnił odpowiedzialną i czasochłonną funkcję zawodową. Na działalność związkową, w tym poświęconą ERZ, pozostawało mu niewiele czasu. Otrzymywał on dużo informacji drogą e-mailową, lecz nie był w stanie ich wszystkich przeczytać. Znał wprawdzie angielski, lecz w stopniu niedostatecznym dla szybkiej lektury obszernych, profesjonalnych tekstów. Narastał więc balast nie przeczytanych wiadomości, odkładanych na później, „gdy będzie czas wziąć do ręki słownik”. W przedsiębiorstwie był wprawdzie tłumacz chętny do pomocy, jednak był on pracownikiem administracji i wiadomości przekazywane przez sekretariat ERZ trafiałyby do zarządu. Tego chciano uniknąć, a więc tracono większość informacji. Przedstawiciel załogi Alfy do ERZ powiedział nam, że został *pozostawiony sam sobie*.

\* \* \*

Można postawić pytanie, czy intensyfikacja pracy przedstawiciela załogi Alfy w ERZ miałyby jakieś znaczenie, skoro zarząd koncernu nie prowadził rzeczywistych konsultacji? Z informacji, dostarczonych przez przedstawiciela innego polskiego przedsiębiorstwa, należącego do tego koncernu, wynikało jednak, że solidna analiza informacji o sytuacji innych europejskich przedsiębiorstw, należących do koncernu, była przydatna w dyskusjach z lokalnym zarządem. Wydaje się, że w przypadku spółki Alfa uruchomione zostało swego rodzaju błędne koło – w przeszłości uznano w Alfie ERZ za instytucję mało przydatną, stosunki związków z lokalnym zarządem układały się poprawnie i wy tłumiony został popyt na zasoby, którymi jednak Rada dysponuje.

Podsumowując omawiany przypadek można wskazać na przyczyny, które powodują niską efektywność ERZ i prowadzą do tego, że w zasadzie instytucja ta jest niewykorzystaną szansą. Punkt wyjścia to styl zarządzania anglosaską korporacją zgodnie z logiką liberalnej gospodarki rynkowej (LME), odmienną od wzorców europejskich. Można założyć, że korporacja, przygotowując się do wprowadzenia zapisu Dyrektywy, starała się z góry zredukować wpływ ERZ, działała profesjonalnie, z wyprzedzeniem. Przejawiała się to w tym, że od początku starała się zinstytucjonalizować „złe praktyki” (oczywiście złe z punktu widzenia wzorów

europęjskich) i to się jej w dużym stopniu udało. Związki zawodowe Alfę, osłabione walką o ochronienie firmy przed bankructwem i nastawione kooperacyjnie wobec zarządu przedsiębiorstwa, postrzegają ERZ zgodnie z praktyką narzuconą przez zarząd. Ten sposób podejścia był wzmocniony przez poczucie różnicy interesów w stosunku do związków zawodowych w przedsiębiorstwach z Europy Zachodniej.

Polscy związkowcy w żadnej mierze nie wspierają kolegów z zachodnich związków, gdy ci strajkują, nie oczekują też ze strony ERZ pomocy, gdy same mają problemy. Co więcej, w niewielkim stopniu korzystają z wiedzy, która znajduje się w sieci ERZ. Wiedziały, że pod względem wskaźników, służących porównaniu ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw z poszczególnych krajów, ich przedsiębiorstwo lokowało się w europejskiej czołówce, a więc to oni tworzą potencjalne zagrożenie dla pracowników z Europy Zachodniej, nie odwrotnie. Ujmując sytuację od strony polskich związkowców w ERZ nie zostały wytworzone nawet namiastki międzynarodowej solidarności pracowników.

### **Przedsiębiorstwa Beta. ERZ a konflikt przemysłowy**

W przypadku spółki Beta czynnikiem istotnie wpływającym na sytuację była realizacja projektu sanacji przedsiębiorstwa, które znalazło się w ciężkim położeniu ekonomicznym. Przedsiębiorstwo Beta trafiło do NFI a po prywatyzacji należało do właścicieli zagranicznych, którzy rozwinęli produkcję, zwiększyli zatrudnienie, przeprowadzili plan inwestycji, umożliwiających wytwarzanie nowoczesnych urządzeń, jednocześnie zadłużyli przedsiębiorstwo ponad miarę stosując praktyki *nie fair* (zysk realizowany w spółce-matce, długi przerzucane na Beta – *całe zyski z naszej produkcji szły do Niemiec, myśmy przynosili non stop straty*). Ostatecznie zadłużone przedsiębiorstwo zostało podporządkowane nowemu zarządowi (składającemu się z Polaków), a Beta zostało podporządkowane centrali we Francji. Polski zarząd wydobywał przedsiębiorstwo ze stanu zapaści finansowej, jednak działo się to, między innymi, kosztem ograniczenia produkcji, zmniejszenia zatrudnienia (z około 1200 do około 500 osób), całkowitego zahamowania podwyżek płac przez okres 4 lat (pracownicy

nie otrzymywali nawet podwyżek inflacyjnych), a także zaniżaniem płac pewnych grup pracowników, w stosunku do obowiązującego taryfikatora (w wyniku inspekcji PIP okazało się, że zarząd Beta zaoszczędził 2 mln. zł na zniżeniu płac).

W Polsce koncern posiada kilka przedsiębiorstw. W spółce Beta działają dwa związki zawodowe: „Solidarność” i związek Metalowcy (OPZZ). „Solidarność” jest związkiem liczniejszym, należy do niej 200 osób, głównie zatrudnionych w bezpośredniej produkcji, OPZZ jest związkiem mniej liczny (50 osób) zatrudnionych przede wszystkim w administracji. W Beta zanotowano więc sytuację typową dla aktualnego rozkładu członków związków<sup>11</sup>. Przewodniczący OPZZ tak scharakteryzował różnicę między członkami związków: *„Przewodniczący „Solidarności” ma więcej członków i członków głośnych. Ja raczej mam mało i pracowników umysłowych, więc oni są raczej spokojniejsi.*

#### Rola Europejskiej Rady Zakładowej w konflikcie w spółce Beta

Gdy Beta znalazło się w rękach francuskiej MNC, do przewodniczącego „Solidarności” zwrócił się na początku lat 2000. francuski chrześcijański związek zawodowy z propozycją wejścia do ERZ jednego przedstawiciela polskich przedsiębiorstw w charakterze obserwatora (było to przed wejściem Polski do Unii Europejskiej). Wprawdzie, jak powiedział przewodniczący *nie wiedzieliśmy, co to takiego ma być*, lecz zwołał w Warszawie spotkanie przedstawicieli wszystkich związków działających w fabrykach, kupionych przez tę korporację. Na spotkaniu wybrano na przedstawiciela polskich pracowników koncernu przewodniczącego „Solidarności” z przedsiębiorstwa pomorskiego. Wybór okazał się trafny. Przedstawiciel był osobą energiczną, kompetentną, o postawie autentycznie związkowej. Był on już w

---

<sup>11</sup> Gdy OPZZ osiągnęło swoje apogeum w drugiej połowie lat 80., składało się z dwóch odłamów klasy pracowniczej – z wyżej kwalifikowanych i zajmujących wyższe pozycje w hierarchii przedsiębiorstw pracowników administracji i nadzoru (z reguły należących do PZPR) oraz z pracowników o najniższym statusie, często niewykwalifikowanych, którzy wstępowali do OPZZ dla znalezienia tam wsparcia. Obecnie, wraz z pozbywaniem się przez przedsiębiorstwa pracowników niewykwalifikowanych OPZZ grupuje raczej administrację, jak w Beta. Jest to zjawisko rzutujące też na postawy fabrycznych liderów związkowych: w środowisku pracodawców uznaje się powszechnie OPZZ za związek w większym stopniu zorientowany na kooperację niż „Solidarność” czy związki o solidarnościowej genezie.

przeszłości obserwatorem ze strony polskich związków zawodowych w innej ERZ. Po wejściu Polski do UE polscy pracownicy koncernu otrzymali dwa miejsca w Radzie oraz ich przedstawiciele uzyskali status pełnoprawnych członków ERZ. Kolejne wybory pozwoliły wejść do ERZ przedstawicielowi Bety. Stał się nim członek Komisji Zakładowej „Solidarności”.

Jak można sądzić z rozmów, uczestnictwo przedstawiciela Bety w ERZ miało istotny wpływ na sytuację załogi i związków zawodowych. Wpływ ten miał charakter dwojaki. Dzięki uczestnictwu w spotkaniach ERZ związkowiec z Bety zorientował się, że polski zarząd Bety stara się uzyskać maksymalnie dobre wyniki ekonomiczne po części kosztem załogi. Okazało się bowiem, że w koncernie panuje zasada corocznych podwyżek, które są nieco wyższe od rocznego poziomu inflacji. W Becie, jak wspomniałem, zarząd starał się wyprowadzić przedsiębiorstwo z finansowej zapaści m. in. nie podwyższając w ogóle płac. Dopóty związki zawodowe nie wiedziały o zasadzie, powszechnie obowiązującej w koncernie za wyjątkiem ich fabryki, dopóty akceptowały brak podwyżek. Po uzyskaniu informacji o podwyżkach, związki zwróciły się do zarządu Bety o podniesienie płac. Dowiedziały się jednak, że sytuacja finansowa firmy nadal jest napięta i na razie na podwyżkę liczyć nie mogą. Obydwa związki postanowiły rozpocząć spór zbiorowy z zarządem. Uzyskały one, co naturalne, wsparcie ERZ, zwłaszcza związków francuskich, z zasady bojowych a ponadto przeciwnych dumpingowi, stosowanemu w Polsce, groźnemu w długiej perspektywie dla miejsc pracy w zachodnich przedsiębiorstwach, należących do korporacji.

Rozpoczęcie sporu zbiorowego w 2003 roku pociągnęło za sobą ciąg dramatycznych wydarzeń, które mogły okazać się zabójcze dla tamtejszej „Solidarności”. Niniejsze opracowanie nie jest miejscem dla szczegółowego opisu tych wydarzeń, należy je jednak zasygnalizować w takim zakresie, w jakim ujawniają rolę ERZ.

Związki wysunęły trzy postulaty. Po pierwsze, zażądały podwyżki zgodnej z zasadami obowiązującymi w całym koncernie, po drugie, zmiany anachronicznych zasad wynagradzania akordowego i po trzecie, przywrócenia wewnętrznego rynku pracy, polegającej na tym, że jeżeli pojawia się w przedsiębiorstwie wakat na jakieś stanowisko, to pierwszeństwo w jego otrzymaniu mają pracownicy. Dopiero jeśli nie ma chętnych lub brak osób o odpowiednich kwalifikacjach, ogłasza się ofertę na zewnątrz. Zarząd zgodził

się na negocjacje, powołał ze swojej strony odpowiedni zespół. Rozpoczynając negocjacje nie ustalono czasu jej trwania i to okazało się pułapką. Po wielu miesiącach rozmów strona związkowa doszła do wniosku, że strona pracodawców przeciąga negocjacje i nie ma zamiaru zawrzeć porozumienia. To stało się bodźcem do przeprowadzenia referendum strajkowego, w wyniku którego przytłaczająca większość pracowników głosujących opowiedziała za strajkiem.

Równolegle w Beta pojawiła się Państwowa Inspekcja Pracy<sup>12</sup>. W wyniku inspekcji wyszło na jaw, że zarząd zaniżał płace grupie pracowników i PIP nakazało zwrócić tym pracownikom dużą kwotę. To wydarzenie zbiegło się w czasie z decyzją centralnego zarządu w Paryżu, aby wypłacono podwyżkę inflacyjną w Becie. Obniżało to, oczywiście, ekonomiczne wskaźniki Beta, a co za tym idzie i konkurencyjność fabryki na tle innych przedsiębiorstw koncernu. Zarząd Beta ogłosił, że kwota przeznaczona na podwyżki zostanie obniżona o sumę, którą będzie trzeba wypłacić w wyniku pokontrolnego zalecenia PIP. Związki początkowo nie chciały się zgodzić na płacenie zaległych pensji z sumy, przeznaczonej na podwyżkę, jednak nastrój wśród pracowników nie sprzyjał kontynuacji konfliktu. Zarząd nie chciał się również zgodzić na zmianę systemu akordowego, który pozwalał na pewne oszczędności kosztów pracy.

Krótko mówiąc – polski zarząd uznał, że związki zawodowe, popierane przez zachodnie związki zawodowe, zwłaszcza związki francuskie, mogą doprowadzić do odebrania owoców działań naprawczych, podejmowanych przez kilka lat. To spowodowało podjęcie otwartej wojny ze związkami zawodowymi. Sądzę, że gdyby był to zakład nowy, założony od podstaw, ze związkami o krótkiej historii, to zarząd mógłby całkowicie wyeliminować związki zawodowe, jak zdarzało się w Polsce w zagranicznych przedsiębiorstwach handlowych i spożywczych. Jednak w Becie to się nie udało, mimo energicznej akcji zarządu. Ważną rolę w ochronieniu związków odegrała przy tym ERZ.

Warto wskazać metody zarządu w batalii przeciwko „Solidarności”. Po pierwsze, rozbito porozumienie związkowe i doprowadzono do tego, że związki należące do OPZZ wycofały się z protestu. Było to stosunkowo łatwe, biorąc pod uwagę, że w zarządzie

---

<sup>12</sup> Według zarządu Inspekcja została zaproszona przez „Solidarność” i Społecznego Inspektora Pracy (członka „Solidarności”), według związków zawodowych takiego zaproszenia nie było (podejrzewano nawet, że to sam zarząd zaprosił PIP aby podważyć pozycję związku wśród pracowników, przewodując dalszy ciąg zdarzeń).

tych związków była nadreprezentacja kadry kierowniczej<sup>13</sup>. Po drugie, zebrano podpisy 200 członków załogi, iż nie popierają oni ewentualnego strajku. Dla zebrania podpisów zarząd odwoływał się do metod zdecydowanie *nie fair* (indywidualne rozmowy kierowników z podwładnymi i sugestie wyciągnięcia konsekwencji służbowych wobec osób, które szkodzą rozwojowi przedsiębiorstwa itd.). Po trzecie, zaczęto nakłaniać członków „Solidarności” aby występowali z organizacji. Doszło do tego, że pewna grupa starych członków „Solidarności” oficjalnie wystąpiła ze związków, księgowość przestała odprowadzać składki od ich pensji, ci jednak faktycznie nadal do związku należeli a składki płacili sami. Po czwarte, zorganizowano grupę pracowników, którzy podejmowali czynne akcje przeciwko „Solidarności”, rozpowszechniali ulotki, że w wyniku awanturniczej działalności związku zakład nie dostanie zamówień, być może zbankrutuje, ludzie wylądują na bruku. Członkowie komisji zakładowej znajdowali pod drzwiami lokalu związkowego taczki jako ostrzeżenie, że zostaną na nich wywiezieni.

Przewodniczący „Solidarności” tak opisywał tą sytuację: *Jak przeprowadzili atak na nas, to część załogi się wystraszyła, części naszych członków kazali się wypisać ze związku. Ja z każdym rozmawiałem, że to jest niezgodne z Konstytucją, ale ci pracownicy się bali. Ja mówię – to idziemy do sądu, ale pracownicy się bali, że stracą prace i nie chcieli zeznawać. I część pracowników od tamtego dnia należy do naszego związków i płaci u nas składki, żeby zarząd nie wiedział, że oni należą do związku. Bezpośrednio co kwartał przynoszą składki członkowskie. Bo tak idzie przez listę płac. Ci ludzie boją się, że mogą w każdej chwili zostać zdegradowani albo zwolnieni. Załoga była podzielona. Zrobiliśmy referendum, kto jest za strajkiem, zdecydowana większość była za strajkiem. Oni chcieli odwrócić i zrobili nam taką kontrę. Wiadomo, że jak wołali pracowników pojedynczo do kierowników to się niektórzy bali i podpisywali, że są przeciwko strajkowi. Potem na jednym z wydziałów przeprowadzili taką ankietę, że na pierwszej stronie było pytanie, kto jest za pojednaniem zarządu ze związkami i wszyscy popodpisywali a potem wymieniono tą pierwszą stronę, wkleili inną, że chodzi o protest przeciwko strajkowi. Jak się ludzie dowiedzieli, polecili do kierownictwa, że pod takim czymś się nie podpisują. Ale – ‘wyście podpisali i koniec’.*

---

<sup>13</sup> Przewodniczący „Solidarności” następująco scharakteryzował sytuację w OPZZ: *przewodniczący OPZZ nie jest na etacie i większość członków zarządu OPZZ jest kierownikami no i się wystraszyli że stracą stanowiska, bo takie zagrożenie było, zresztą dla naszych członków też takie zagrożenie było.*

Wiele wskazuje, że batalia przeciwko zarządowi nie rozpoczęłaby się bez impulsów płynących ze strony ERZ, tam bowiem okazało się, że załoga Bety jest dyskryminowana. Potem jednak, gdy sytuacja uległa zaostrzeniu, to właśnie Rada pomogła uratować Komisję Zakładową „Solidarności” przed skutkami akcji podjętej przez zarząd Bety. Zdaniem przedstawiciela Bety w ERZ, ratunek był możliwy dzięki dwóm kluczowym czynnikom – determinacji związkowców francuskich oraz dzięki faktowi, że ERZ działała według prawa francuskiego a sam naczelny prezes miał za sobą poważny spór ze swoimi związkowcami z ERZ. Nie wnikając w szczegóły – prezes miał wytoczony proces o łamanie prawa związkowego i prawa regulującego funkcjonowanie ERZ (*Francuscy związkowcy zarzucili prezesowi, iż łamie normy dotyczące informacji i konsultacji. Proces trwał 2 lata, ostatecznie prezes wystąpił o wycofanie pozwu i obiecał, że w koncernie będzie przestrzegane normy informacji i konsultacji, co też się stało. Obecnie zarząd rzeczywiście konsultuje się ze związkami. Nadało to wyjątkowo silną pozycję związkom francuskim oraz ERZ*). To spowodowało, że sam prezes uległ postulatowi związków francuskich, powstrzymał atak zarządu Bety na „Solidarność” oraz zgodził się na spotkanie związkowców i przedstawicieli zarządu całego koncernu w Becie.

### ERZ a kultura konsultacji i tryb negocjacji

Czynnik, który był mocno akcentowany w rozmowach, odnosił się do aspektów kulturowych. Jednym z wątków rozmowy był brak w polskich negocjacjach *kulturalnego obycia*, natomiast obecność takiej kultury w pracach ERZ – *u nas się krzyczy, domaga, żąda, każdy ma rację, nieważne są argumenty, nie słucha się argumentów. Tam się spierają, ale uważnie się słuchają*. Przy tym osoba wypowiadająca te słowa miała na myśli nie tylko postawę przedstawicieli zarządów polskich spółek-córek, lecz także zachowania strony pracowniczej. Z tym wiązał się wątek częsty w rozmowach: polscy menedżerowie okazywali się w Becie bardziej wrogo nastawieni wobec związków zawodowych niż menedżerowie zachodni, dla których obecność reprezentacji pracowników *jest oczywista*. Podkreślano także, że takie praktyki *nie fair*, jak świadome

zaniżanie płac pracownikom i inne jawne formy wyzysku byłyby nie do pomyślenia w przedsiębiorstwie francuskim. Tam też są różnice interesów i ostra walka, ale *można przekonać do swoich argumentów, a u nas idzie się w zaparte.*

Osobnym aspektem stosunku do ERZ był sposób przygotowania przedstawiciela Bety do wyjazdu do Paryża na sesje rady. Przed wyjazdem odbywały się spotkania z przewodniczącymi obydwu związków, na którym szczegółowo dyskutowano problemy, z którymi przedstawiciel ma pojechać na sesję. Przewodniczący OPZZ mówił: *z przewodniczącym „Solidarności” rozmawiamy, bo niektóre rzeczy próbujemy załatwić tutaj, żeby nie wyciągać wszystkiego tam. Przewodniczący „Solidarności”: zastanawiamy się nad tym, czy te informacje, które byśmy przekazali, czy one nam mogą pomóc, czy mogą zaszkodzić, bo czasem może coś zaszkodzić. Bo teraz jest taki ogólny nacisk, żeby do Polski nie przysyłać produkcji a Beta praktycznie żyje z produkcji na Zachód, w kraju nie mamy żadnych zamówień. Teraz jest skomplikowana sprawa z przedstawianiem naszych problemów w Radzie Pracowniczej. My musimy walczyć o pracę dla nas a i związkowcy i zarządy tych firm z Zachodu Europy nie chcą tej pracy oddać i współpracują razem. Tak że jest ciężkie zadanie. To musi być wszystko wyważone. I nie możemy pokazywać, że wiecznie tutaj u nas jest wojna, bo tam się znudzi ktoś w Paryżu i powie – co wy tam wyrabiacie. Teraz z tą pracą na akord chcemy pojechać, żeby Francja wiedziała, że sprawa jest kontynuowana, ale nie chcemy robić atmosfery, że u nas jest wojna, to by mogło nam zaszkodzić.*

Wyjazdy na sesje ERZ są uważnie śledzone przez polski zarząd Bety. W Becie, podobnie jak w innych przedsiębiorstwach, sprawozdania z posiedzeń ERZ są natychmiast przesyłane do zarządu. W interesie związków nie jest zaognianie stosunków z własnym zarządem, przeciwnie, widać wolę związkowców, aby okres konfliktów zakończył się.

Jeśli chodzi o kwestie edukacyjne, to ERZ zorganizowała seminarium na temat układów zbiorowych w różnych krajach europejskich oraz seminaria poświęcone zagadnieniom gospodarczym oraz negocjacom. Przedstawiciel do ERZ miał jednak świadomość swoich luk w wykształceniu i podkreślał brak czasu na zajmowanie się problemami ERZ, a także na doksztalcenie. Znał wprawdzie język na poziomie

elementarnym, lecz niestety obowiązki zawodowe i związkowe uniemożliwiały mu doskonalenie języka.

\* \* \*

Przypadek Bety jest bardzo interesujący, ze względu na rolę ERZ zarówno w rozpoczęciu batalii o podwyższenie zarobków jak i pomoc w utrzymaniu przez „Solidarność” pozycji w przedsiębiorstwie. Zarazem jednak konfliktowa sytuacja w Becie zdaje się być wykorzystywana przez związki z krajów starej Unii jako argument na rzecz ograniczenia inwestycji w Becie (oczywiście na tyle, na ile związki te mogą wpłynąć na decyzje centralnego zarządu). Można opisaną sytuację określić następująco: zachodnie związki zawodowe starały się walczyć z dumpingiem płacowym, stosowanym przez lokalny zarząd w Becie. Było to zgodne – w pewnych ramach – z interesem polskich związków zawodowych, pozwalało bowiem na pewną podwyżkę zaniżonych płac. Zarazem było sprzeczne z interesem polskiego zarządu Bety, zwłaszcza w sytuacji wydobywania przedsiębiorstwa z finansowej zapaści. Jednocześnie polscy przedstawiciele w ERZ wiedzieli, że zachodnie związki zawodowe miały interesy sprzeczne z interesami polskich pracowników. Stąd przygotowując strategię i taktykę działania w ERZ nie mogli dawać argumentów przeciwnikom lokowania produkcji w Polsce. Z moich rozmów wynikało, że nasi przedstawiciele zdobywali i zdobywają cenny kapitał kulturowy – umiejętność walki o swoje racje w wobec zachodnich związków zawodowych.

### **Przedsiębiorstwo Gama. ERZ jako pole profesjonalnej gry**

Gama to duży zakład przemysłowy, jedna z najnowocześniejszych inwestycji epoki Gierka. Wchodziła w skład wielkiej francuskiej korporacji międzynarodowej, obecnie od kilku miesięcy zmieniła właściciela. W rozdziale zostanie omówiona sytuacja sprzed zmiany właściciela. W Gamie istnieją dwa związki: „Solidarność”, grupująca około 1000 osób i OPZZ liczące około 100 osób.

Przedstawiciel załogi identyfikuje się z zakładem, nie godzi się na definiowanie swojej roli w kategoriach klasowej opozycji: kapitał – praca: *firma to jest nasze wspólne dobro, z tego żyjemy. Jeśli firma się dobrze rozwija to i pracownicy mogą osiągać lepsze wynagrodzenia i są usatysfakcjonowani, że w ogóle w tej firmie pracują. Zawsze do tego w ten sposób podchodziłem.*

### Europejska Rada Zakładowa w MNC

Rada w Gamie powstała w końcu lat 80-tych jako jedna z pierwszych Rad, jaka powstała w Europie Zachodniej. W wyniku dialogu społecznego powołano instytucję służącą przekazowi informacji. Rada działała według prawa francuskiego. W MNC działała także francuska Krajowa Rada Zakładowa, w której uczestniczyli ci sami związkowcy, którzy byli członkami ERZ. Pozwalało to na kumulowanie większej ilości informacji.

Zgodnie z francuskim prawodawstwem przewodniczącym ERZ był przedstawiciel pracodawcy (prezes do spraw pracowniczych lub osoba delegowana), sekretarzem był zawsze Francuz a jego zastępcą (do 2000 roku) Włoch. ERZ było dwóch przedstawicieli europejskich struktur branżowych z pełnym głosem, działało także biuro, w którym było po jednym przedstawicielu z każdego kraju, nie licząc sekretarza i jego zastępcy.

Interesujący był sposób dostania się polskiego przedstawiciela „Solidarności” do ERZ. W 1992 roku przewodniczący „Solidarności” ze spółki Gamma był na szkoleniu, zorganizowanym przez Fundację im. Eberta i wśród różnych materiałów otrzymał także broszurę o ERZ. W spisie firm, posiadających taką Radę znalazł własną korporację: *skoro pracownicy mają swoich przedstawicieli w strukturach międzynarodowych, dlaczego byśmy mieli tam nie być?* Przewodniczący „Solidarności” rozpoczął poszukiwania dróg dotarcia do ERZ i materiałów dotyczących Rady. W krajowych ogniwach związku nic wówczas nie wiedziano. Ostatecznie przypadek sprawił przełom – Gamma zdobyła puchar jakości, pojawił się prezes całego koncernu, miało miejsce spotkanie, podczas którego przewodniczący „Solidarności” spytał się o ERZ. W spotkaniu uczestniczył szef personalny koncernu, który, zgodnie z prawem francuskim,

był przewodniczącym ERZ. Wyjaśniono, że Rada dotyczy tylko krajów Unii. Przewodniczący „Solidarności” zaryzykował, wskazał na osiągnięcia załogi – *dlaczego załoga najlepszego zakładu ma być pomijana?*

Przewodniczący „Solidarności” okazał się człowiekiem zdeterminowanym i w połowie lat 90. nawiązał kontakt z przedstawicielem związków niemieckich (z IG Metall) z zakładu, należącego do koncernu. Okazało się, że sami związkowcy niemieccy byli także zainteresowani w nawiązaniu kontaktu z polskimi związkami, gdyż ich zakładowi groziła likwidacja a obawiali się, że produkcja może zostać przeniesiona do Polski. To spowodowało zacieśnienie więzi między „Solidarnością” z Gammy i związkiem IG Metall. W konsekwencji to IG Metall pomogło wejść przedstawicielowi „Solidarności” do ERZ. Koordynatorem ERZ z ramienia branżowego EMF i członkiem ERZ był działacz niemieckich związków zawodowych. Wielostronne naciski (w tym ze strony branżowej sekcji „Solidarności”) doprowadziły ostatecznie do włączenia Polaków do ERZ. Z relacji przewodniczącego „Solidarności” wynikało, że w tym pozytywną rolę odegrała przede wszystkim europejska federacja branżowa (EMF) oraz przedstawiciele niemieckich związków zawodowych. Od 1996 dwaj polscy przedstawiciele już oficjalnie byli włączeni do ERZ na prawach obserwatorów. Obydwa miejsca obsadziła Komisja Zakładowa „Solidarności”. W 2000 roku przedstawiciel Polski został członkiem komitetu negocjującego kolejne porozumienie. Na jego mocy polscy pracownicy otrzymali 5 miejsc i wówczas jedno z nich przekazano OPZZ. Lokalna dyrekcja chciała, aby podział miejsc był bardziej korzystny dla OPZZ, jednak „Solidarność”, której całkowitą zasługą było wejście do ERZ nie chciała się na to zgodzić (*jak mogliśmy się zgodzić, gdy mieliśmy 1000 członków związku a OPZZ niespełna 100*). Te naciski dyrekcji brały się z tego, że, jak mówił przewodniczący „Solidarności”, że *OPZZ zawsze sprzyjał pracodawcy, zawsze był na „tak”, co pracodawca zgłosił, natomiast cała robotę związkową robiła „Solidarność” a nie OPZZ i nadal tak jest. Dyrekcji chodziło o to, żebyśmy nie zdominowali tego drugiego związku a on i tak jest zdominowany, ale jest wygodny dla pracodawcy.*

Na marginesie - okazało się, że dopuszczenie przedstawiciela OPZZ do ERZ wpłynęło pozytywnie na klimat stosunków międzyzwiązkowych: *kiedy zaczęliśmy*

*wyjeżdżać razem do Paryża, rozmawiać, oni widzieli, że to nasz był sukces, nie ich sukces, oni zmienili postawę, później często nas popierali, konsultowali z nami.*

W 2000 roku, po wynegocjowaniu wspomnianej umowy, Polacy stali się drugą co do wielkości reprezentacją i delegacja wystąpiła z wnioskiem, że chce mieć stanowisko zastępcy sekretarza. Ta propozycja naruszała wcześniejszy układ, zgodnie z którym zastępcą sekretarza był Włoch: *dlaczego nie mamy mieć swojego przedstawiciela w biurze: nastąpiła konsternacja, negocjacje, korytarzowe rozmowy.*

### ERZ a kultura kompromisu

Podczas negocjacji dotyczących składu zarządu ERZ przedstawiciel polskich pracowników zetknął się ze sposobami poszukiwania porozumienia w sytuacji kryzysowej: *W ERZ praca polegała na tym, że we wszystkim trzeba było mieć zgodę, koniecznie osiągnąć konsensus, żeby nie było rozejścia się z nieporozumieniem. Bardzo energicznie zaczęli poszukiwać Francuzi, Niemcy i zaproponowano takie rozwiązanie: ponieważ kadencja jest 4 letnia to przez dwa lata zastępca sekretarza będzie Włoch a kolejne dwa lata Polak.*

Rozmówca podkreślał różnicę między sposobem negocjowania na Zachodzie i u nas: *my to się potrafimy skłócić i niezadowoleni odchodzimy od stołu, często tak jest. A tam zawsze dążono do tego, żeby osiągnąć consensus, żeby pogodzić. Bardzo miła atmosfera, nikt tam na nikogo nie wyjeżdża. Naprawdę inna kultura. Były konflikty, ale bez złośliwości, czasami ktoś wycieczkę zrobił – a w Polsce to się nie przestrzega standardów, ale nigdy nie odczuliśmy tego jako obrazy.*

Lider „Solidarności” z Gammy zwracał uwagę, że w życiu organizacyjnym nie umiemy się pogodzić, iż zostaliśmy przegłosowani, kwestionujemy wyniki wyborów, boczmy się na siebie. Każdy chce zwyciężyć, przeforsować swoje. Nasz rozmówca podkreślał, że jego nastawienie jest odmienne: *ja jestem człowiekiem dialogu, były konflikty, był spór zbiorowy, ale nigdy nie doszło do walki na noże. Ja muszę zrozumieć pracodawcę, ale i on musi mnie zrozumieć. Jeśli rozumiemy siadając do stołu swoje role, które mamy do spełnienia, to wtenczas na pewno osiągniemy consensus. Natomiast jeśli nie rozumiemy, że każdy jest ograniczony to mamy żądania wygórowane i potem się boczmy – mógł coś nam dać a nie dał. Okazuje się, że nie zawsze mógł. To jest chyba*

*wyniesione z poprzedniego ustroju, bo kiedyś ten „pierwszy” to wszystko mógł a teraz okazuje się, że ten „pierwszy” ma ograniczenia, chociażby po prostu przestrzega prawa. A u nas w każdym temacie, w każdej rozmowie ta druga strona myśli tylko o sobie, natomiast działacz społeczny musi patrzeć szerzej, nie może załatwiać swoich spraw ale ludzkie.*

*Mimo, że w pierwszych latach Polacy mieli status obserwatorów, jednak od razu zachęcano ich, by uczestniczyli w pracach tak, jakby byli już członkami pełnoprawnymi: koledzy niemieccy, francuscy bardzo nam sprzyjali i normalnie zabieraliśmy głos, normalnie uczestniczyliśmy w obradach, nie czuliśmy się gdziekolwiek pomijani, byliśmy nieformalnie pełnoprawnymi członkami ERZ.*

### *Rola informacji*

*Podstawowa działalność ERZ dotyczyła informacji i konsultacji, zwłaszcza w przypadkach zmian strukturalnych, przenoszenia przedsiębiorstw czy wytwarzania poszczególnych produktów. Istniała zasada, że przedmiotem prac mogą być wyłącznie kwestie ponadnarodowe oraz że to biuro ERZ, pod przewodnictwem dyrektora personalnego, będzie decydowało o porządku obrad. Zdarzało się, że propozycje biura nie były akceptowane przez przewodniczącego i odkładał on sprawy na później. Jednak w praktyce ERZ zdobywało większe pole oddziaływania. Nie były respektowane ani założenie o ponadnarodowym charakterze spraw ani o przestrzeganiu przyjętego z góry porządku. Jeśli coś niepokojącego zdarzyło się w pojedynczym przedsiębiorstwie: że pracodawca ma zamiar zredukować załogę czy likwidować zakład, to ten temat wyływał. Było to możliwie w formie indywidualnych zapytań do pracodawcy poza agendą. Działo się to dzięki spotkaniom przygotowawczym, poprzedzającym spotkania plenarne. Biuro organizowało takie spotkania już tylko w gronie pracowników, bez udziału przewodniczącego ERZ. Wówczas swobodnie rozmawiano nad problemami i niekiedy ustalano, że rozszerzy się porządek obrad o jakąś kwestię. Jeśli się nie udawało wprowadzić na spotkaniu, to wtedy można było postawić odpowiednie pytanie. Tak więc formalnie ograniczenia były, ale pracodawca nie wprowadzał ograniczeń.*

Wśród przykładów pozytywnego wpływu uczestnictwa w ERZ na losy zakładu i załogi wymienić można dwa. Pierwszy dotyczył projektu przeniesienia pewnej produkcji poza granice Polski: *W 2000 roku zostaliśmy poinformowani, że pracodawca zamierza wyprowadzić produkt do Brazylii. To groziło utratą ok. 600 miejsc pracy i postanowiliśmy razem z naszą dyrekcją lokalną, aby przyblokować tę decyzję. Można to było zrobić tylko w jeden sposób – wykazać ekonomicznie, że ta decyzja jest ułomna, że z naszego punktu widzenia korporacji to się nie opłaca. Specjaliści z zakładu zrobili wyliczenia i dwukrotnie na ERZ ten temat poruszaliśmy, tym bardziej, że był to temat transnarodowy. Dzięki postawie dyrekcji lokalnej i naszej na forum ERZ udało się ochronić produkcję. Dzięki informacji mieliśmy czas na przygotowanie.*

Drugi przykład wiązał się z planami sprzedaży przedsiębiorstwa. Gdy w 2004 roku ogłoszono, że zostanie ono sprzedane, centralny zarząd planował równoległe dużą redukcję zatrudnienia, przekraczającą 20%. Udało się jednak przekonać zarząd, że tak wysoka redukcja nie jest konieczna i ostatecznie zredukowano załogę jedynie o 5%: *ale to było dzięki temu, że mieliśmy pełną informację, że MNC jest zdeterminowany do sprzedaży i mogliśmy się przygotować.*

Z punktu widzenia związków sprawą kluczową, jak we wszystkich ERZ było otrzymanie informacji, które pozwalała energicznym związkom przygotować strategię ochronną. Według mojego rozmówcy było to szczególnie ważne ze względu na praktyki lokalnych zarządów: *dyrekcja lokalna jeśli podejmuje decyzje niezbyt miłą dla pracowników, to skrywa ją dość długo. Zazwyczaj w ostatniej chwili informuje związki zawodowe i stara się stawiać je przed faktem dokonanym – „postanowiliśmy i robimy”. Jak się wcześniej poinformuje związki, to to wycieka do pracowników, rośnie niezadowolenie społeczne, a to rzutuje na produkcję i atmosferę w zakładzie. Natomiast na ERZ trzeba poinformować. Wtenczas pytamy nie decydenta lokalnego, ale tego, kto rzeczywiście podejmuje decyzję.*

*Dostęp do „ucha” naczelnego prezesa korporacji*

Doświadczenie zabrane w ERZ dowodziło, że kwestią kluczową w społecznych relacjach i w dialogu społecznym była szansa dotarcia ze swoimi racjami do prezesa centralnego zarządu, do osoby, która podejmowała kluczowe decyzje: *Nie chodzi o kontakt z dyrekcją generalną, lecz z osobą prezesa. Tu jest ważna osoba prezesa. Zazwyczaj przedstawiciele dyrekcji centralnej, którzy przychodzili na spotkania z ERZ, to oni mieli własną wizję i oni ją przedstawiali np. odnośnie zmian strukturalnych. On był liderem projektu, szefem grupy i on to prezentował. Natomiast nasze uwagi trudno było zgłaszać do osoby, która była przekonana o słuszności tych działań. Trzeba było szukać argumentów przeciwstawnych i dotrzeć do prezesa. ERZ dawała to, że była możliwość spojrzeć sobie w oczy i powiedzieć – „panie prezesie, ale pan się myli, może pan został niewłaściwie poinformowany. Czy pan wie, że u nas to jest tak i tak?”. Jeśli się zainteresował to było pół sukcesu. Tu bardziej chodzi o jego osobę niż o ogół dyrekcji centralnej czy generalnej. W ERZ największe korzyści jakie są dla pracowników to jest bezpośredni kontakt z prezesem koncern.*

Kontakt z prezesem nie polegał na tym, że podczas spotkania podejmował on publicznie decyzję, lecz mógł ją, ewentualnie, rozważyć. Proszono go np. o pewne inwestycje, które mogły ułatwić pracę. Po pewnym czasie okazywało się, że zakład otrzymywał te środki. Zwracanie się do dyrekcji lokalnej nie dawało efektu – dyrekcje te w zasadzie administrowały, realizowały budżet.

ERZ, jak powiedział przedstawiciel załogi, *dawała takie możliwości, że mogliśmy zabiegać ponad głowa dyrekcji lokalnej: zazwyczaj do „pierwszego” jest ileś tam biur, korytarzy, sekretarzy, sekretarek, prawie niemożliwe, żeby się do niego dostać, a tu dwa razy w roku, ma się z nim bezpośredni temat.*

#### Pozycja związków wobec dyrekcji lokalnej

Dzięki możliwości bezpośredniego docierania do prezesa zarządu oraz zdobyciu przez ERZ stosunkowo niezależnej pozycji, znacznie wzrosła rola związków wobec dyrekcji lokalnej: *rzeczywistość była taka, że po każdej sesji ERZ dyrekcja lokalna chciała wysłuchać, chciała się dowiedzieć, o czym rozmawialiśmy. Gdy dostawaliśmy*

*porządek obrad, to dyrektor personalny rozmawiał z nami: o czym będziecie rozmawiać, ten punkt mnie interesuje. Oni naprawdę byli ciekawi, o czym rozmawialiśmy. Na początku nie wierzyłem, że dyrekcja lokalna o niektórych sprawach nie wie. Potem się przekonałem, że tak faktycznie było. Oni później się dowiadywali o niektórych strategicznych decyzjach koncernu. Byliśmy użyteczni dla dyrekcji. Proszono też przedstawicieli załogi do ERZ – nie mówcie tam o nas, ani dobrze ani źle*

*Także w innych sytuacjach ERZ wzmocniła pozycję przewodniczącego „Solidarności”: jak ja się nie zgadzałem z dyrektor personalną to ja szedłem do dyrektora generalnego i czasami cos jeszcze „ugrywałem” – on podejmował decyzje szybko, bo miał kompetencje.*

### *Rozwijanie międzynarodowej solidarności*

*Solidarność międzynarodowa zawierała zawsze dwa wymiary: nieuniknionego konfliktu interesów i korzyści, jakie dawał wspólny związkowy front wobec centralnego zarządu: przedstawiciele pracowników przedsiębiorstwa międzynarodowego mogą się spotkać i swobodnie porozmawiać, między sobą wymienić informacje – co się dzieje u was, co u nas, czy jesteście zadowoleni, czy nie. Możemy wspólnie podjąć działania i zmusić centralną dyrekcję, żeby się ustosunkowała. Ta więź, która się nawiąże między pracownikami czasami może zaiskrzyć, bo interesy są różne, czasami są sprzeczne, zwłaszcza jak się ma taki sam produkt w kilku zakładach – i problem, dlaczego się zamyka zakład A a nie B, kto za tym stoi, dlaczego taka decyzja a nie inna, każdy wiadomo broni swojego zakładu.*

*Szczególnie ważną rolę w omawianym koncernie odgrywała grupa związkowców francuskich. Nie tylko dlatego, że byli oni na miejscu, lecz także z powodu ich uczestnictwa we francuskim lokalnym Komitecie Zakładowym, dzięki któremu mieli dodatkowe informacje: najczęściej oni wnosili, najczęściej oni wiedzieli o jakiś pomysłach, zamiarach, od nich najczęściej się dowiadywaliśmy, jakie są zamiary do zakładów w Polsce. Szczegółów czasami nie znali, ale wystarczyło, że coś zasygnalizowali.*

Śledzono także prasę – jeśli w jakimś kraju była wzmianka o koncernie, jego planach, robiło się kopię i przywoziło się na biuro czy na ERZ. Czasami to było trudne, bo rozpowszechnienia niektórych informacji były przeciwko interesom krajowym: *czasami człowiek rozważał – zawieźć to czy nie zawieźć*. Zdaniem rozmówcy, wśród przedstawicieli do ERZ wykształciła się postawa reprezentacji wszystkich pracowników wobec zarządu, a nie tylko załogi własnego zakładu pracy czy pracowników w własnego kraju: *nasi związkowcy interesowali się generalnie sytuacją zakładu w Polsce, natomiast członkowie ERZ już trochę inaczej patrzyli – myśmy reprezentowali pracowników Europy. Nie wszyscy to mieli, ale wielu z nas to miało. Gdyby to dłużej trwało, to kto wie. Ja sobie wiele obiecywałem, myślałem, że może uda się zawrzeć wspólne porozumienie z pracodawcą odnośnie jakiś kwestii pracowniczych, nie mówię o wynagradzaniu, lecz o sprawach socjalnych, że będzie jedno porozumienie obowiązujące w koncernie. Takie przymiarki już robiliśmy. Zaczęliśmy od wymiany informacji o obowiązującym prawie pracy, o urlopach, o socjalu, co, jak, czas pracy, urlopy.*

#### Sprzedż przedsiębiorstwa – wyjście z ERZ

Na przykładzie firmy można śledzić wpływ zmian własnościowych na stosunki przemysłowe. Spółka Gamma została kupiona przez kapitał pozaeuropejski, którego europejskie zaangażowanie jest zbyt małe, by obejmowały go rygory Dyrektywy o informacji i konsultacji. Przy tym zmiana właściciela i nowe proporcje kapitałowego zaangażowania miały taki charakter, że dotychczasowy właściciel nadal w dużym stopniu kontrolował spółkę Gamma, jednak sama ta spółka wyszła spod rygorów Dyrektywy: *często struktura własnościowa spółki jest bardzo zawiła*. Po zmianie właściciela skończyła się także możliwość dotarcia do faktycznego decydenta: *nie rozmawia się z właścicielem, faktycznym decydem tylko z administratorami*. Taki los spotkał Gamme i uległ przerwaniu proces rozwoju międzynarodowej solidarności pracowniczej, ale wraz z tym ulega szybkiej anihilacji kumulowany przez szereg lat w Komisji zakładowej kapitał społeczny. Osoby związane z ERZ odeszły, zanikły specjalne relacje łączące związki zawodowe z lokalnym zarządem. Obserwując tego typu przypadek można zrozumieć

dążenia do takiej modyfikacji Dyrektywy, a być może rozszerzenia jej, by uchronić raz osiągnięty poziom upodmiotowienia załóg.

### **Przedsiębiorstwo Delta: meandry solidarności międzynarodowej**

Spółka Delta należy do amerykańskiej MNC, która przejęła stary koncern niemiecki. MNC jest firmą o zasięgu światowym. Delta została zbudowana od podstaw na Śląsku i oddany do użytku w 1997 roku. W trakcie angażowania załogi pytano kandydatów o wcześniejszą przynależność związkową, jednak nie wyciągano z tego negatywnych konsekwencji. Doborem załogi zajmowali się niemieccy specjaliści od HRM. Obecnie załoga jest młoda a pensje są względnie wysokie, wyższe niż w innych okolicznych zakładach śląskich.

#### *Stosunki pracy. Nowoczesny HRM kontra związki zawodowe*

Zarząd spółki Delta wykorzystał fakt tworzenia stosunków pracy od podstaw i zbudował społeczny ustrój przedsiębiorstwa zgodnie z podręcznikowymi zaleceniami HRM. Na podstawie posiadanych danych trudno rozstrzygnąć, czy jednym z celów zarządu było niedopuszczenie do powstania związków zawodowych, lecz z pewnością nie zachęcano do tworzenia związków. Z wypowiedzi liderów „Solidarności” z Delty wynikało, że zarząd wolałby nie mieć w fabryce związków zawodowych: *chłopaki z Niemiec (związkowcy z IG Metall) dawali nam urywki prasowe, że nasz dyrektor, był to wtedy Portugalczyk, powiedział w Stanach Zjednoczonych, że w Delcie stworzył takie warunki super, że związek nie powstanie. W miesiąc później powstała jednak „Solidarność”.*

Wśród rozwiązań, które miały zastąpić związki zawodowe, wymieniono na pierwszym miejscu trzy. Intencją było stworzenie drożnych kanałów informacji, łączących zarząd i kierownictwo z pracownikami oraz zbudowanie pod auspicjami zarządu odpowiednich interpersonalnych więzi łączących pracowników z kierownictwem

i zarządem. Pierwszym rozwiązaniem było założenie zalecanego przez naukowe zarządzanie pracownikami „Forum Doradczego”, które służy właśnie bezpośredniej komunikacji zarządu z załogą. Z każdej jednostki organizacyjnej fabryki wybierany jest jeden przedstawiciel do Forum, ich funkcją jest zbieranie pytań i uwag pracowników, materiały te przekazywane są dyrekcji a po pewnym czasie odbywa się spotkanie, na którym zarząd daje odpowiedzi członkom Forum, a także informuje o swoich zamierzeniach: *tam się niczego nie załatwia, tylko pytanie i odpowiedź. Takie ciało opiniodawcze.*

Drugim rozwiązaniem był zainicjowany w późniejszym okresie, już jako odpowiedź na powstanie związków zawodowych, „Okrągły Stół”, umożliwiający pracownikom spotkanie się co pewien czas twarzą w twarz zarówno z kierownikami jak z prezesami zarządu. Opracowany jest schemat comiesięcznych spotkań, które mają umożliwić pracownikom takie właśnie bezpośrednie (a nie zapośredniczone np. przez organizację związkową) docieranie do menedżmentu.

Zarząd dba także o integrację załogi i powstawanie więzi między pracownikami, która raczej nie może powstać w pracy ze względu na produkcję taśmową. Co miesiąc odkłada się na poczet każdego pracownika jednostki organizacyjnej niewielką sumę i po kilku miesiącach pieniądze, przypadające na grupę, przekazuje się pracownikom, którzy już na własną rękę organizują spotkania integracyjne, zazwyczaj w restauracji przy piwie. W spotkaniach tych nie uczestniczą przedstawiciele kierownictwa.

Raz do roku odbywa się dzień otwarty – duży rodzinny piknik na terenie fabryki, na który przychodzą pracownicy z rodzinami, organizuje się poczęstunek, atrakcje, można zwiedzać fabrykę.

Mimo tych i innych form nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, w Delacie powstały jednak związki zawodowe. Podczas jednego ze wspomnianych grupowych spotkań integracyjnych zapadała decyzja założenia „Solidarności”, a ideę rzucił pracownik, który w poprzednim swoim zakładzie pracy był członkiem Komisji Zakładowej. Powstanie związku nie było mile przyjęte przez zarząd, pojawiły się też napięcia między wspomnianym „Forum Doradczym” a związkiem, jednak po pewnym czasie napięcia ustały. Wraz ze wzrostem autorytetu i doświadczeń „Solidarności”,

związek faktycznie przejął Forum (w okresie prowadzenia naszych badań na 12 członków forum aż 9 stanowili członkowie „Solidarności”).

Zdaniem związkowców zarząd chciałby ograniczyć pole działania „Solidarności”, ale czyni to w *białych rękawiczkach*: *między nami mówiąc jest tu presja, wszystko też tak pięknie nie wygląda. Nie chcą wojny, niby tej współpracy by chcieli, ale najlepiej by było, jakby związek był pod butem*. Według liderów związku lokalny zarząd dąży do „rozmiękczenia” „Solidarności” poprzez wzmocnienie wspomnianych powyżej instytucji bezpośredniego kontaktu załogi z menedżmentem. Członek Komisji zakładowej mówił: *to mimo wszystko uderza w związek. Ty nie musisz iść do związku, ty masz okazję na „Okrągłym Stole” dyrektorowi to przedłożyć. I tak nas rozmiękcza, wymyślą (w przyszłości) jakieś komitety jeszcze, jak Francja ma. Boję się, żeby ten model Francuski do nas nie dotarł*.

Ponadto pracownicy mają świadomość, iż dyrekcja nie patrzy przychylnie na fakt wstępowania do związków. Stanowi to, zdaniem Komisji zakładowej, poważną barierę wzrostu liczebności związku. Bycie członkiem związku staje się forma społecznej stygmatyzacji, zwłaszcza w przypadku podjęcia jakiejś związkowej funkcji. Jeden z liderów związkowych następująco charakteryzował stosunek młodych śląskich robotników do związków zawodowych: *młody chłopak przyjdzie tu, to jest pierwsza jego praca po szkole, przychodzi do domu i ma większą wypłatę niż ojciec, który pracuje 35 lat w hucie. No i co ten ojciec mówi do tego syna: tylko się nie odzywaj i pracuj. Do „Solidarności” nie zapisuj się, bo cię zwolnią, musisz uważać. To się przenosi później, my z tym ludźmi rozmawiamy i jak przed tymi ludźmi narzeka się (na politykę zarządu), jak się mówi, że trzeba się sprzeciwić, to oni są niezadowoleni*. Podobne zdanie usłyszeliśmy także od innego lidera „Solidarności”, charakteryzującego stosunek do uczestnictwa w związkach: *ojciec takiemu młodemu gada – trzymaj się tej roboty, nigdzie nie należ!*

Mimo tych barier fabryczna organizacja „Solidarności” zdobyła prestiż wśród załogi: należy do niej 27% ogółu pracowników (0,7% należy dwóch innych związków).

Należy dodać, że zakładowa „Solidarność” w Delcie bardzo aktywnie zabiega o swoich członków i stara się przyciągnąć do organizacji innych pracowników. Udało jej się zawrzeć bardzo korzystną umowę z firmą ubezpieczeniową, korzystniejszą od tej,

którą zawarł zarząd, stara się załatwiać dla swoich członków zniżki w sieciach sklepów, aby zwróciła im się składka. Oczywiście zarząd stara się przeciwdziałać inicjatywom związkowym, w efekcie zdecydował się „przelicytować” ofertę ubezpieczeniową „Solidarności” na czym zyskała załoga.

### Europejska Rada Zakładowa.

Już w 2000 roku związki zawodowe „Solidarność” ze spółki Delta dostały zaproszenie w charakterze obserwatora do ERZ, działającej przy europejskiej centrali koncernu, znajdującej się w Niemczech. Pierwszy raz na to posiedzenie pojechali przewodniczący „Solidarności” z dyrektorem personalnym. Po tej wizycie zorganizowano wybory przedstawiciela załogi do ERZ. Została nim osoba rekomendowana przez „Solidarność”, pracownik, który przez szereg lat pracował w Niemczech i znał dobrze język. Nie był jedynym kandydatem, prawo do wysunięcia propozycji otrzymali także członkowie „Forum Doradczego” i dwóch innych, istniejących już wówczas związków, jednak załoga opowiedziała się za popularnym w Delcie reprezentantem „Solidarności”. Na spotkania ERZ jeżdżą zwykle dwie, niekiedy trzy osoby: obok oficjalnego przedstawiciela załogi także przewodniczący „Solidarności”, niekiedy także wiceprzewodniczący „Solidarności” lub ekspert z ramienia regionu.

ERZ spotyka się dwukrotnie w ciągu roku na rutynowych sesjach: wiosną i jesienią. Często jednak pojawiają się nadzwyczajne okoliczności i zwołuje się spotkania dodatkowe. Ponadto odbywają się spotkania podgrup zadaniowych oraz przedstawicieli zakładów, których dotyczą problemy restrukturyzacji. Ten intensywny rytm pracy podnosił, oczywiście, koszty. Zarząd finansował wiele wyjazdów (nie tylko dwa rutynowe), jednak zdarzało się, że nie zgadzał się na płacenie za dodatkowe spotkania i wówczas koszty pokrywała ERZ.

Trzeba mocno podkreślić, że w wypowiedziach strony związkowej przebijał wysoki poziom identyfikacji z własną fabryką i przekonanie, że prace ERZ nie tylko nie

obniżają konkurencyjności całej korporacji i samej spółki Delta, lecz nawet ją podnoszą. Zarazem oceniano, że centralny zarząd był stosunkowo otwarty na inicjatywy związkowe.

Były pewne zastrzeżenia pod adresem ERZ. Gdy mowa dotyczyła standardowych spotkań, to zarzuty związkowców z Delty były takie same, jak w innych badanych przez nas spółek: *mówi się ogólnie o zatrudnieniu, ile mężczyzn ile kobiet itd. Zamula się, a później to już koniec i wszyscy albo zmęczeni, niektórzy wychodzą, szybka decyzja i tak to się odbywa. I oczekiwania duże a po spotkaniu, jak człowiek to przeanalizuje, to niewiele zostaje.*

Ta względna czczość rutynowych spotkań skłoniła kierownictwo ERZ do tworzenia dodatkowych grup zadaniowych i problemowych, które zajmowałyby się konkretnymi zagadnieniami. W czasie naszych badań na porządku dnia stało zorganizowanie „grupy ekonomicznej”. W tworzeniu takich grup pomagali liderzy europejskiej federacji metalowców (EMF), często sam jej przewodniczący. To oni pomagali w zdobywaniu funduszy europejskich na działanie grup. Te formy działania i ich efekty w postaci porozumień były traktowane przez europejską federację jako wzorcowe dla całego europejskiego metalu.

Kończąc temat ograniczeń związanych z ERZ należy wskazać powszechną bolączkę: nie wszystkie przysyłane materiały są po polsku - *skrzynka jest zalewana materiałami po angielsku, bywa, że dziennie przychodzi 15 listów.* Jest także wiele pytań o stosunek Delty do różnych stanowisk, przyjmowanych przez ERZ – *a to nie jest takie proste, trzeba dobrze rozumieć. Myśmy to (problem tłumaczeń) tyle razy przedstawiali, to idzie w dobrym kierunku, ale jeszcze nie jest wystarczające.* W Delacie, podobnie jak w innych przedsiębiorstwach, związkowy nie chcą korzystać z tłumacza zakładowego, bo chcą by informacje rozsyłane przez ERZ trafiały do zarządu.

Należy także wspomnieć, że Rada Europejska zwiększa siłę związków zawodowych w samym zakładzie. Jak nam powiedziano: *my się z nimi (tzn. z ERZ) klócimy, ale czujemy, że dzięki nim mamy tu 'plecy'.*

## ERZ a konflikty interesów narodowych i klimat prowadzenia sporów

Dwa główne problemy dominowały prace ERZ: programy oszczędnościowe, podejmowane przez koncern oraz ograniczanie i relokacja produkcji. W początkowym okresie przedstawiciele załogi w Gliwicach mieli status obserwatorów, spory ich nie dotyczyły – wyjazdy miały charakter „odsłowny”: *myśmy tam jeździli żeby jeździć, wszyscy się cieszyli, że przyjeżdżamy, opowiadamy co tam w Polsce.*

Włączenie Polaków do rzeczywistych prac ERZ rozpoczęło się dopiero wówczas, gdy zaczęto dyskutować w centralnym zarządzie o przydzieleniu Delcie produkcji nowego wyrobu. Był to wówczas najnowocześniejszy wyrób całego koncernu, o który zabiegały fabryki z innych krajów, w tym z Niemiec. Centralny zarząd chciał umieścić produkcję w Polsce, z kolei ERZ wywierała silne naciski na przedstawicieli „Solidarności” z Delty, żeby ci podpisali petycję, iż nie chcą u siebie produkcji nowego wyrobu. Przedstawiciele nie zgodzili się i stosunki z kolegami z ERZ zaczęły być *trochę napięte. Ale to było potrzebne, żeby nas zaliczyli do zakładów liczących się, a nie tylko dawać te ochłapy i niech tam sobie robią.* Jak powiedział przewodniczący „Solidarności”, spór o nowy produkt to był ich *chrzest bojowy w ERZ.*

Podkreślano jednak, że mimo konfliktów interesów i nacisków (nawet nacisków określanych przez polskich związkowców jako *nie fair*) klimat pracy w ERZ był inny niż w polskich warunkach, nie dochodziło do zrywania rozmów, zachodni związkowcy byli nastawieni na osiągnięcie kompromisu, gotowi do słuchania argumentów drugiej strony: *było z nimi ostro, oni narzucali nam (swoje propozycje), nieraz przygotowywali się na atak na nas: ‘podpisujecie albo nie’ – my na to, że ‘nie’ i że pakujemy się, wyjeżdżamy, wtedy oni – bez przesady, zostańcie – i zostajemy. Trzeba czasu, żeby nas zrozumieli. Nas wybrali ludzie i w pierwszej kolejności muszę tu się wywiązać z czegoś dla tych ludzi. Jeżeli to można powiązać z tą ogólną sytuacją to dobrze, ale jeżeli nie to nie.* Zdaniem liderów „Solidarności” w Polsce takie konflikty doprowadziłyby do rozpadu, każdy by poszedł w swoją stronę, natomiast członkowie ERZ byli *nastawieni na kompromis*. Ten wątek kulturowej różnicy (nie konflikt lecz kompromis jako wartość naczelną) był mocno akcentowany, moi rozmówcy wskazywali na to, jako na coś istotnie odmiennego, z czym stykali się właściwie po raz pierwszy. Po raz pierwszy spotykali się z

rzeczywistym a nie tylko deklaratywnym postulatem poszukiwania rozwiązania kompromisowego i praktycznie odczuwali różnicę między dominującą u nas „kulturą siły” a panującą w ERZ „kulturą kompromisu”.

Innym przykładem napięć w ERZ była sytuacja, gdy centralny zarząd poinformował o projekcie przejęcia kolejnej polskiej fabryki (z Mazowsza) i ulokowania tam nowego produktu. Wówczas ERZ zaproponowała, by wszyscy członkowie (włącznie z delegatem Delty) solidarnie przeciwstawili się temu – już nawet opracowano w porozumieniu z EMF tekst protestu przeciwko rozwijaniu tej nowej produkcji w Europie Środkowo-Wschodniej. Przedstawiciel Delty nie zgodził się podpisać tego tekstu, jako godzącego w polskie interesy. Nie powstało więc wspólne stanowisko ERZ. Również w tym przypadku liderzy związkowi z Delty zwracali uwagę, że mimo głębokiej różnicy zdań liderzy ERZ uważnie wysłuchali się w argumenty Polaków i *szło ich przekonać*.

Przykładem jeszcze bardziej złożonej sytuacji był spór w ramach grupy Delta na temat nowego modelu wyrobu. Problem polegał na tym, że jeżeli produkowano by go w spółce Delta, to zabrakłoby produkcji dla przynajmniej jednego zakładu na Zachodzie: *my nie popieramy takiej polityki, bo nie jesteśmy za tym, żeby któryś zakład został zamknięty albo żeby były przymusowe zwolnienia. Ale z drugiej strony jest duży nacisk (ze strony ERZ) na nas, żebyśmy się sprzeciwiali (ulokowaniu produkcji w Delcie), żebyśmy powiedzieli, że nie chcemy tego modelu. My (jednak) też potrzebujemy tego modelu, bo jak się skończył jeden model w Polsce, to zwolnili 500-600 ludzi i nikt się nie pytał. Ludzie chcą nowego modelu, żeby tu jakaś gwarancja pracy była, tym bardziej, że stary model nam się kończy*. I ponownie związkowcy z „Solidarności” podkreślali, że ostre dyskusje toczyły się w klimacie kompromisu a nie konfliktu: *te spotkania (ERZ) to szukanie złotego środka*.

### Problem międzynarodowej solidarności

Omawiając temat międzynarodowej solidarności, kreowanej w ERZ, trzeba rozpocząć od szerszego kontekstu, w którym związkowcy z „Solidarności” postrzegali problem. W mojej rozmowie z przedstawicielami związku trzykrotnie wracał temat

wewnętrznego popytu w Europie i ryzyku związanego z deindustrializacją starego kontynentu: *Na wielu powtarzamy to Radach, że zabiorą Anglikom pracę, zabiorą Niemcom pracę, zabiorą Hiszpanom itd. itd. Nie tylko nasza branża, nie tylko to przenoszą, będą przenosić tak po kolei no i w końcu kto będzie kupował te produkty, jak oni będą na bezrobociu, to kto te produkty kupi, to jest takie koło zamknięte. Trzeba wreszcie coś robić, to jest chyba rola polityków, żeby nie myśleli o własnych tyłkach, za przeproszeniem, tylko niech pomyślą o społeczeństwach naszych. Przecież to może dojść do konfliktów. Dzięki Bogu może dobrze, że są takie Rady Europejskie, takie związki zawodowe, my jakby te konflikty tłumimy. Solidarność pracowników z różnych krajów była rozważana nie tyle w kategoriach normy moralnej, ile racjonalnej kalkulacji, wynikającej ze świadomości związkowców, iż Polska jest wprawdzie bardziej konkurencyjna niż Europa zachodnia, ale mniej niż Europa wschodnia, nie mówiąc o Azji.*

A oto przykład wypracowywania solidarnego stanowiska w ramach ERZ. Dochodzi do zamykania fabryki w Portugalii. Sposób działania ERZ był następujący: zmobilizowano protest we wszystkich europejskich zakładach (w Delcie oflagowano zakład) a potem zainicjowano debatę we wspomnianej grupie ekonomicznej, wchodzącej w skład ERZ. Zdaniem związkowców centralny zarząd, informując o konieczności zamknięcia zakładu w Portugalii, nie przedstawił wiarygodnego rachunku, dowodzącego konieczności likwidacji tej fabryki. Teraz wysiłki ERZ zmierzają ku temu, aby zarząd przedstawił grupie ekonomicznej wiarygodne wyliczenia<sup>14</sup>.

Kontrowersje wokół relokacji produkcji prowadziły do rozwoju w ramach ERZ postaw solidarności, poglądu, że racjonalnie kalkulując należy inwestować w kapitał zaufania między załogami fabryk z różnych krajów. Według lidera „Solidarności” z Delt, w pierwszym okresie uczestnictwa Polaków w ERZ dostrzec można było, iż centralnemu zarządowi na rękę była konkurencja między fabrykami, zmuszenie ich by walczyły o nową produkcję (fabryki licytowały się, *który zakład bardziej opuści sobie zarobki, który zamrozi, coś tam innego robi i na tym dyrekcja bazowała i na tym*

---

<sup>14</sup> W kontekście grupy ekonomicznej pojawia się jednak problem bariery kompetencyjnej. Przedstawiciele polskich związków zawodowych chcą aktywnie uczestniczyć w pracach tej grupy, jednak mają świadomość swojej niedostatecznej wiedzy ekonomicznej. W grupie ekonomicznej planuje się szkolenie, może ono jednak nie być wystarczające.

korzystała). Obecnie, dzięki ERZ *nie ma już tego. Powiedzieliśmy – koniec, nie będzie takiej rywalizacji, że my będziemy między zakładami rywalizować o jakiś model i będziemy się pozbawiać zarobków czy będziemy sobie zamrażać zarobki na ileś tam lat. Dyrekcja na pewno nie jest z tego zadowolona. My jako załogi coraz lepiej się rozumiemy i działamy wspólnie.*

Pojawia się jednak istotny problem Delty, o którym już powyżej pisałem: jak liderzy Komisji zakładowej mieliby nakłonić swoich kolegów z fabryki do solidarności z pracownikami z Portugalii? Trzeba pamiętać o wstępnej uwadze do podrozdziału – robotnicy z Delty szanują pracę i są niechętni sporom z zarządem. *My się „wystawiamy” naszym pracownikom. Jak żeśmy pierwszy raz protestowali, to nasi pracownicy nas traktowali jak takie „miśki” – „co wy tu kurna, to wy protestujecie przeciwko naszemu rozwojowi?!”. Myśmy protestowali w ten jeden możliwy sposób - myśmy oflagowali zakład, rozdawaliśmy ludziom ulotki, że trzeba się solidaryzować, że dzisiaj oni, jutro my. Załoga nas odbierała jak takich „miśków”, do „ciachania” zdjęć propagandowych, że niby też jesteśmy przeciwko zamykaniu tamtej fabryk. Teoretycznie żeśmy niczego innego nie mogli zrobić.*

Liderzy fabrycznej „Solidarności” starali się wyjaśniać liderom ERZ źródła utrudnień w akcjach solidarnościowych, zapraszali ich do Polski, aby sami przekonali się, jakie są postawy przeciętnego polskiego pracownika i przeciętnego związkowca. Starano się w pierwszym rzędzie przekonać elitę ERZ oraz przedstawicieli załóg fabryk ze starej Unii o różnicach położenia polskich pracowników i pracowników z Europy zachodniej: *gdy u nas traci się pracę, to są to z reguły zwolnienia przymusowe, zwłaszcza biorąc pod uwagę przeciętny wiek załogi naszej fabryki. Osoby tracące pracę nie mogą jej łatwo znaleźć w okolicy, utrata pracy jest szczególnie groźna dla młodych rodzin. Natomiast w krajach starej Unii zwolnienia pociągają za sobą wysokie odprawy, załogi są starsze, jest możliwość przejścia na emeryturę itd. Jak powiedział przedstawiciel „Solidarności” do ERZ – liderzy ERZ zaczynają rozumieć te różnice, zdarza się, że podczas dyskusji w ERZ wyjaśniają przedstawicielom innych krajów, że sytuacja Polaków jest gorsza od sytuacji ich pracowników.*

Liderzy związkowi z Delty, z którymi rozmawiałem, mieli poczucie złożoności sytuacji, w której się znaleźli, a także ciężącej na nich odpowiedzialności. Z jednej strony

trzeba mieć świadomość krótkookresowego kosztu solidarności w innych załogami europejskimi, lecz z drugiej strony świadomość powiązań i długookresowych zależności, w jakich znajduje się polska załoga. Z punktu widzenia rachunku ekonomicznego produkcja w Polsce jest bardziej opłacalna niż w krajach starej Unii i stąd wniosek, wypowiedziany przez jednego z rozmówców: *oni (ERZ) zaakceptowali poziom produkcji przeniesionej do Polski, ale sprzeciwiają się dalszemu rozwojowi. Ja przypuszczam, że gdyby nie było tego sprzeciwu wszystkich zakładów z Europy, tej całej Rady Europejskiej i wszystkich federacji to my byśmy tu chyba produkowali z milion wyrobów a tam na Zachodzie byłby chyba jeden zakład. My są w tej niedogodnej sytuacji, że my te wyroby produkujemy ale sprzedawać niestety musimy je w Niemczech. Różne są sposoby sprzeciwu. Tak jak powiedzieli Anglicy – jak zamkną im zakład to oni są w stanie zrobić taką kampanię, że w Anglii nikt nie kupi tego wyrobu. I co to da, jeśli my będziemy produkowali więcej tych wyrobów, skoro ich nie będzie można sprzedać. Czyli że wszystko jest tak jakoś wyważane, rozważane, że jest koło zamknięte.*

Polscy związkowcy widzą i doceniają wysiłek podejmowany przez ERZ aby, na ile to możliwe, solidarnie pomóc załogom które popadły w tarapaty: *plusy (ERZ) są na pewno duże. Teraz właśnie, w tej sytuacji, w której znajduje się nasza firma, w chwili, w której zamykana jest zmiana w Anglii czy zakład w Portugalii, można dostrzec plusy tego, że te fabryki nie zostały same, bez niczyjej pomocy. Ku naszemu zaskoczeniu i Niemcy i Szwedzi i Węgrzy i my, wszyscy wspólnie chcemy coś dla tej fabryki zrobić. Bo jeśli by nie było całej tej rady i tych związków to na pewno by to dużo szybciej się potoczyło i to by była kwestia 3-4 miesięcy i fabryka by była zamknięta a tak zarząd widzi, że ma do czynienia z całą tą rzeszą pracowników jako europejskich pracowników. (...) A to się z nami może stać w przyszłości. Każdy z zakładów zdaje sobie z tego sprawę, że polityka naszej firmy może dążyć do tego, że będzie tych zakładów ubywać i pracowników.*

Solidarna pomoc przybiera różne formy. Na pierwszym miejscu należy wymienić starania ERZ, aby pracownicy zamykanej fabryki dostali możliwie sowite odprawy czy przynajmniej żeby mieli wypłacone zarobki do 2008, co było zapisane w porozumieniach: *już jest tak zintegrowana ta grupa (ERZ), że starają się, żeby nie zostali ci ludzie bez niczego, a nawet zdecydowano się, żeby wszystkie fabryki zebrały pieniądze wśród załogi. W ramach tej pomocy niemieckie fabryki przesłały 10 tys. euro, angielskie*

15, myśmy jako związki posłali 500 euro: *Szwedzi jeszcze nie dali nic, ale nasza deklaracja, nie ważne jaka kwota, poruszy te inne zakłady. Jeśli Polacy dali, którzy są najbiedniejsi w tej grupie, to teraz ciężko, żeby inni nie dali. Myślę, że tu się coś rodzi, mimo tych różnic, widać, że mamy jakby wspólny interes. Wiadomo, że każdy by chciał najlepiej dla swojej (fabryki), ale widać, że nikt nie zostaje obojętny (wobec kłopotów innych). Nie mówi się tak: a tam Anglikom nic się nie stanie, mają duże zarobki, ale jest odzew, a teraz tych Portugalczyków biednych. (...) Ludzie zaczynają czuć, że może za 3-4 lata – a to wcale nie jest odległy czas, to jest już, to teraz jest, za chwilę i nas to też może spotkać.*

#### Nielatwy postulat „rozkładania bólu”

ERZ przygotowała „porozumienie solidarnościowe”, podpisały je wszystkie zakłady. Ideą było „rozłożenie bólu na wszystkich”: *były przepychanki, bo u nas się rozwija wszystko a u nich tak jakby ubywa. Znaleźć rozwiązanie dla wszystkich nie jest to za proste, ale jednak jakieś punkty zawsze są wspólne i jakoś to się toczy. Również projekty „rozkładania bólu” są dla Deltę trudnym wyzwaniem. Co innego bowiem znaczy ograniczenie dni pracy i dzielenie się pracą i zarobkami w zamożnym kraju Unii, co innego w Polsce. Mimo, iż zarobki w Delcie są stosunkowo niezłe, to redukcja zarobku w imię solidarności o kilkanaście procent byłaby znacznie bardziej dotkliwa w Polsce niż w Anglii czy Niemczech: co my możemy dać, jak tu praktycznie trzeba ludzi socjalnie wspierać, żeby przeżyli. Teraz my mamy do ludzi iść i mówić ‘dwa dni bezpłatne’ to się nie da, to jest całkiem nierealne. To ‘rozkładanie bólu’ może być równo, ale to ‘równo’ dopasowane do sytuacji. Nie można 100 euro mniej w każdym zakładzie. Tam, w Anglii, Belgii to jest to proste. Umawiamy się na telefon, dobra, każdy jeden dzień w tygodniu nie pracujemy, żeby tych produktów nie było za dużo, bo jest nadprodukcja. Okazuje się jednak, że przedstawiciele ERZ można przekonać, tylko trzeba im dokładnie pokazać sytuację.*

Wskazywano kilkakrotnie na tkwienie Komisji zakładowej między „młotem a kowadłem” lub konieczność „pływania” między związkowcami z innych krajów a własną załogą. Z jednej strony doceniano korzyści, jakie dawały plany solidarnościowe i uświadamiano sobie ewentualne przyszłe korzyści z takich solidarnościowych praktyk, z

drugiej jednak koncepcja ograniczania produkcji w Delcie w imię utrzymania jej w fabrykach na Zachodzie byłaby samobójcza dla „Solidarności”. Przyjęto więc taktykę rzetelnego informowania ERZ o sytuacji pracowników w Polsce, o mizernych świadczeniach, jakie otrzymują w przypadku zwolnienia, o wysokim bezrobociu w regionie itd. Polscy związkowcy mieli wiedzę o warunkach zwolnień w starej Unii, uczestniczyli w wysiłkach podejmowanych przez ERZ, aby koncern dawał wysokie odprawy w fabrykach zamykanych na Zachodzie, miał więc argumenty w dyskusjach.

### Ku wyższym formom partycypacji?

Liderzy ERZ, wzmocnieni przez ekspertów EMF mieli ambicje przekroczenia poziomu partycypacji konsultacyjnej i zbliżenia się do poziomu negocjacyjnego. Miała temu służyć wspomniana grupa ekonomiczna: *na tych spotkaniach powinny być konkretne tematy: plan produkcyjny i sytuacja finansowa firmy. I żeby spotykać się nie po podjęciu decyzji tylko przed. Żeby przedstawili argumenty, dlaczego tak, tak, tak, później żeby to się rozeszło na wszystkich i można się spotkać i na ten temat debatować, czy jakieś podpowiedzi, wnioski. Nieraz jest tak, że jak coś im się podpowie, to nie ma tak, że oni wszystko odrzucają. Dużo rzeczy z tego oni akceptują. Nie wiem, czy czekają na podpowiedź, czy nie wpadli na to.*

Pomysł grupy ekonomicznej był więc taki, żeby nakłonić centralny zarząd do przedstawiania planów długookresowych, sięgających co najmniej perspektywy pięciu lat. Grupa miałaby się zastanowić razem z zarządem *jak to podzielić, żeby żadna z fabryk nie straciła na tym (więcej niż inne), żeby równomiernie tą produkcję rozdzielić na wszystkie zakłady.* Gdy prowadziłem rozmowy koncepcja znajdowała się w stadium początkowym, spotkania grupy ekonomicznej były finansowane z grantu europejskiego a centralny zarząd nie wyraził jeszcze zgody na prowadzenie rozmów z taką grupą ekonomiczną. Można przewidywać, że dopuszczenie przedstawicieli pracowników do długookresowego planowania na poziomie centralnego zarządu byłoby posunięciem rewolucyjnym (tak też jest postrzegane przez federację europejską).

Pomimo tego, że ERZ nie jest jeszcze formalnym miejscem negocjacji, jednak jego działalność wykracza poza konsultację i informację. Ciekawy komentarz do tej kwestii został zwarty w wypowiedzi na temat Rad Pracowników, wprowadzanych

właśnie przez polskie prawodawstwo. Zakładowi liderzy „Solidarności” podjęli inicjatywę utworzenia tej rady, bowiem uznali, że może z nią być tak, jak swojego czasu było z Europejskimi Radami Zakładowymi: powstały tylko jako narzędzie służące informacji i konsultacji, a ich ERZ już poza te ramy wykroczyła: *my zdecydowaliśmy, że tą radę stworzymy. Dlaczego tego nie wykorzystają. Nie wiadomo, jaki rząd przyjdzie za 4 lata, jakie da uprawnienia. My to obserwujemy po radach europejskich. Najpierw się dało stricte samą konsultacje i informację, a już teraz powoli rada zaczyna negocjacje.*

### **Przedsiębiorstwo Epsilon: kultura kooperacji**

Przedsiębiorstwo Epsilon zostało zbudowane pod koniec lat 90-tych przez potężną niemiecką MNC o długiej tradycji i znanej w świecie kulturze organizacyjnej (którą się określa mianem „kultury organizacyjnej spółki Epsilon”). Mamy tu do czynienia z klasycznym modelem koordynowanej gospodarki rynkowej (CME) a niemiecki koncern wielonarodowy w zasadzie przestrzega wartości związane z tym modelem.

W MNC powstała pierwsza w tej branży Europejska Rada Zakładowa, a także pierwsza Światowa Rada Zakładowa. Koncern jest obecny w wielu krajach europejskich i pozaeuropejskich. Z naszego punktu widzenia szczególnie interesujący jest spółka Epsilon, mimo iż niemiecka korporacja ma i inne przedsiębiorstwa w Polsce. Epsilon został jednak zbudowany od podstaw, od podstaw też kształtowano tu załogę i stosunki pracy, zgodne z „kulturą organizacyjną spółki Epsilon”. Kulturę tę należy traktować systemowo, składa się z szeregu elementów, wzajemnie na siebie oddziaływujących. Można więc na tym przykładzie prześledzić sytuację kreowaną w Polsce przez koncern, należący do wzorcowych w skali światowej.

Nie znaczy to, że załoga i związki Epsilonu otrzymują „na tacy” wszystkie przywileje, obecne w spółce-matce. Mają natomiast dostęp do informacji, zwłaszcza o rozwiązaniach w zakresie stosunków pracy, związki są zaproszone do Europejskiej Rad Zakładowej, która działa w ramach niemieckiego prawodawstwa i mogą liczyć na pomoc ze strony niemieckich związków zawodowych IG Metall. W sumie składa się to na szansę, którą polskie związki mogą wykorzystać lub nie. Z punktu widzenia naszego tematu badawczego byłoby równie interesujące odkrywanie przyczyn dla których ta

szansa jest niewykorzystana z racji pewnych swoistych krajowych uwarunkowań, jak i dla których bywa wykorzystana. Przy spółce Epsilon mamy do czynienia raczej z drugą możliwością. Przewodniczący „Solidarności” mówił: *nie jest tak, że zarząd przenosi pewne standardy na nową lokalizację, prawa zdobyte czy nabyte. Nie, nie ma takiej gotowości, każdy zakład musi sam do tego dochodzić. Ułatwienie polega na tym, że z dużą pomocą przychodzą koledzy z IG Metall, jest gotowość do wymiany informacji, ale każdy musi dbać o swój interes.*

Omawiając przypadek spółki Epsilon tym samym zamykam spektrum naszych obserwacji, które zaczęliśmy od spółki Alfa, w której ERZ miała charakter instytucji rutynowej, wprowadzonej wyłącznie ze względu na wymogi unijnego ustawodawstwa, a zamykamy przedsiębiorstwem cechującym się wysoko rozwiniętymi standardami europejskimi.

#### *Powstanie związków zawodowych w spółce Epsilon – rola zarządu.*

Gdy w 1997 roku przybyły z Niemiec dyrektor personalny rozpoczął kompletowanie załogi, od razu przystąpił do wytyczania specyficznej społecznej przestrzeni dla związków zawodowych, co wśród badanych przez nas przedsiębiorstw było ewenementem. Polegało to na dobraniu przez dyrektora personalnego odpowiedniej grupy liderów dla przyszłych związków. Gdy więc wysiłki zarządu w poprzednio omówionej spółce Delta, a także w niektórych innych spółkach zagranicznych, tworzonych w Polsce od podstaw, zostały skierowane na takie ukształtowanie stosunków przemysłowych, by związki nie były załozde potrzebne, tu postąpiono inaczej – sam zarząd z góry postanowił stworzyć odpowiednie warunki dla powstania związków zawodowych. Zarząd dążył przy tym do nadania związkom pożądanego charakteru. Nie zależało mu, jak można pośrednio sądzić, na tym, aby powstały związki „żółte”, ubezwłasnowolnione, lecz by powstały związki autentyczne, jednak nastawione na kooperację z administracją, a nie na konflikt z nią. Przewodniczący „Solidarności” mówił następująco: *w rozmowach kwalifikacyjnych, które były przeprowadzone przez dyrektora personalnego, Niemca, padało pytanie, czy pracownik miał doświadczenie z*

*organizacjami społecznymi czy związkowymi. Generalnie można było wyczuć coś takiego, taki impuls, jak gdyby szukali partnera. Po czym powstała taka grupa inicjatywna, później się okazało, że to byli dosyć zaawansowani działacze, którzy w innych zakładach dosyć intensywnie pracowali w związkach zawodowych. Nie było dosłownie powiedziane 'zakładajcie', ale ten impuls można było odczytać, że nie mają nic przeciwko temu, raczej będzie dobrze widziane (przez zarząd). Nie będzie obaw, jak gdzie indziej, że jak się założy Komisję Tymczasową, a pracodawca się dowie, to zwolni tych ludzi. Tu otwartość była. Przy innej okazji przewodniczący związku powiedział, że twórcami związków zawodowych byli ludzie po studiach, dobrzy fachowcy.*

Została więc stosunkowo szybko zarejestrowana Komisja Zakładowa „Solidarności” i do związku wstąpiło kilkudziesięciu pracowników. Elita kierownicza związku mocno identyfikowała się z zarządem Epsilon i interesem przedsiębiorstwa. Nie może to być, oczywiście, zarzutem, jednak stopień identyfikacji był na tyle duży, iż związki zaczęły przeżywać kryzys. Można założyć, że w specyficznych polskich warunkach członkowie Komisji zakładowej, zachowując się racjonalnie, zaczęli traktować związki zawodowe instrumentalnie i prowadzić własną „grę o karierę”<sup>15</sup>. Kryzys pogłębił się, gdy większość członków kierownictwa „Solidarności” została awansowana na stanowiska kierownicze i rezygnowała z funkcji związkowych. Nowy przewodniczący „Solidarności”, osoba również należąca do pierwszego naboru pracowniczego i od początku aktywna w związku, musiał przekonać pozostałych członków organizacji, że nie zrezygnuje z funkcji związkowej do końca kadencji. Rozmowy, które przeprowadziłem, wskazywały, że nowy przewodniczący jest sam autentycznie zainteresowany w pełnieniu funkcji, a ponadto ceni organizacyjną kulturę MNC i chce te wzory stosunków przemysłowych przenosić na grunt Epsilon.

### Kultura dialogu i kompromisu

Jakie więc są wartości kulturowe, rozpowszechniane w niemieckiej MNC? Na pierwszym miejscu wymienię systemowe postrzeganie interesu własnego zakładu i załogi

---

<sup>15</sup> Mówiąc o naszych specyficznych warunkach mam na myśli niedostateczną identyfikację liderów niższego szczebla hierarchii związkowej z organizacją

oraz względnie długi horyzont czasowy, w jakim sytuuje się cele. Przewodniczący „Solidarności” akcentował, że jego misją jest obrona interesów załogi, niemniej kilkakrotnie – wprost lub pośrednio – wskazywał, że obrona ta może być skuteczna tylko pod tym warunkiem, że weźmie się pod uwagę kontekst, w jakim działają związki i funkcjonuje cały koncern. Znajomość kontekstu była wynikiem doświadczenia, nabytego w ERZ, w trakcie kontaktów z niemieckimi związkami zawodowymi oraz wieloletniej współpracy z niemieckim zarządem Epsilon. Tak więc deklarował on, *że nieskuteczna jest obrona nieustępliwa i żądająca natychmiastowych efektów: ja jestem wybrany przez moich ludzi i na pierwszym miejscu stawiam interes mojego zakładu, ale w tym wszystkim ważne jest, że nie można koncentrować się na krótkotrwałym rozkwicie, trzeba wspólnie (w ERZ) myśleć o długotrwałym rozwoju. Krótkotrwały rozwój przyniesie rozkwit jednej lokalizacji, ale na podstawie doświadczeń, które nam przekazano, to jest bardzo krótkotrwały efekt. Zawsze znajdzie się ktoś tańszy i później nastąpią decyzje polityczne.* Przewodniczący miał świadomość, że obrona interesów, która kładzie nacisk na natychmiastową korzyść bez liczenia się z postulatami innych związków zawodowych i z interesami innych przedsiębiorstw może prowadzić jedynie do izolowania polskich przedstawicieli.

Na drugim miejscu przewodniczący „Solidarności” wskazał kultywowane w koncernie wartości, odnoszących się do instytucjonalizacji konfliktu przemysłowego. W koncernie obowiązuje hasło „kooperatywnego rozwiązywania konfliktów”. Są, oczywiście strajki i manifestacje, niemieckie związki zawodowe bardzo mocno podkreślają fakt, że jeśli utracą możliwość mobilizacji członków i podejmowania akcji czynnych (zwłaszcza jeśli zorientuje się o ich słabości pracodawca) to istotnie zmniejszy to możliwość pełnienia przez nie funkcji obrony pracowników. Jednak względna siła związków zawodowych nie zmniejsza ich gotowości do zawierania kompromisów i liczenia się z ekonomiczną sytuacją koncernu: wszędzie tam, gdzie można uniknąć eskalacji konfliktu przemysłowego, wszystkie strony stosunków pracy starają to czynić.

Przewodniczący „Solidarności” podkreślał pojęcie „kultura dialogu” i mówił o pozytywnych efektach prowadzenia dialogu. W koncernie zawiera się porozumienia ramowe, pakt, które określają pewne podstawowe warunki pracy, rozciągane także na kooperantów koncernu. Mówiąc o kulturze dialogu wskazywał, że prowadziła ona w jego

konkretnie do wyższych form partycypacji: *Niemcy są o krok dalej – nie mówi się tylko o kooperatywnym rozwiązywaniu konfliktu ale o współodpowiedzialności i odpowiedzialności w ramach kształtowania wspólnej przyszłości.* W tym samym duchu inna wypowiedź: *jest prawo do konsultacji ale w ramach tej konsultacji zdanie ERZ jest bardzo mocno brane pod uwagę. ERZ ma pewien wpływ. Były takie wypadki, że po skrytykowanej propozycji zarządu, zarząd odstąpił od swoich propozycji.*

Kultura dialogu jest przez naszego rozmówcę operacjonalizowana, wskazał on mianowicie, na czym polegają odpowiednie wartości – dodajmy, wartości, których, jego zdaniem do pewnego stopnia brak w stosunkach panujących w naszym kraju: *kultura dialogu, w którym ja jestem usytuowany (w MNC), polega przede wszystkim na tym, że ludzie się słuchają nawzajem do samego końca, niezależnie od tego, czy są krytyczne uwagi, za każdym razem do końca. Po drugie, miałem okazję skrytykowania działań niektórych członków naszego menedżmentu i te moje słowa były przyjmowane z godnością, bez komentarza, bez niepotrzebnego przerywania – ‘nie, nie masz racji, nie znasz się, co ty gadasz, kim ty jesteś’ itd., tylko wysłuchano do końca i potem było szukanie rozwiązania, próba ustawienia się do tego. (Uznali), że coś jednak jest w tym nie tak, skoro ja tak mocno podkreślam. Tu wydają mi się zasadnicze różnice (w stosunku do naszej sytuacji). Nawet między naszymi kolegami w związkach rzadko udaje się powiedzieć coś do końca, rzadko udaje się nawet wątek dokończyć, bo już przerywają – ‘nie, nie masz racji, ja to widzę inaczej’. To jest zasadnicza sprawa, która nam nie pozwala dochodzić do pewnego rodzaju porozumień.*

*Nam ciężko odróżnić problem od człowieka. Staram się, nawet jak ktoś jest ostry, nie traktować tego jako ataku personalnego, tylko koncentrować się na problemie. Widziałem jak koledzy niemieccy ostro dyskutowali, krzyczeli na siebie, ożywiona dyskusja. U nas po czymś takim to by z pół roku do siebie się nie odzywali a tam kończy się spotkanie, podchodzą do siebie, klepią się, razem idą na piwo. Brak tego nam przeszkadza, u nas jakieś urazy, anse. Trzeba patrzeć na interes własny, ale uwzględniając również interes drugiego. Trzeba też dać drugiej stronie wyjść z twarzą. U nas emocje biorą górę.*

Trzeba jednak dodać, że warunki społeczne w niemieckiej spółce-matce są nieporównywalne w stosunku do warunków panujących w polskiej spółce Epsilon.

Przede wszystkim podkreśla się społeczne i ekonomiczne konsekwencje niemieckiego współdecydowania oraz faktu zasiadania przedstawicieli związków zawodowych w Radzie Nadzorczej koncernu. Ta sama elita związkowa uczestniczy w organach spółki-matki, w ERZ i w Światowej Radzie Zakładowej oraz składała się z osób pełniących funkcję w związku zawodowym IG Metall. Dawało to w efekcie niezwykle mocną (porównując z polskimi warunkami) reprezentację pracowniczą, z którą zarząd koncernu musiał się liczyć. Nasi rozmówcy ze strony polskiej (zarówno z Epsilon, jak eksperci znający sytuację niemiecką) podkreślali też wysoki poziom merytoryczny członków niemieckiej elity pracowniczej. Znany fakt korumpowania elit pracowniczych przez zarządy niemieckich koncernów traktowano jako marginesowy incydent.

#### ERZ a międzynarodowa solidarność pracownicza

Odpowiadając na pytanie o wartości, cechujące ERZ, na pierwszym miejscu wymieniano – jak wszędzie – szansę na uzyskanie pełnej informacji na temat planów strategicznych koncernu, zmian w poziomie zatrudnienia w lokalizacjach, przesunięć produkcji itd.: *to jest też znakomite forum dla wymiany doświadczeń, poglądów, co robią koledzy związkowcy w Niemczech czy innych krajach i próba wspólnego ustawiania się do tego wszystkiego. Ogromny zasób informacji, jaki otrzymujemy, pozwala nam się inaczej zachowywać. Programy restrukturyzacji są bolesne – dekonstrukcja, duże zwolnienia. Dzięki temu, że te informacje są, koledzy z rad niemieckich potrafili się do tego przystosować. Wynegocjowano o wiele lepsze warunki dla tych, których ma to dotknąć. Dla nas to jest też ważna informacja, bo widzimy, jak mamy się zachowywać w przyszłości, na jakie ustępstwa zarząd idzie, jak z nim negocjować. Były próby sprzedawania spółek, były też plany sprzedaży zakładów, produkujących komponenty w ramach outsourcingu. Z ostatnich informacji okazało się, że ERZ udało się zapobiec temu. Wniosek jaki przedstawił przewodniczący był następujący - dzięki działalności strony społecznej (choć nie tylko dzięki temu) pracodawca nie tyle zwalnia pracownika, ile kupuje od niego jego miejsce pracy, dzięki różnym gratyfikacjom.*

Oczywiście w rozmowach wracał *leitmotiv* międzynarodowej solidarności pracowniczej. Skoro ERZ była podmiotem rzeczywistej konsultacji i dialogu, to kwestią pierwszoplanową stawała się kultura dialogu w samej radzie. Pojawiają się tu nowe inicjatywy, skierowane właśnie na rozwijanie międzynarodowego dialogu w duchu solidarności (program „Intersoli”). Polska strona obawiała się początkowo, że zarówno niemieckie związki zawodowe jak elita ERZ będzie starała się narzucić „Solidarności” z Epsilon takie zachowania, aby że polska załoga na tym traciła. Ostatecznie okazało się, że obawy były raczej nieuzasadnione: *ze strony IG Metall była kooperacja. Spotkania, seminaria. Wspólne memorandum – baliśmy się, że oni działają celowo, podpuszczają nas, oczekują, że będziemy więcej żądali itd., po to, żeby oni mogli swoje miejsca pracy zabezpieczać, natomiast podczas tych seminariów te wątpliwości zostały rozwiane. Każdy ma własny interes, ale są też wspólne interesy. Wspólne memorandum – gdy trudny czas, pikiety itd. Absolutnie nie ma mowy, żeby nasz zakład zwiększał produkcję ich kosztem – mamy się wspierać w takich sytuacjach. Zarząd też wie, że jeżeli u nas coś niedobrego, to mamy wsparcie od nich. Dowiadujemy się na seminariach, jak dochodzili oni do swoich zdobyczy i później próbujemy przenosić to na własny grunt.*

## **Wnioski**

1. Projekt badawczy składał się z czterech części: analizy literatury, omówienia badań europejskich, przeprowadzenia ankiety wśród polskich przedstawicieli załóg do ERZ oraz przeprowadzenie badań jakościowych (swobodnych rozmów) w pięciu polskich przedsiębiorstwach, należących do MNC, a także przeprowadzenia szeregu rozmów z ekspertami „Solidarności” i liderami struktur związkowych. Pod względem przynależności narodowej i tożsamości koncerny, które były właścicielami badanych przedsiębiorstw były zróżnicowane, począwszy od korporacji mocno osadzonej w ustroju gospodarczym i społecznym kraju pochodzenia i eksportującej tamtejsze stosunki (niemiecki właściciel spółki Epsilon) do narodowo neutralnego koncernu kanadyjskiego, który nabył spółkę Gamma.

2. Jeśli wziąć pod uwagę polski narodowy kontekst, w którym przychodzi działać wielonarodowym korporacjom i wpływ tego kontekstu na funkcjonowania korporacji to

mamy u nas do czynienia z układem hybrydowym, jednak bliższym pluralizmowi niż systemowi neokorporacjonistycznemu (Według klasyfikacji Witolda Morawskiego). Oznacza to, że mimo deklaracji politycznych, panujący u nas system jest stosunkowo daleki od społecznej gospodarki rynkowej a bliski gospodarce ostro konkurencyjnej. Gdy zastosować kategorie Szkoły różnorodności kapitalizmu, zaproponowane przez Kathleen Thelen, to logika naszej gospodarki jest bliższa LME (liberalnej gospodarce rynkowej) niż CME (koordynowanej gospodarce rynkowej): w zasadzie brak układów zbiorowych ponadzakładowych, związki zawodowe nie mają silnej pozycji, nie istnieją mocne bariery, które chroniłby pracowników przed praktykami *nie fair*.

3. Pod względem systemów wartości, nasza kultura jest raczej prorozwojowa, premiuje przedsiębiorczość, jednak nie ma u nas dostatecznych zasobów kapitału społecznego, mierzonego poziomem zaufania. Deficyt kapitału społecznego utrudnia kooperację, niezbędną dla powstawania i utrwalania własnych korporacji wielonarodowych. O ile wiadomo, powstały w Polsce tylko 2-3 takie korporacje. Jest to w dużym stopniu kulturowe dziedzictwo autorytarne socjalizmu, a nie wynik braku kapitału, niezbędnego dla tworzenia takich korporacji.

4. W rezultacie słaby jest efekt narodowy czy „socjetalny”. Trudno byłoby wskazać na polską specyfikę w dziedzinie stosunków pracy, zakorzenioną w sieci instytucjonalnej, finansowej, edukacyjnej, politycznej itd. To powoduje, że MNC nie natrafiają na silne ograniczenia, do których musiałyby się adaptować, dokonywać „transmutacji” własnych rozwiązań itd. MNC działające w Polsce są bliskie typowi eksportującemu rozwiązania z macierzystych przedsiębiorstw niż adaptującemu polskie rozwiązania (których po prostu nie ma). Stąd łatwiej w Polsce niż np. w Niemczech rozpowszechnić elastyczne formy zatrudnienia (zatrudnianie na niepełnym etacie, korzystanie usług firm typu Agencji Pracy Tymczasowej, terminowe kontrakty itd.). To spostrzeżenie jest oczywiste: praktyki uformowane w czasach autorytarne socjalizmu musiały zostać odrzucone, były zasadniczo antyefektywne, na ich miejsce trzeba było importować wzory z gospodarki rynkowej. Nie można jednak zapominać, że od czasu przełomu ustrojowego minęło już 17 lat a u nas wciąż nie pojawił się w miarę stabilny system narodowy, wciąż musimy mówić o stanie hybrydowym, o braku systemu itd.

5. Pojawia się u nas, jak wszędzie, różnica między przedsiębiorstwami zakładanymi przez korporacje wielonarodowe od podstaw, „na surowym pniu“ a przedsiębiorstwami kupowanymi, zwłaszcza byłymi dużymi przedsiębiorstwami państwowymi. W niektórych takich przedsiębiorstwach istnieją silne związki zawodowe, które wymuszają pewne modyfikacje w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, jednak zdarza się to jeszcze stosunkowo rzadko. Z obserwacji wynika, że związki są w większości nastawione kooperacyjnie, rzadko pojawiają się liderzy z politycznymi ambicjami.

6. Jak wspomniano, istnieje obecnie dominujący organizacyjny wzór praktyk, stosowanych w wielu międzynarodowych korporacjach. Wiążą się one z ekspansją liberalnej gospodarki rynkowej (LME), prądami ideologicznymi, cechującymi menedżment i z wskazówkami, wynikającymi z aktualnej teorii HRM. Nasze badania potwierdzają tezę, że w Polsce – podobnie jak w innych krajach posocjalistycznych – stosunkowo łatwo wprowadzać takie rozwiązania.

7. Rozwojowi wielonarodowych korporacji towarzysza próby wprowadzenia do ich działalności ograniczeń przez europejskie związki zawodowe, rządy oraz instytucje Unijne. Wynika to z obaw przed destabilizacją rynku pracy, ograniczaniem zasięgu układów zbiorowych, szantażowaniem przeniesieniem produkcji poza Europę itd. Ponadto związki zawodowe i instytucje Unijne są zainteresowane europeizacją stosunków przemysłowych i traktują ERZ jako narzędzie konsolidacji europejskiego modelu społecznego, którego osią jest dialog społeczny.

8. W podejściu do ERZ pojawia się dylemat: czy mają służyć tylko negocjowaniu interesów pracowników z różnych krajów i przedsiębiorstw, czy mają być raczej instytucją solidarnie reprezentującą ogół pracowników wobec pracodawcy, jakim jest korporacja wielonarodowa. Podkreśla się, że zgodnie z intencją Unii Europejskiej ERZ powinny dążyć do realizacji drugiego z wymienionych celów.

9. W literaturze podkreśla się szereg utrudnień, które stają przez ERZ, zarówno zewnętrznych jak wewnętrznych. Z utrudnień zewnętrznych wymienić należy przede wszystkim dążenie zarządów korporacji do utrzymania konkurencji między spółkami-córkami i niedopuszczenia do powstania solidarnego frontu ogółu pracowników wobec pracodawcy, wśród wewnętrznych – postawy partykularne reprezentacji poszczególnych przedsiębiorstw i krajów.

10. Z badań przeprowadzonych przez Europejski Instytut Związkowy wynika, że istnieje głębokie zróżnicowanie sytuacji ERZ oraz że ERZ daleko nie wyczerpujątkwiących w nich możliwości, zapisanych w Dyrektywie. Wiele kwestii, które zgodnie z zapisem Dyrektywy powinny być przedmiotem sesji Rad często nie są w ogóle wprowadzane do porządku obrad. Zaledwie jedna trzecia ERZ jest dostatecznie informowana i konsultowana w sprawach, wchodzących w zakres Dyrektywy. Wyniki tych badań świadczą, że istnieją Rady, stojące na bardzo wysokim poziomie i zadowolająco realizująca zapis Dyrektywy, jednak większość Rad jest w sytuacji gorszej.

11. Z sondażu kwestionariuszowego przeprowadzonego w Polsce wynikało, że na spotkaniach Rady omawiane są sprawy kluczowe, lecz szwankuje konsultacja – zarządy raczej ograniczają się do przekazywania wiedzy o swoich przyszłych zamierzeniach, rzadko poddają je pod konsultacje i raczej nie liczą się ze zdaniem Rady. Rady nie są także miejscem sporów między przedstawicielami poszczególnych krajów i przedsiębiorstw, nie zawiązują się grupy interesów itd. Ogólnie ujmując, z większość wypowiedzi wynikało, że ERZ dostarcza informacji i do tego się ogranicza.

12. Z badań jakościowych (swobodnych rozmów) wynikało, że instytucja Europejskiej Rady Zakładowej może być – i niekiedy bywa – ważnym czynnikiem innowacyjnym. Ma ona trudne do przecenienia zasługi w edukowaniu elit związkowych i w zwiększaniu znaczenia związków wobec lokalnego menedżmentu. Okazało się także, iż Rady są forum do kształtowania międzynarodowej solidarności pracowniczej, chociaż jest to proces niezwykle trudny. W jednym z badanych przedsiębiorstw (Delta) Rada stara się – częściowo skutecznie – tworzyć klimat solidarności oraz próbuje przeciwstawiać się typowej polityce koncernu, polegającej na utrzymywaniu konkurencji między spółkami-córkami. Trudność polega na tym, że musi być spełnione wiele warunków zewnętrznych i wewnętrznych, aby został wykorzystany potencjał już istniejący w ERZ, nie mówiąc o jego dalszym rozwijaniu. Poniżej skupię się na tych warunkach.

13. Warunkiem *sine qua non* wykorzystania potencjału ERZ jest istnienie w miarę silnej organizacji związkowej lub organizacji związkowych blisko ze sobą współpracujących, których liderzy są przekonani, że instytucja Rady jest dużą wartością z punktu widzenia załogi, związków zawodowych i ich osobiście. To przede wszystkim

organizacja związkowa musi być gotowa zainwestować energię liderów i środki dla wykorzystania potencjału ERZ. Jeżeli ten warunek nie jest spełniony, nie ma mowy o skorzystaniu z możliwości tkwiących w ERZ. Z naszych badań wynikało, że stosunkowo rzadkie są przypadki, gdy organizacja związkowa jest na tyle liczna, ma tyle etatów, by wygospodarować dostateczną energię, niezbędną dla korzystania z informacji, przepływających przez sieć ERZ i z innych zasobów, tkwiących w Radach.

14. Czas i motywacja to jednak nie wszystko – niezbędna jest znajomość języka obcego na poziomie średnio zaawansowanym, aby przyswajać i przetwarzać informacje dla własnych potrzeb. Z badań jakościowych wynikało, że co prawda są związkowcy znający dobrze język obcy (zazwyczaj dzięki pracy za granicą), jednak w żadnej z badanych organizacji związkowych nikt nie uczył się lub nie doskonalił aktualnie języka. Z tego co wiem, w administracji publicznej popularne stało się uczenie języków obcych, szkoda, że ten zwyczaj nie rozpowszechnił się wśród naszych związków zawodowych.

15. Kolejny wniosek odnosi się do wykorzystania informacji z ERZ w trakcie negocjowania układów zbiorowych pracy lub wysuwania postulatów wobec pracodawcy. W tym przypadku związki korzystają z danych otrzymanych dzięki ERZ, chociaż nie dzieje się to często. Według części moich rozmówców, pojawia się tu ryzyko obniżenia konkurencyjności własnego przedsiębiorstwa przez „branie za dobrą monetę” sugestii związkowców z zachodniej Europy, zainteresowanych podniesieniem kosztów pracy w Polsce.

16. Wykorzystywanie szans z uczestnictwa w ERZ wiąże się także z charakterem korporacji i samej Rady. Z naszych badań jakościowych wynika, że są korporacje, które ograniczają możliwość działania Rad, nie przeprowadzają konsultacji itd. Tak było w przypadku spółki Alfa z naszych badań jakościowych. Nawet jednak w takiej sytuacji istnieje możliwość skorzystania z informacji, która przekazuje kierownictwo Rady lub z informacji, przekazywanych przez członków Rady z innych krajów i przedsiębiorstw.

17. Wszyscy aktywni przedstawiciele polskich pracowników w ERZ podkreślali różnice kulturowe, które istnieją między naszymi wzorami wartości, niosącymi piętno najnowszej (i nieco bardziej odległej) historii, a wartościami kultywowanymi na Zachodzie. Mówiono w pierwszym rzędzie o słabej u nas (a mocnej tam) kulturze kompromisu i dialogu. Uczestnictwo w ERZ była też trudną do przecenienia okazją

poznania swoistych „kodów kulturowych”, obecnych w europejskich stosunkach przemysłowych. Jednak zawieranie kompromisów jest możliwe, gdy strony mają odpowiednią wiedzę, zdają sobie sprawę z krótko- i długookresowych kosztów podejmowanych rozwiązań, nie mają kompleksów wobec drugiej strony itd. Z naszych badań wynikało, że w ERZ działa wielu doświadczonych związkowców, reprezentujących polskich pracowników, jednak dopiero kształtują się metody przekazywania tego typu wiedzy. W tym zakresie ważną rolę mają do spełnienia struktury branżowe.

## **Bibliografia**

Edwards T., Ferner A. (2004) Multinationals, National Business Systems and Reverse Diffusion [w] *Management International Review* No 1

Edwards T., Ch. Rees (2006) *International Human Resource Management. Globalization, National Systems and Multinational Companies*. Pearson Education, Harlow.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (1998) *Siedem kultur kapitalizmu. ABC*: Warszawa

Hancké B. (2000) *European Works Council and The Motor Industry*. [w] *European Journal of Industrial Relations*. No 1

Harrison L.E., Huntington S.P. (red) (2003) *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*. Zysk i S-ka: Poznań

Hoffman R. (2000) *Europe trade union structures and the prospects for labour relations in Europe* [w] *Trade Unions in Europe facing challenges and searching for solutions*, ed. J. Waddington and R. Hoffman, ETUI, Brussels.

Hofstede G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations*, Sage: Thousands Oaks.

Inglehart R. (2003) *Kultura a demokracja* [w] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*. L.E. Harrison i S. P. Huntington (ed.), Zys i S-ka: Poznań.

Jarczewska-Romaniuk A. (2004) *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*. Oficyna wydawnicza Branta: Bydgoszcz-Warszawa.

Kerckhofs P. (2006) *European Works Councils – Fact and Figures 2006*. ETUI-REHS: Brussels

Konferencja (2006). Zapis magnetofonowy obrad Konferencji poświęconej Europejskim Radom Zakładowym, zorganizowanej przez Sekretariat Metalowców NSZZ „Solidarność” 8-9. 06. 2006.

Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J. (1986) *The Social Foundation of Industrial Power*, MIT Press: Cambridge

McKenzie Ch. (1997) *'European Metalworkers' Strategy for EWC's. Report of an interview with Charlie McKenzie, the EMF's EWC Coordinator* [w] *European Works Councils Bulletin No 8*.

Morawski W. (2001) *Socjologia ekonomiczna*. PWN: Warszawa

Mueller T., Hoffman A. (2001) *EWC Rsearch: A Review of Literature*. Warwick Papers in Industrial Relations Nr 65, University of Warwick: Coventry

Sisson K. (2006) *International employee representation – a case of industrial relations systems following the market?* [w] *International Human Resource Management. Globalization, National Systems and Multinational Companies*. T. Edwards, Ch. Rees (ed.) Pearson Education, Harlow.

Thelen K. (2001) *Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies*. [w] *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, ed. P.A. Hall and D. Soskice, Oxford University Press: Oxford.

Waddington J. (2006) *Cros-Border Networks of Worker's Participation in Transnational Enterprise*. Referat na Konferencję „Co-Determination in a Modern Europe” Bratysława 30. 05 – 1. 06 2006, Otto Brenner Stiftung, Friedrich Bert Stiftung, ETUI-REHS, Hans Boeckler Stiftung.

Wstępny projekt opinii Sekcji ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Obywatelstwa (2006) *Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny SOC/220*. Bruksela 2006.

## Spis treści

Europejskie Rady Zakładowe w przemyśle metalowym w Polsce.....	2
I. Uwarunkowania działalności korporacji międzynarodowych. Podstawowe perspektywy badawcze .....	3
MNC a gospodarka liberalna i koordynowana .....	4
MNC a determinanty kulturowe .....	7
Zależność MNC od warunków globalnych, regionalnych, lokalnych.....	8
Ewolucja MNC .....	9
II. Dyfuzja praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (HRM).....	11
Problem dominującego modelu HRM .....	15
III. Europejskie Rady Zakładowe a Europejski Model Społeczny.....	16
Warunki działania ERZ.....	19
Zastrzeżenia wobec ERZ ze strony pracodawców.....	23
IV. Europejskie Rady Zakładowe w badaniach ETUI.....	24
V. Badania kwestionariuszowe.....	27
VI. Rola instytucji branżowych i europejskich a funkcjonowanie ERZ.....	31
VII. Wyniki badań jakościowych .....	37
Dwugłos związkowych liderów branżowych: za i przeciw ERZ .....	40
Przedstawiciele zarządu wielonarodowej korporacji o związkach zawodowych i ERZ .....	43
Opinia o związkach zawodowych.....	43
Potrzeba kompromisowego podejścia.....	46
Konkurencja międzynarodowa i welfare state .....	46
Dyfuzja praktyk HRM .....	47
Praktyki HRM a związki zawodowe.....	48
Opinia o ERZ i międzynarodowej solidarności pracowników koncernu .....	49
Przedsiębiorstwo Alfa: rutynizacja ERZ .....	50
Europejska Rada Zakładowa.....	51
Szkolenia organizowane przez ERZ .....	54
Problem międzynarodowej solidarności .....	55
Bariery w wykorzystaniu ERZ.....	56
Przedsiębiorstwa Beta. ERZ a konflikt przemysłowy .....	58
Rola Europejskiej Rady Zakładowej w konflikcie w spółce Beta .....	59
ERZ a kultura konsultacji i tryb negocjacji .....	63
Przedsiębiorstwo Gama. ERZ jako pole profesjonalnej gry.....	65
Europejska Rada Zakładowa w MNC.....	66
ERZ a kultura kompromisu.....	68
Rola informacji .....	69
Dostęp do „ucha” naczelnego prezesa korporacji.....	70
Pozycja związków wobec dyrekcji lokalnej .....	71
Rozwijanie międzynarodowej solidarności .....	72
Sprzedaż przedsiębiorstwa – wyjście z ERZ .....	73
Przedsiębiorstwo Delta: meandry solidarności międzynarodowej .....	74
Stosunki pracy. Nowoczesny HRM kontra związki zawodowe .....	74
Europejska Rada Zakładowa.....	77
ERZ a konflikty interesów narodowych i klimat prowadzenia sporów.....	79

Problem międzynarodowej solidarności .....	80
Nielatwy postulat „rozkładania bólu” .....	84
Ku wyższym formom partycypacji? .....	85
Przedsiębiorstwo Epsilon: kultura kooperacji .....	86
Powstanie związków zawodowych w spółce Epsilon – rola zarządu .....	87
Kultura dialogu i kompromisu .....	88
ERZ a międzynarodowa solidarność pracownicza .....	91
Wnioski .....	92
Bibliografia .....	97
Spis treści .....	100