

# Marek Benio, Juliusz Gardawski

---

## O zróżnicowanych stosunkach pracy, roli związków zawodowych, dialogu społecznym i niskim kapitale społecznym : wywiad z profesorem Juliuszem Gardawskim

---

Zarządzanie Publiczne nr 13 (3), 85-93

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

## O zróżnicowanych stosunkach pracy, roli związków zawodowych, dialogu społecznym i niskim kapitale społecznym

Wywiad z profesorem Juliuszem Gardawskim

**Marek Benio:** W naszej rozmowie poproszę Pana Profesora o refleksję nad trzema obszarami. Jaka jest Pańska opinia o uelastycznianiu polskiego rynku pracy, którego świadkami jesteśmy w ostatnim czasie? Umowy cywilnoprawne i terminowe wypierają stałe zatrudnienie, co prowadzi do obniżenia bezpieczeństwa socjalnego. Z jednej strony dobrze, że takie umowy są możliwe, bo zapewniają bieżący, choćby dorywczy dochód; stanowią alternatywę dla bezrobocia. Z drugiej strony główną przesłanką popularności tych form zatrudnienia jest obniżanie kosztów pracy, co prowadzi do pozbawiania pracowników zabezpieczenia społecznego na wypadek niedostatku bieżącego dochodu. Drugą kwestią, którą pragnę poruszyć w naszej rozmowie, jest prawdziwe oblicze społecznej odpowiedzialności biznesu, *flexicurity* i ekonomii społecznej. Czy są to tylko marketingowe zabiegi, czy niosą ze sobą jakąś wartość dodaną, istotną z punktu widzenia rozwoju społecznego i gospodarczego? Czy zjawiska te są w stanie pchnąć w nowym kierunku rozwój społeczny? Może dzięki nim przestaniemy mierzyć rozwój wyłącznie za pomocą PKB, a nawet HDI (*Human Development Index*), a uwzględnimy, jak zaproponował niedawno rząd brytyjski, poziom zadowolenia z życia. Trzeci temat rozmowy chciałbym osnuć wokół znaczenia dialogu społecznego w Polsce. Czy to prawda, że w Komisji Trójstronnej interesy pracowników małych przedsiębiorstw oraz pracowników niezrzeszonych w związkach zawodowych reprezentują organizacje pracodawców? Jaka jest współcześnie rola związków zawodowych? Czy państwo może mieć wpływ na kreowanie nowej ich roli?

**Juliusz Gardawski:** Problem z odpowiedzią na pierwsze pytanie (o uelastycznienie rynku pracy) jest następujący. Używamy zbyt dużego kwantyfikatora. Zgodnie z teorią różnorodności

systemów gospodarczych mamy różne typy gospodarek, których nie jest w stanie ujednoczyć nawet „walec” globalizacji. Mamy więc do czynienia z różnymi narodowymi ekonomiami politycznymi. W obrębie każdej z nich występują dalej idące różnice między sektorem usług i produkcji. Wewnątrz sektora usług istnieją kolejne duże różnice. Odpowiedzieć w konwencji wielkich kwantyfikatorów byłoby mi bardzo trudno, ponieważ wyszlibyśmy poza empirię i wkroczyli w filozofię. Będę się trzymał polskiej ekonomii politycznej, a zatem polskiej gospodarki postrzeganej nie z perspektywy ekonomii głównego nurtu, ale jako zjawisko społeczno-ekonomiczne.

### Różne światy stosunków pracy

Odpowiedź zależy od tego, z jakim rynkiem towarów czy produktów mamy do czynienia. Są takie rynki produktów, które wymagają specjalnego rodzaju pracownika, silnie identyfikującego się z miejscem pracy, o wysokich kwalifikacjach, który jest przedmiotem nieustannych inwestycji ze strony pracodawcy i któremu oferuje się bezpieczne warunki pracy oraz bezpieczne zatrudnienie w celu wzmocnienia jego więzi z firmą. Nie jest to pracownik taśmowy, łatwo wymierny. W tym kontekście można powiedzieć, że jesteśmy krajem peryferyjnym o wąskim zakresie tego typu produkcji, ale Niemcy – nie. Ich przewaga konkurencyjna nie opiera się na taniej sile roboczej, lecz na wysoko wykwalifikowanych kadrach, stąd też obrona interesów pracowników w Niemczech bazuje na silnych związkach zawodowych, na niedopuszczeniu do tego, by firma stała się towarem prostym. My mamy obszary zatrudnienia łatwo wymienne. W ciągu kilku miesięcy powstają całe fabryki, w których zatrudniają się pracowników po tygodniowym szkoleniu, jak w GM Motors. Oczywiście,

tam inaczej wyglądają stosunki pracy. Mamy też, zwłaszcza w Polsce, gdzie dominuje mała i średnia przedsiębiorczość, ok. 2,5 do 3 mln ludzi zatrudnionych na podstawie regulacji pozakodeksowych. Ci pracownicy przywykli do tego, nie buntują się i nie mają po temu instrumentów, ale rozwija się tam ciekawe zjawisko wynikające z tego, że w Polsce istnieje duży tzw. negatywny kapitał społeczny. Spora grupa osób, której wielkość pozostaje trudna do zbadania, zatrudniona jest nieformalnie w szarej strefie. Wytwarza się między stronami takich umów dwustronna zależność: pracownik wykonuje pracę, pracodawca mu za to płaci i często przejście do szarej strefy następuje za zgodą obu stron. Pracodawca oferuje podwyżkę, ale pozostawia pracownikowi wybór, czy objąć ją składką na ubezpieczenie społeczne, czy nie. Pracownik wybiera oczywiście wyższy dochód bieżący, często świadomie rezygnując z większych uprawnień emerytalnych, które są odsunięte w czasie. To nie jest jednak zupełnie dzika gospodarka. Te relacje są „uwzorowane”, zależność jest obustronna i nie opiera się tylko na swoistej zмовie przeciwko państwu, owym negatywnym kapitale społecznym. W ramach badań rozmawialiśmy z takimi przedsiębiorcami. Argumentują, że przecież mieszkają w środowisku, w którym prowadzą swoje przedsiębiorstwo, mają tam rodzinę, dom, samochód. Są uzależnieni od swoich pracowników, ponieważ w małym środowisku trudno o zastępstwo. Czy potrzebna jest tam instytucjonalna ochrona interesów tych pracowników np. w formie związków zawodowych? Czy chcieliby do nich przystępować?

Możemy podzielić stosunki pracownicze w Polsce na kilka rodzajów. Profesor Morawski zdefiniował to jako hybrydalny typ gospodarki kapitalistycznej. Z jednej strony występują w niej neokorporacyjne rozwiązania w dużych przedsiębiorstwach, w tym państwowych. Mamy w Polsce obszar wielkich ponadnarodowych korporacji (przede wszystkim przemysł motoryzacyjny). Te korporacje mają swoje centrale najczęściej w Europie i w centrali działają silne związki zawodowe. Dla tych związków bardzo groźne byłoby stworzenie konkurencji transnarodowej dla własnego przemysłu czy zakładu, w której nie byłoby związków zawodowych i silnej ochrony praw pracowniczych. Wielowskaźnikowe ba-

dania dowodzą, że w tych korporacjach stosunki pracy są nawet bardziej cywilizowane niż w polskich przedsiębiorstwach publicznych. Wynika to z oceny samych pracowników. Tam zwykle działają związki zawodowe, ale zrzeszają ok. 30% pracowników. Niestety, produkcja w tych zakładach nie jest nowoczesna; podobnie rzecz się ma z naszym hutnictwem, w którym zaledwie 6% stanowi nowoczesna i trudna do przeniesienia obróbka na zimno, a inny rodzaj produkcji hutniczej jest łatwy do przeniesienia.

Drugi obszar to firmy państwowe z silnymi związkami zawodowymi. Z badań wynika, że związki zawodowe są tam cenione przez pracowników i nie są postrzegane jako instytucja pasożytnicza, wbrew obiegu opinii. Trudno się tam nie liczyć ze związkami zawodowymi, mimo złego modelu związkowego, który prowadzi do pączkowania organizacji związkowych. Bywają przedsiębiorstwa, w których jest kilkadziesiąt organizacji związkowych. Dochodzi do tego, że nawet jedna centrala ma wiele konkurujących ze sobą takich organizacji – ten smutny los spotkał w szczególności OPZZ.

Inne stosunki pracy panują w średnich przedsiębiorstwach prywatnych, gdzie związki zawodowe mogłyby istnieć, ale są rugowane przez samych przedsiębiorców. Polscy kapitaliści (przedsiębiorcy) wywodzą się często ze starych polskich przedsiębiorstw państwowych i mieli do czynienia ze związkami zawodowymi jeszcze w latach 80. Są do nich uprzedzeni i deklarują, że woleliby raczej zlikwidować przedsiębiorstwo, niż dopuścić do utworzenia związków zawodowych. Jest to postawa kategoryczna.

W końcu osobnym światem stosunków pracy są małe przedsiębiorstwa, bardzo słabo zbadane pod tym względem. Tam związków zawodowych nie powinno być, ponieważ z definicji nie zatrudniają one 10 pracowników, ale należy pamiętać, że w sumie zatrudniają prawie 3 mln osób.

Obraz polskich stosunków pracy rozpada się pod każdym względem. Wszystkie zmienne, które stosujemy w naszych badaniach, pokazują, że stosunki pracy są głęboko zróżnicowane, niespójnie i nie dają się sprowadzić do wspólnych wniosków.

**M.B.:** W jakich obszarach te różnice występują? Czy istnieją różnice w ochronie podstawowo-

wych praw pracowników: prawa do wynagrodzenia, prawa do wypoczynku, bhp? Wspomniał Pan, że nawet gdy brakuje instytucjonalnej ochrony związków zawodowych, jest naturalna ochrona wynikająca z uwarunkowań małej społeczności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Czy rzeczywiście są różnice w ochronie podstawowych praw pracowniczych między tymi „światami” stosunków pracy, które Pan narkreślił?

**J.G.:** Tak. Wydaje mi się, że te obszary różnią się między sobą pod tym względem. Zastanówmy się nad nimi po kolei. Świat małych firm cechuje powszechne zjawisko kredytowania pracodawców przez pracowników w czasie dekonunktury. Jednocześnie obowiązki pracowników są mniej sformalizowane – można czasem nie przyjść do pracy, czasem wyjść wcześniej czy się spóźnić, przedłużyć lub nawet skrócić urlop macierzyński. Pracownik nie jest za to pewny swojego wynagrodzenia. To zjawisko występuje cyklicznie i obecnie właśnie się nasila. Zależy ono od sytuacji na rynku pracy. W małych firmach nie ma problemu czasu wolnego czy prawa do wypoczynku, problem dotyczy natomiast regularności wypłat i wysokości wynagrodzenia.

Z kolei w większych polskich firmach prywatnych występuje poczucie niepewności zatrudnienia, przeświadczenie, że pracę można łatwo stracić. Wynika to z badań ilościowych opartych na deklaracjach pracowników, a nie jakościowych – te firmy nie są wystarczająco głęboko zbadane. Pracownicy mają jednocześnie przeczucie, że wielkie przedsiębiorstwa państwowe to jest „tonąca łódź” i w związku z tym należy uzyskać najwięcej korzyści przy odejściu, zanim ta łódź zatoni. Jest to taki rezydualny świat, który tworzy negatywny układ odniesienia dla pracowników małych prywatnych firm. Pracownicy tych większych firm mają jednocześnie większą świadomość imperatywów ekonomii. Inną cechą charakterystyczną jest to, że te światy przyciągają innych pracowników pod względem demograficznym, wieku i poziomu wykształcenia. Rozpada się tu teza Krystyny Janickiej o wielości klasy robotniczej. Osobnego komentarza wymaga też świat przedsiębiorstw sklepów wielkopowierzchniowych. Nie powiedziałbym nawet, że prawa pracownicze są tam łamane częściej niż gdzie indziej. Cechą charakterystyczną jest

zatrudnianie dużej liczby pracowników o niskich kwalifikacjach; panuje tam wysoki poziom fluktuacji zatrudnienia. Próby założenia związków zawodowych kończyły się zwolnieniami. W końcu przyczółki tych związków pojawiły się w niektórych sieciach handlowych, ale ich reprezentatywność jest niska; na 400 tys. zatrudnionych zaledwie 8–9 tys. jest zrzeszonych.

Podsumowując, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i jego struktury organizacyjno-własnościowej występują odrębne typy klasy pracowniczej. Różnice i dystanse między tymi grupami są duże i każda z nich boryka się z innymi swoistymi problemami. Wydaje mi się, że nie można bardziej precyzyjnie odpowiedzieć na pytanie, czy nasze zmienne stosowane w badaniach pokazują mniej lub bardziej cywilizowane stosunki pracownicze. Nie ma takich jednoznacznych linii demarkacyjnych.

**M.B.:** Może to dobrze, że występują różnice; w przeciwnym razie jednym z logicznych pytań byłoby to o cel istnienia związków zawodowych. Jaka jest współczesna rola związków zawodowych, czy ewoluuje ona i w jakim kierunku? Mamy do czynienia z silną indywidualizacją stosunków pracy, wbrew globalizacji. Czy w tym świecie jest miejsce dla związków zawodowych?

### **Samozatrudnienie to nie wyzysk – to satysfakcja, niezależność i dochód**

**J.G.:** Zatrzymajmy się na chwilę przy tych indywidualnych relacjach pracowniczych, a zwłaszcza przy tzw. samozatrudnieniu. Stanowi to problem dla związków zawodowych, ale nie jest on do końca realny. Można bez trudu znaleźć wiele wypowiedzi liderów związkowych, którzy traktują samozatrudnienie jako instytucję utrudniającą działalność związkom. Tymczasem z szeregu badań wynika, że polscy samozatrudnieni są bardzo usatysfakcjonowani z tej formy zarobkowania. Stereotyp sprzątaczkii wypchniętej na własną działalność gospodarczą z narzędziem pracy w postaci miotły to minimalny margines. Znakomita większość samozatrudnionych przedsiębiorców ceni sobie tę formę. Z badań wynika, że czują się kontrahentami, a nie pracownikami, co daje im poczucie więk-

szej niezależności, samodzielności. Jest to jednak przedmiotem wielu sporów z naszymi przyjaciółmi związkowcami, którzy są przeświadczeni, że samozatrudnienie pozostaje współczesną formą wyzysku i degradacji klasy pracowniczej. Badania jednoznacznie temu przeczą. Sytuacje, w których prowadzenie własnej działalności gospodarczej jest formą wyzysku, mają charakter marginalny.

Natomiast problem współczesnej roli związków zawodowych jest poważny. Czy polski świat pracy (teraz ja używam wielkiego kwantyfikatora) potrzebuje zinstytucjonalizowanej ochrony interesów, innej niż oferowana przez państwo np. w postaci inspekcji pracy? To bardzo ważne i trudne pytanie. Związki zawodowe wyrosły w okresie industrializmu, fordyzmu. Są mocno uzależnione od tych historycznych korzeni, przystosowane do industrialnej części gospodarki. Stąd naturalne miejsce dla siebie związki zawodowe odnajdują w wielkich przedsiębiorstwach przemysłowych: w energetyce, przemyśle motoryzacyjnym. Czy polskiemu światu pracy potrzebna jest taka instytucja współcześnie?

## Związki zawodowe to organizacje obywatelskie

Związki zawodowe ze względu na podłoże ideologiczne i polityczne odgrywają rolę organizacji obywatelskich: związki są organizacjami obywatelskimi.

**M.B.:** Czyli zastępują stowarzyszenia czy raczej partię polityczną?

**J.G.:** Jeśli weźmiemy pod uwagę taki podział ideologiczny, za którym nie kryją się zresztą poglądy polityczne ani ekonomiczne, to w Polsce pogłębia się i utrwała podział na lewicę w związkach reprezentowaną w OPZZ i prawicę – w Solidarności. Przynależność starszych pracowników, a tacy należą do związków zawodowych, jest zatem pewną formą przynależności politycznej pozwalającą uniknąć wstępowania do partii politycznych. Ta funkcja związków jest ważniejsza dla jego członków niż ochrona praw pracowniczych. Co do tej ochrony, to większość pracowników traktuje związki zawodowe jako tanią polisę ubezpieczeniową. Za stonkowo niską składkę (równowartość dwóch

paczek papierosów miesięcznie) odpłacają dodatkową ochronę stosunku pracy: na wszelki wypadek – może się kiedyś przyda. Nie traktuje się jednak związków jako instytucji poważnie wpływającej na kształtowanie stosunków pracowniczych. Przynależność związkowa jest zwłaszcza w Solidarności tradycyjna – to znaczy, że należą do związków pracownicy starsi, niejako siłą rozpędu od lat 80. Związki pełnią funkcję organizacji obywatelskich przy braku innych form, co pokazują wyraźnie badania Grabowskiej i Szawieli. Do czego służą współcześnie związki zawodowe, czy nie powinny bronić praw pracowników, czy mają być quasi-partiami politycznymi? W badaniach pytamy o to, czy związki zawodowe są potrzebne, czy bez nich prawa pracownicze byłyby łamane. Związki zawodowe są traktowane z sympatią, ale bez entuzjazmu. Jednocześnie dość jednoznacznie przeważa opinia, że bez nich byłoby gorzej. Inną sprawą jest faktyczne funkcjonowanie samych związków, które mają biurokratyczną strukturę, nie są też wolne od powiązań rodzinnych. Związki zawodowe starają się radzić sobie w tej nowej rzeczywistości gospodarczej w sposób charakterystyczny dla stereotypowego Polaka, który jest zaradny, przedsiębiorczy i niezbyt przywiązuje wagę do ograniczeń prawnych. Związki zawodowe np. chętnie założą przedsiębiorstwo, by zrealizować jakiś cel gospodarczy w charakterze podwykonawcy, i gotowe są prowadzić działalność gospodarczą. Pracodawca często dla poprawy relacji godzi się na to. Liczebność związków się nie zmniejsza. Gdyby jednak powiedzieć, że nie ich będzie, to mielibyśmy poczucie pustki, w trudnej do opisanego przestrzeni życia społecznego. Meard i Ost byli zaskoczeni, badając nasze związki zawodowe, bo byli przekonani, że są one tą „drugą stroną barykady” i odgrywają ważną rolę klasową. Tymczasem, w sensie ideologicznym, nasze związki zawodowe są zupełnie inne; nie stanowią drugiej strony barykady w sporze klasowym, są wręcz prokapitalistyczne i prorynkowe, zwłaszcza Solidarność. Trudno jednak opisać tę instytucję precyzyjnie, ponieważ przez lata miękkiego autorytarnego socjalizmu nauczyliśmy się adaptacji do istniejących warunków i wykształciliśmy negatywny kapitał społeczny. Jeszcze bardziej wymyka się to prostemu opisowi, gdy zauważymy, że Solidarność jest ideolo-

gicznie związkiem bardziej prorynkowym, ale pracodawcy twierdzą, że łatwiej im się rozmawia z OPZZ i te związki akceptują chętniej.

**M.B.:** Czyli etykieta jest inna niż zawartość, która się pod nią kryje? W związku z takim nieprecyzyjnym czy mylącym nazywaniem zjawisk chciałbym zapytać o społeczną odpowiedzialność biznesu, gospodarkę społeczną i *flexicurity*. Czy to nie są tylko nowe nazwy dla starych zjawisk? Przy czym brzmią one bardzo pozytywnie, a zjawiska, które mam na myśli, są negatywne.

**J.G.:** W pytaniu łączy Pan *flexicurity* i nowe elastyczne formy zatrudnienia ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i gospodarką społeczną, a mnie się wydaje, że to są różne zjawiska i oczywiście różne pojęcia. Społeczna odpowiedzialność biznesu to implementowana praktyka, która w Polsce nie jest zakorzeniona, bo nie ma dostatecznych wymogów, przymusu, by biznes był rzeczywiście społecznie odpowiedzialny. Naturalnie mamy różne rodzaje biznesu – jeśli chodzi o małą przedsiębiorczość lokalną, to ci przedsiębiorcy dość często włączają się w życie społeczności lokalnej z rozmaitych powodów – dla prestiżu, dla dobrych relacji z księdzem czy z władzami lokalnymi, dla poczucia własnej wartości. Jest wiele spektakularnych, jednostkowych przykładów takich zachowań przedsiębiorców lokalnych; gdzieś w Wielkopolsce przedsiębiorca założył ligę bejsbolu, która prężnie się rozwija, gdzieś indziej sponsoruje się konkurs orkiestr dętych czy wspiera finansowo organizację festynów.

**M.B.:** Jestem przekonany, że ci przedsiębiorcy nie zdają sobie sprawy ze społecznej odpowiedzialności swojego biznesu i podejmują te działania pod innym szyldem lub bez niego. A moje pytanie dotyczy właśnie nazywania różnych zjawisk, a zwłaszcza „podszywania się” pod nie.

**J.G.:** Oczywiście mamy tu do czynienia, zgodnie z koncepcją Clausa Offe, z implementacją nazwy „społecznej odpowiedzialności biznesu” do zastanego układu instytucjonalnego, a nie samego zjawiska. Podtekst społecznej odpowiedzialności biznesu jest następujący: biznes jest nastawiony na zysk. Dochodzi do utowarowienia wszystkiego, łącznie z pracą. Nie dbamy o ekologię, liczą się tylko wartości materialne. Na tym tle pojawia się społeczna odpowiedzialność za to, co nazywa się obecnie wzrostem zrównoważonym.

Z jednej strony mamy do czynienia z lokalnymi działaniami, które wpisują się choćby nieświadomie w społeczną odpowiedzialność biznesu. Jeżeli będziemy się starali precyzyjnie to przedstawić, to trzeba podać konkretną definicję społecznej odpowiedzialności biznesu, podobnie jak to bywa z różnymi kodeksami etycznymi, które zaimportowane z innych systemów albo się przyjęły, albo nie. Podejrzewam, że ta koncepcja w Polsce trafi na podatny grunt, ponieważ jest pewnym standardem, opartym na konkretnych procedurach postępowania w korporacjach ponadnarodowych, przeniesionym z firm macierzystych. Rodzi się pytanie, czy zostanie zaakceptowana, czy stanie się „nasza”, czy nabierze jakichś lokalnych cech. Z drugiej strony mamy własne miłe przykłady działań lokalnych biznesmenów, o których wspominałem i które są naturalne dla naszych uwarunkowań. W wypadku większych firm dobrym przykładem jest grupa Metro, która tworzy szkolnictwo zawodowe z myślą nie tylko o swoim przedsiębiorstwie, lecz także o szerszym rynku pracy. Czy to już jest społeczna odpowiedzialność biznesu?

## Społeczna odpowiedzialność biznesu dla większego zysku

**M.B.:** Sformułuję odrębną opinię co do jednej tezy, jakoby społeczna odpowiedzialność biznesu była odstępowaniem od merkantylnego podejścia do biznesu. Czy nie sądzi Pan, że jest to wyrafinowany sposób uzyskania w dłuższej perspektywie jeszcze wyższych zysków czy chociaż przewagi konkurencyjnej? Wierzę, że pracują nad tym księgowi, którzy przeliczają inwestycję w społeczną odpowiedzialność biznesu na zysk. Nie uważam tego jednak za nieuczciwość. Jeśli efektem ubocznym tego merkantylnego podejścia jest fakt, że powstanie nowoczesny i bezpieczny osiedlowy plac zabaw, będący dobrem publicznym wspólnoty, to doskonale. Do jakiego stopnia przedsiębiorcy robią to świadomie, z rozmysłem, i czy ich odpowiedzialność jest równie dalekosiężna jak oczekiwany zysk? Czy za kilka lat wyremontują ten plac zabaw?

**J.G.:** To jest pytanie z zakresu moralności. Gdyby rozpatrywać to zagadnienie w ramach teorii racjonalnego wyboru lub na podstawie

dorobku współczesnego podejścia socjoekonomicznego, każde zachowanie jest celowe, racjonalne. Dlaczego w tych ramach coś miałyby nie mieć celu, jakieś zachowanie miałyby być nieracjonalne? Możliwy jest oczywiście „poryw serca”. Na ile społeczeństwo jest gotowe nagradzać biznes za dzielenie się zyskiem, za zachowania, które przynoszą tego typu pozytywne skutki? Jeśli ktoś się przedstawia jako społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca, robi coś dla społeczności, to oczekuje w zamian docenienia tego faktu. Rodzi się popyt na takie zachowania. W społeczeństwie skrajnie zindywidualizowanym, w którym nikt nie dba o porządek na klatce schodowej za drzwiami własnego mieszkania, takiego popytu nie ma, a altruistyczne zachowania nie zostaną nagrodzone. Liczy się cena towaru, a nie to, kto go produkuje lub sprzedaje. Ja bym przestrzegał przed moralną identyfikacją tego zjawiska.

**M.B.:** Ależ to jest granie na moralności!

**J.G.:** Czy można wymagać od firm nastawionych na zysk, by podejmowały działania wpływające z pobudek niekalkulowanych, nieracjonalnych, lecz z serca?

**M.B.:** Z tego powodu do jednego pytania obok społecznej odpowiedzialności biznesu włączyłem gospodarkę społeczną. Przedsiębiorstwem społecznym w najszerszej definicji jest przecież każde przedsiębiorstwo, ponieważ cel społeczny realizuje w ten sposób, że dając komuś pracę, zapewnia dochód, czyli środki do życia i utrzymania rodziny. Czy to nie jest tworzenie nowych nazw dla istniejących zjawisk w celach czysto marketingowych?

**J.G.:** Proszę zauważyć, że tworzenie takiej nowej nazwy jest możliwe tylko wówczas, gdy istnieje na to zapotrzebowanie. Musi być popyt na taką usługę marketingową, a to Pan pominął w swoim pytaniu. W zamian za tę usługę „kupuję” sobie klienta, który oczekuje, że część zysku będzie przeznaczana na cele społeczne. Dobrym przykładem jest kawa wyprodukowana w zgodzie z zasadami *Fair Trade* (czyli bez wyzysku pracowników – przyp. M.B.), za którą klient jest skłonny zapłacić więcej w zamian za świadomość, że nie przyczynia się do wyzysku pracowników. Ta kawa smakuje tak samo.

**M.B.:** Co innego w niej smakuje.

## Na poryw serca musi się znaleźć popyt

**J.G.:** Czy klient będzie nagradzał za tego rodzaju gesty? One będą wkalkulowane w działalność firmy, ich wartość zostanie wyrażona w pieniądzu i nawet zaksięgowana. Jeżeli jest klimat, który wskazuje możliwość uzyskania większego zysku, jeśli podejmie się ten społeczny wysiłek, to to się po prostu opłaca. Ale zarazem musi istnieć popyt na takie społeczne zachowania przedsiębiorców. Można oczywiście podejmować działania bezinteresowne, ale w świecie konkurencji każdy, kto zgodzi się obniżyć swoje zyski w imię niesprecyzowanego celu, zgodnie z teorią praw własności, będzie musiał przegrać. Mówimy oczywiście o przedsiębiorstwie, a nie o ludziach. Nie apelujemy do Scrooge’a, aby coś dał, lecz do przedsiębiorstwa, aby wykażało społeczną odpowiedzialność czy przeznaczyło część zysku na cele społeczne. To musi się opłacać. Niegdyś pani Piasecka Johnson chciała za środki firmy zrobić coś dla Stoczni Gdańskiej. Zarząd firmy nie zgodził się na to – zdecydował, że taki gest serca można podjąć za własne pieniądze, ale nie na konto firmy. W wypadku firm należy się cieszyć, że istnieje popyt na działalność, która jest definiowana jako społecznie pożyteczna. Czym innym jest działalność charytatywna, czyli apelowanie do bardzo bogatych właścicieli tych przedsiębiorstw. Trzeba działalność filantropijną odróżnić od społecznej odpowiedzialności biznesu i od ekonomii społecznej. To delikatne rozróżnienie prowadzi do nieporozumień – od firm oczekuje się nieraz, że zachowają się jak kapitalista, który ma bardzo duży dochód i powinien się nim dzielić z potrzebującymi. Tymczasem przedsiębiorstwa muszą konkurować między sobą i mogą sobie na takie gesty pozwolić tylko wówczas, gdy przyniesie im to wymierną korzyść.

Jestem człowiekiem wychowanym na spółdzielczości Abramowskiego, wizji wspólnego działania. Współczesna ekonomia społeczna nawiązuje do tych tradycji, w pewnym stopniu także do koncepcji akcjonariatu pracowniczego z czasów Reagana (amerykańskich ESOP), która jako część ludowego kapitalizmu amerykańskiego była wynikiem walki ideologicznej z komunizmem. Jeśli jednak akcje przydzielamy pracownikom nie tylko po to, by związać ich

mocniej z przedsiębiorstwem, ale by ich rzeczywiście uwłaszczyć, to należy zadać kolejne pytanie. Jak to się stało, że w kraju, który miał przed wojną tak silnie rozwiniętą spółdzielczość, zarówno naszą, jak i ukraińską, w ciągu krótkich 50 lat powojennych ten ruch spółdzielczy całkowicie zaginął? Upaństwowienie spółdzielni spowodowało, że ten ruch źle się teraz kojarzy, jest utożsamiany z PRL-em. Jeśli zapytać dziś studentów, z czym im się kojarzy spółdzielnia, to pierwsze skojarzenie dotyczy spółdzielni mieszkaniowej. Państwo nie wspiera spółdzielczości, ustawodawstwo jest zagnatwane. Odradzanie się współcześnie ruchu spółdzielczego to zasługa liderów społecznych. Doskonałym przykładem jest Barka i stojący na jej czele pan Sadowski. Chodzi jednak o upowszechnienie tej idei, a nie o jednostkowe, udane przedsięwzięcia. Ruch spółdzielczy powinien być ruchem powszechnym.

**M.B.:** Jakie jest znaczenie dialogu społecznego i Komisji Trójstronnej? W szczególności jak Pan ocenia jej reprezentatywność?. Czyich interesów bronią partnerzy społeczni? O ile reprezentatywność strony rządowej jest klarowna, o tyle już w wypadku związków zawodowych i organizacji pracodawców rozmywa się ona.

**J.G.:** Dialog społeczny jest instytucją implementowaną we wszystkich krajach postsocjalistycznych. Został w nich przyjęty i zaakceptowany przez rządy głównie po to, by trudne reformy wdrożyć nieco mniejszym kosztem społecznym. Chodziło o wprowadzenie elementu negocjacji, który pozwoli zachować spokój społeczny. David Ost nazywa to iluzorycznym korporatywizmem (*illusory corporativism*), ponieważ partnerzy społeczni są zbyt słabi, by odgrywać wiodącą rolę w dialogu społecznym. W Polsce mamy jednak nieco inną sytuację. Rozpoczęliśmy reformy, unikając dialogu społecznego. Jesteśmy pod tym względem jedynym krajem, w którym elita reformatorska zdawała sobie sprawę z tego, że związki zawodowe w Polsce są za silne, by mogły grać taką rolę, jaką stłamszone postkomunistyczne związki zawodowe odgrywały w pozostałych krajach regionu, np. w Czechach. Tam zresztą umowa społeczna była rzeczywista, nie iluzoryczna. Ale to osobny temat. W Polsce celowo unikano dialogu społecznego. W jego ramach odbył się tylko Okrągły Stół, ustalono, że

partnerzy społeczni i Kościół będą jedynie pełnili funkcje monitorujące reformy. Reformy przyjmowano zatem odgórnie i z boku; odgórnie – z inicjatywy rządu, i „z boku” – wdrażając zagraniczne rozwiązania z państw demokratycznych. Wprowadzanie trudnych reform bez dialogu społecznego podyktowane było obawą przed zbyt silną pozycją partnerów społecznych, a zwłaszcza związków zawodowych. Obawiano się uruchomienia protestu szczególnie przez OPZZ, który broniąc się przed marginalizacją, przyjął skrajnie propracowniczą postawę, nawet wbrew własnym liderom. Solidarność miała dość dziwną pozycję – z jednej strony była inicjatorem przemian. Z drugiej – był to związek wyraźnie podzielony na część pracowniczą (silnie związkową) i taką samorządowo-dialogową (bazującą na koncepcji samorządów pracowniczych). Elita Solidarności wprowadzała więc reformy bez dialogu społecznego.

W takim klimacie w 1992 r. ruszyła fala strajków. W reakcji na nią rząd doszedł do wniosku, że bez legitymacji społecznej nie da się jednak przeprowadzić reform, powstała Komisja Górnicza, w której od razu zaczęto negocjować cenę za restrukturyzację. W strajkach 1993 r. Marian Krzaklewski postawił żądanie powołania Komisji Trójstronnej. Rząd powołał tę komisję niejako pod presją, choć później służyła ona ministrowi Bączkowskiemu do wprowadzania trudnych reform społecznych. Ale jeszcze przed jego śmiercią Komisja została silnie upolityczniona właśnie dlatego, że polskie związki zawodowe są organizacjami społeczeństwa obywatelskiego, quasi-partiami politycznymi. Solidarność stała się demiurgiem sceny politycznej. OPZZ przez długi czas stanowiła fundament SLD. Spór polityczny zawłaszczył powoli także Komisję Trójstronną. W Komisji powstała swoista konstrukcja *by-passa*: „nasz rząd załatwi nasze sprawy”. Trudno powiedzieć, by wówczas Komisja harmonizowała interesy partnerów dialogu społecznego. Pełniła natomiast inną ważną funkcję: stała się mechanizmem służącym poddawaniu konsultacjom społecznym regulacji prawnych, które rząd uznaje za tego warte. Rząd zaczął to wykorzystywać resortowo – na poziomie ministerstw. Na górze trwa burza polityczna, „trzaskanie drzwiami”, a niżej działają zespoły, w których przeprowadza się legitymizowane



negocjacje administracji branżowej ze związkami zawodowymi, rzadziej z pracodawcami. Nie zgadzam się z Jerzym Hausnerem, który nazywał te negocjacje „wyrzywaniem”. Tam nie było czego wyrwać. Badałem działalność tych komisji i pytałem: „Po co tam siedzicie?”. W odpowiedzi otrzymywałem listę ustaw, które dzięki pracy komisji nabierały kształtu projektu i w końcu były uchwalane. To pożyteczna funkcja konsultacji społecznych na poziomie branżowym, choć daleka od istoty dialogu społecznego: harmonizacji interesów partnerów społecznych. W sensie operacyjnym – i tu się zgadzam z profesorem Hausnerem – były to pożyteczne i dość skuteczne gremia. Ta instytucja jest wytworem tego społeczeństwa i tej konfiguracji kulturowej i instytucjonalnej, w której przyszło nam żyć. Nie może zatem służyć do przeprowadzania reform transgresyjnych, ponieważ nie jest w pełni reprezentatywna – reprezentuje tylko fragmentaryczne interesy wybranych środowisk. Problem stanowi pluralistyczny model reprezentacji interesów związków zawodowych i pracodawców. Próba wyjścia z tego modelu jest propozycja Business Centre Club wprowadzenia obowiązkowej przynależności do samorządu gospodarczego. Jeśli są trzy organizacje pracodawców, które reprezentują mniej więcej tę samą klientelę, to gdy jedna organizacja przestaje reprezentować czyjeś interesy, przechodzi on do innej organizacji. To powoduje swoiste uwięzienie organizacji pracodawców w roli lobbysty. Nie ma sposobu na to, by te organizacje przyjęły oficjalnie koszty reform. Raz się to udało, ale za bardzo wysoką cenę. Mam na myśli Pakt dla Przedsiębiorstw, w którym przeznaczono 10–15% akcji z prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych dla ich pracowników. Do drugiego takiego paktu nie udało się już doprowadzić, mimo że ówczesny przewodniczący Komisji Trójstronnej, profesor Hausner, wywoził uczestników poza Warszawę i po długich negocjacjach namówił przywódców organizacji związkowych i organizacji pracodawców do podpisania deklaracji, że będą nad takim paktem pracować. Przewodniczący Solidarności, J. Śniadek, wycofał swój podpis nazajutrz po powrocie, argumentując, że Solidarność nie może ponosić kosztów reform bez ekwiwalentnej korzyści – takiej, jaką w poprzednim pakcie dawały akcje pracownicze.

## Pluralizm barierą dialogu społecznego?

Komisja Trójstronna, przez swój pluralistyczny model reprezentacji interesów, jest obarczona niemożnością podjęcia trudnych, kosztownych reform. Pytanie o reprezentatywność. OPZZ jest związkiem reprezentującym z jednej strony przede wszystkim pracowników sektora publicznego z wyższym wykształceniem, nieco starszych i dobrze zarabiających oraz z drugiej – młodych pracowników o niskich zarobkach i kwalifikacjach, ale zatrudnionych także w sektorze publicznym. Obejmuje natomiast niewielu pracowników przedsiębiorstw prywatnych. Ze względu na to, że Polska gospodarka nadal opiera się na fordowskim industrialnym modelu produkcji, ten związek wciąż zrzesza ponad 700 tys. osób. Ma natomiast kłopot wewnętrzny związany z pączkowaniem organizacji związkowych – bywa, że w jednym zakładzie w OPZZ zrzeszonych jest i 10 organizacji. Tymczasem Solidarność zachowała swój robotniczy charakter, jest też dużo bardziej energiczna, nieco młodsza i to ona zakłada organizacje związkowe w sieciach handlowych lub w przemyśle motoryzacyjnym. Jeśli już udaje się utworzyć związki zawodowe w przedsiębiorstwach zagranicznych, czyni to właśnie Solidarność, ale przy stosunkowo niskim uczestnictwie nieprzekraczającym 30% pracowników. Moi znajomi mediatorzy mają bardzo dobrą opinię o przywódcach tych nowych organizacji związkowych, którzy nie musieli walczyć o swoje stanowiska i zupełnie inaczej postrzegają pełnioną przez siebie funkcję – trochę na wzór związków działających w spółkach matkach. Dzięki temu bardzo dobrze się z nimi współpracuje. Forum jest ciekawym związkiem, ponieważ reprezentuje interesy wybranych grup zawodowych sektora publicznego, przede wszystkim pielęgniarzek, policjantów, a także inżynierów i techników. Ta ostatnia grupa zajmuje często stanowiska menedżerskie, co wywołuje krytykę ze strony kolegów z Solidarności, którzy zarzucają im reprezentowanie interesów pracodawców.

W organizacjach pracodawców także widać podział. Pracodawcy publiczni zrzeszeni są przeważnie w Konfederacji Pracodawców RP (dawnym KPP), która prowadzi umiejętną grę z Lewiatanem, przejmując wielu pracodaw-

ców. Przypomina to nieco dawną walkę pomiędzy OPZZ i Forum o pracowników. Jest jeszcze Rzemiosło, które powinno bronić interesów najmniejszych przedsiębiorców, ale w rzeczywistości ich interesy, podobnie jak interesy pracowników bardzo małych przedsiębiorstw, nie są dostatecznie reprezentowane. Kończąc rozmowę o reprezentatywności, chciałbym jeszcze powiedzieć o ciekawym przypadku. To był Pakiet Szejnfelda, który proponował złagodzenie rygorów kodeksowych dla przedsiębiorstw zatrudniających do dziewięciu pracowników. Sprzeciwiły się temu zdecydowanie związki zawodowe, zwłaszcza Solidarność, argumentując, że jeśli w małych przedsiębiorstwach zostaną złagodzone wymogi kodeksowe, to przeniesie się to z czasem na coraz większe przedsiębiorstwa. Wdrożono jedynie nieliczne elementy tego pakietu.

**M.B.:** Dlaczego tak często zmieniany jest kodeks pracy?

**J.G.:** Polska jest krajem o niskim kapitale społecznym i niskim poziomie zaufania. Nie można wprowadzić wielu instytucji, które ułatwiają działanie firm, a przy tym są logiczne i pożyteczne. Na przykład nie udało się wprowadzić indywidualnych kont pracy. Nie dlatego, że pociągałyby za sobą duży wyzysk pracowników, lecz dlatego, że ani związkowcy, ani pracownicy nie

wierzą pracodawcom. Zamiast zaufania mamy hiperbiurokratyzowanie różnego rodzaju instytucji. Jest ono zresztą pozorne – doskonały przykład stanowią zamówienia publiczne, bardzo rozbudowane ponure procedury przynoszące efekt odwrotny do zamierzonego. Stąd przekonanie, że jedyną ucieczką od wzajemnego oszukiwania się jest zapisanie wszystkiego w formie ustawy. Przede wszystkim związki zawodowe nie chcą zostawić żadnych uzgodnień bez zapisu, często dochodzi nawet do sporów co do samego zapisu, który zdaniem jednej strony zniekształca pierwotną intencję. Z każdych negocjacji powstaje protokół, który bywa prostowany. Zapis może być nieprzestrzegany, ale przynajmniej będzie się na co powołać. Przykładem są pakie ty socjalne prywatyzowanych przedsiębiorstw. Związki zawodowe żądają najczęściej nie tylko gwarancji zatrudnienia na piśmie, lecz także tego, by to pismo było źródłem prawa, by taki pakt można było zaskarżyć w sądzie. Odpowiedź na to ostatnie pytanie pozwala przedstawić w dużym skrócie obraz zniekształconych stosunków pracy opartych na nieufności, na niskim kapitale społecznym.

**M.B.:** Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Marek Benio