

BADANIA
EKSPEPTYZY
REKOMENDACJE

Funkcjonowanie firmy Amazon budzi wyjątkowo duże zainteresowanie w świecie biznesu i w środowisku obrońców praw pracowniczych, ale przede wszystkim wśród jej klientów – obecnych i przyszłych – na całym globie. Można zaobserwować pełne spektrum postaw: od niezwykle entuzjastycznych, powstałych z fascynacji innowacyjnością i globalnym sukcesem ekonomicznym Amazona, przez postawy ambiwalentne, po skrajnie negatywne, stawiające firmę w grupie agresywnych korporacji śrubujących normy pracy.

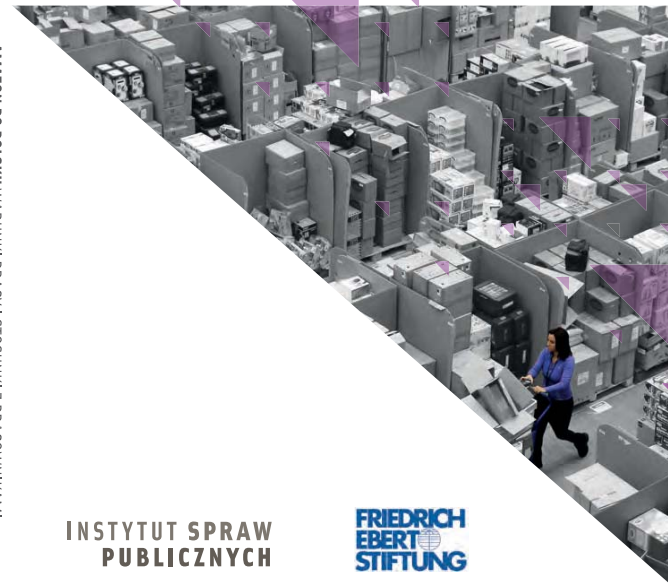
W niniejszym raporcie skoncentrowaliśmy się przede wszystkim na pokazaniu mechanizmów działania Amazona w specyficznym polskim kontekście i zrozumienie implementacji globalnego modelu firmy w lokalnych rynkach pracy regionów poznańskiego i wrocławskiego. Ponadto autorzy stawiają sobie za cel przybliżenie polskiemu czytelnikowi: głównych problemów polskiego rynku pracy, opisanego zależnego modelu gospodarki ugruntowanego w naszym kraju oraz funkcjonowania jednej z wielu ponadnarodowych korporacji operujących w Polsce. Tym samym przypadek firmy Amazon jest swoistą soczewką, w której skupiają się w wyostroszony sposób strukturalne problemy polskiej gospodarki i stosunków pracy, choć równie dobrze za przedmiot badania można by obrać inne globalne przedsiębiorstwo działające w Polsce i korzystające z tzw. charakterystycznych dla naszego kraju globalnych przewag konkurencyjnych.

Dominik Owczarek, Agata Chełstowska

AMAZON PO POLSKU

WARUNKI PRACY I STOSUNKI Z PRACOWNIKAMI

AMAZON PO POLSKU WARUNKI PRACY I STOSUNKI Z PRACOWNIKAMI



INSTYTUT SPRAW
PUBLICZNYCH

FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG

DOMINIK OWCZAREK, AGATA CHEŁSTOWSKA

AMAZON PO POLSKU

WARUNKI PRACY I STOSUNKI Z PRACOWNIKAMI

Publikacja powstała w ramach projektu „Warunki pracy i dialog społeczny w firmie Amazon”.

Projekt finansowany przez Fundację Friedricha Eberta – Przedstawicielstwo w Polsce



Koordynator projektu ISP: Dominik Owczarek

Koordynator projektu FES: Bastian Sendhardt

Recenzja naukowa: prof. Beata Łaciak

Opracowanie redakcyjne: Magdalena Otlewska (bezbledu.pl)

Projekt graficzny okładki: rzeczyobrazkowe.pl

Autorzy ponoszą odpowiedzialność za swoje wypowiedzi zawarte w tej publikacji. Wypowiedziane twierdzenia nie muszą w całości korespondować ze stanowiskiem Fundacji im. Friedricha Eberta.

© Copyright by Fundacja Instytut Spraw Publicznych / Friedrich-Ebert-Stiftung – Przedstawicielstwo w Polsce, Warszawa 2016

ISBN: 978-83-7689-268-9

Wydawca:
Fundacja Instytut Spraw Publicznych
00-031 Warszawa, ul. Szpitalna 5 lok. 22
tel. (22) 55 64 260, faks (22) 55 64 262
e-mail: isp@isp.org.pl, www.isp.org.pl

Realizacja:
Ośrodek Wydawniczo-Poligraficzny „SIM”
00-669 Warszawa, ul. Emilii Plater 9/11
tel. (22) 629 80 38
www.owpsim.pl

PUBLIKACJA BEZPŁATNA



Wprowadzenie	5
Metodologia badania	10
Rozdział 1	
Model biznesowy firmy Amazon	15
Innowacyjne rozwiązania biznesowe w skali globalnej	15
Amazon w Polsce	26
Rozdział 2	
Incepcja. Początki działania w Polsce	33
Współpraca z instytucjami publicznymi	33
Wpływ firmy Amazon na lokalne rynki pracy	40
Rozdział 3	
Warunki pracy i organizacja pracy	51
Rekrutacja pracowników	51
Organizacja funkcjonowania centrów logistycznych	54
Płace, czas pracy, BHP i inne warunki pracy	56
Rozdział 4	
Dialog społeczny	69
Struktury i rozwiązania dialogu z pracownikami	69
Doświadczenia dialogu z pracownikami	72
Podsumowanie	85
Literatura	97
Nota o autorach	103





Funkcjonowanie firmy Amazon budzi wyjątkowo duże zainteresowanie w świecie biznesu i w środowisku obrońców praw pracowniczych, ale przede wszystkim wśród jej klientów – obecnych i przyszłych – na całym globie. Nawet po krótkim przeglądzie literatury i doniesień medialnych z Polski czy ze świata widać pełne spektrum postaw: od niezwykle entuzjastycznych, powstałych z fascynacji innowacyjnością i globalnym sukcesem ekonomicznym Amazona, przez postawy ambiwalentne, po skrajnie negatywne, stawiające firmę w grupie agresywnych korporacji śrubujących normy pracy. Ponadto, szerokiej narracji na temat rozwoju innowacyjnej gospodarki opartej na rozwiązaniach cyfrowych i nowych technologiach, jako przykład przywoływany jest tu Amazon, towarzyszy obawa przed niewiadomym kierunkiem rozwoju. Wysokiej efektywności i standaryzacji pracy osób zatrudnionych w centrach logistycznych towarzyszy zatem obawa przed nadmierną, foucaultiańską kontrolą ingerującą w każde działanie w miejscu pracy. Imponującej globalnej ekspansji towarzyszy zaś obawa, że dokonuje się ona nie dzięki innowacyjności, ale kosztem pracowników. Pewne natomiast jest to, że siła wizerunku firmy i jego oddziaływanie jest tak duża, że przypadek ten jest analizowany i dyskutowany przez najpoważniejsze ośrodki analityczne, globalne firmy doradcze oraz organizacje związkowe i konsumenckie na świecie. Nie sposób zatem przejść obojętnie.

W 2014 roku Amazon otworzył swoje centra logistyczne pod Poznaniem i Wrocławiem, co wniosło żywą dyskusję również do naszego kraju. Pojawiły się liczne pytania, a wśród nich także w specyficznym polskim kontekście. Jak wygląda incesja Amazona w Polsce? Jakie strategiczne decyzje inwestycyjne międzynarodowej firmy stały za lokalizacją centrów logistycznych? Jak w naszym kraju realizowany będzie ten globalny model biznesowy? Jak wpisze się on w lokalne rynki pracy? Jak wyglądają warunki pracy i dialog z pracownikami w polskich centrach logistycznych?

Zasadnicze pytanie, które należałoby tutaj postawić, jest takie: czy Amazon powtórzy ścieżkę typowych dużych przedsiębiorstw zagranicznych inwestujących w krajach środkowej i wschodniej Europy, które korzystają z niższych kosztów pracy w porównaniu do krajów zachodnich, względnie dobrze wykwalifikowanej siły roboczej i dość elastycznego prawa pracy, nie przenosząc jednocześnie rozwiniętej kultury organizacyjnej i zabezpieczenia pracowniczego (*occupational welfare*) z firm matek? Powszechność takiego modelu potwierdza wiele badań prowadzonych nad międzynarodowymi przedsiębiorstwami inwestującymi w naszej części Europy – wśród nich choćby opisane w pracy pod redakcją Jana Czarzastego „Rokowania zbiorowe w cieniu globalizacji. Rola i miejsce związków zawodowych w korporacjach

ponadnarodowych”¹. Redaktor tomu stawia tezę, że korporacje ponadnarodowe, inwestując w Polsce, robią użytek z uwarunkowań gospodarczych, które można spiąć pojęciem zależnej gospodarki rynkowej (*dependent market economy*). Decyzja o lokowaniu oddziałów w takim miejscu jest natomiast realizacją szerszej, często globalnej strategii biznesowej polegającej na optymalizacji kosztów prowadzenia działalności i na uruchomieniu mechanizmu „wyścigu w dół” w m.in. kosztach pracy. Ograniczona jest natomiast w tej grupie przedsiębiorstw intencja przenoszenia wzorców kultury organizacyjnej z firm matek (lub z oddziałów zlokalizowanych w gospodarkach trzonowych) do oddziałów w Polsce. Ponadto stosunki pracy kształtowane są adekwatnie do możliwości legislacyjnych i istniejących struktur dialogu społecznego w danym kraju, które najczęściej są mniej restrykcyjne niż w krajach głównych siedzib. Strategia optymalizacyjna znajduje odzwierciedlenie przede wszystkim właśnie w płacach oraz zabezpieczeniu społecznym pracowników na szczeblu zakładu pracy.

W świetle wyników tych badań wątpliwa staje się teza o zbliżaniu postsocjalistycznych gospodarek do zachodnich dzięki bezpośrednim inwestycjom zagranicznym, która podtrzymywana jest w debacie publicznej od początku transformacji gospodarczo-ustrojowej w tej części Europy. Zgodnie z tą narracją, inwestycje zagraniczne miały nie tylko zasilić gospodarki środkowoeuropejskie kapitałem (znany problem budowania gospodarki kapitalistycznej bez kapitału i kapitalistów w latach 90. XX wieku), ale również podnieść ich innowacyjność, zwiększyć wartość dodaną poszczególnych sektorów gospodarki i wprowadzić bardziej transparentne zaawansowane rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Niewątpliwie częściowo cel ten został zrealizowany i ciągle istnieje duży potencjał podnoszenia innowacyjności produktów, usług czy modeli zarządzania. Co więcej, nawet w korporacjach ponadnarodowych z siedzibą w Polsce obserwuje się wyższy poziom uzwiązkowienia, większy odsetek pokrycia układami zbiorowymi oraz większą liczbę rad pracowników w porównaniu z firmami z dominującym kapitałem krajowym. Jak dotąd duże inwestycje zagraniczne nie doprowadziły jednak do konwergencji gospodarek postsocjalistycznych z gospodarkami rozwiniętymi, a korporacje międzynarodowe w filiach zlokalizowanych w naszym regionie często są skłonne dostosowywać swoje modele zarządzania i stosunków z pracownikami do tych dominujących lokalnie. W ten sposób reprodukowana jest pluralistyczna charakterystyka dialogu społecznego w Polsce i autokratyczne modele zarządzania również w międzynarodowych firmach, niejako odtwarzająca warunki funkcjonujących już wcześniej przedsiębiorstw w naszym kraju. Mimo że na tle krajowych pracodawców stosunki pracy i dialog społeczny wyglądają wyraźnie lepiej, nie można uznać ich za równie rozwinięte, jak w firmach matkach.

1 *Rokowania zbiorowe w cieniu globalizacji. Rola i miejsce związków zawodowych w korporacjach ponadnarodowych*, pod red. J. Czarzastego, Scholar, Warszawa 2015.

Po ćwierćwieczu dynamicznych zmian możemy mówić o ustabilizowaniu równowagi rozwojowej w punkcie specyficznym dla tej części Europy, jest on jakościowo inny zarówno od modelu czystej liberalnej gospodarki rynkowej, jak i od modelu gospodarki koordynowanej. Model zależnej gospodarki rynkowej wykazał pewną przewagę konkurencyjną nad innymi wymienionymi tu modelami, co wyraża się wyższym wzrostem PKB w tych państwach w ostatnich dwóch dekadach. Cechą wyróżniającą gospodarki zależne jest duże znaczenie zagranicznego kapitału w kształtowaniu stosunków gospodarczych i społecznych, co wskazuje na jego silne połączenie z globalnymi strukturami gospodarczymi, a jednocześnie wrażliwość na decyzje zarządzających tym kapitałem w skali ponadnarodowej. Gospodarka ta opiera się na sektorach, których wartość dodana wytwarzana jest najczęściej przez montaż i produkcję względnie złożonych i trwałych dóbr lub przez funkcjonowanie centrów usług dla przedsiębiorstw z całego świata. Jej zależność wyraża się w tym, że w razie kryzysu jednego z sektorów lub poszczególnych zakładów dość szybko odczuwalne są negatywne konsekwencje przede wszystkim w tych krajach, z których najpierw wycofuje się kapitał.

W gospodarkach zależnych mamy do czynienia z kompleksowo połączonym zestawem czynników: względnie wykwalifikowanej, ale przede wszystkim taniej siły roboczej, transferu innowacji technologicznych wewnątrz międzynarodowych korporacji oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Te ostatnie lokują się głównie w środku łańcucha produkcji, przez co dominują w tych krajach zakłady o niewielkiej lub średniej wartości dodanej. Największą zaś wartość dodaną – i tym samym zysk – wytwarza się przede wszystkim w głównych siedzibach, gdzie zlokalizowane są centra zarządcze, podejmujące decyzje strategiczne, oraz w centrach badawczo-rozwojowych. Do zestawu tych czynników często dodaje się – szczególnie po wejściu nowych krajów do Unii Europejskiej – fundusze strukturalne, które w równym stopniu definiują charakterystykę tych gospodarek. Taki model gospodarczy właśnie możemy obserwować w krajach naszego regionu: w Polsce, Czechach, na Słowacji czy na Węgrzech.

Dominująca w latach 90. XX wieku nadzieja na „ucywilizowanie” gospodarki postsocjalistycznej, przeważająca w dyskursie tego okresu, coraz dobitniej materializuje się w zagrożeniu pograżenia się Polski w pułapce średniego dochodu, przede wszystkim właśnie ze względu na przyjęcie za główną przewagę konkurencyjną niskich kosztów pracy, rozwijanie sektorów o niskiej i średniej wartości dodanej oraz utknięcie w środku łańcucha globalnej produkcji. Okazuje się zatem, że rozwój stosunków gospodarczych nie może odbywać się bez jednoczesnego rozwoju i usprawniania stosunków pracy. Mógłby się on wyrażać wzmocnieniem dialogu społecznego z silnymi partnerami społecznymi, np. organizacjami pracodawców i związków zawodowych, którzy zdolni są zawierać układy zbiorowe nie tylko na poziomie zakładowym, ale przede wszystkim sektorowym, a także wpływać skutecznie na stanowienie prawa

w obszarze regulacji stosunków pracy i polityki gospodarczej. Skuteczniejsze moderowanie płac zwiększałoby potencjał konsumpcyjny pracowników, przez co tworzyłby się popyt na dobra o wysokiej wartości dodanej powstające w tej gospodarce. Wymienione czynniki zaistniały w tzw. złotym okresie (od późnych lat 40. do połowy lat 70. ubiegłego wieku) gospodarek zachodnich, które rozwijają się w sposób względnie zrównoważony. W Europie Środkowo-Wschodniej natomiast po rozpadzie bloku sowieckiego w latach 80. i 90. XX wieku ugruntował się model gospodarek zależnych, w których obserwowany był znacznie bardziej dynamiczny wzrost w pierwszej fazie rozwoju. Niektórzy ekonomiści przewidują już jego koniec. Jednocześnie model ten nie pociągnął za sobą zrównoważonego rozwoju społecznego, co widać choćby w braku równoległego rozwoju dialogu społecznego i stosunków pracy, a w niektórych dziedzinach – nawet w jego korozji.

Jak w ten kontekst wpisuje się firma Amazon ze swoim globalnym modelem biznesowym? Rozpoczęcie jej działalności w Polsce jest dobrą okazją do opisania pierwszych kroków inwestycyjnych, współpracy z instytucjami centralnymi i samorządowymi, jak również percepcji jej działań z perspektywy różnych grup interesariuszy. Może być także punktem wyjścia do obserwacji w przyszłości ewaluacji dynamiki zmian stosunków pracy i oddziaływania na otoczenie gospodarcze i instytucjonalne. Pierwszy krok, w postaci tego raportu, ma przede wszystkim charakter eksploracyjny i stanowi próbę zrobienia fotografii wysokiej rozdzielczości wybranych zagadnień. Badanie to ma charakter pogłębionego studium przypadku, które ma nie tylko odkryć nowe ogólne zjawiska zachodzące w stosunkach pracy czy w modelu biznesowym firmy Amazon. Te kwestie opisano szczegółowo w literaturze przedmiotu, a nawet stały się przedmiotem żywego zainteresowania mediów. Zadaniem tego badania są przede wszystkim: pokazanie mechanizmów działania firmy w specyficznym polskim kontekście i zrozumienie implementacji globalnego modelu firmy w lokalnych rynkach pracy regionów poznańskiego i wrocławskiego. Ponadto autorzy stawiają sobie za cel przybliżenie polskiemu czytelnikowi: głównych problemów polskiego rynku pracy, opisanego wcześniej zależnego modelu gospodarki ugruntowanego w naszym kraju oraz funkcjonowania jednej z wielu ponadnarodowych korporacji operujących w naszym kraju. Tym samym przypadek firmy Amazon jest swoistą soczewką, w której skupiają się w wyostrożony sposób strukturalne problemy polskiej gospodarki i stosunków pracy, choć równie dobrze za przedmiot badania można by obrać inne globalne przedsiębiorstwo działające w Polsce i korzystające z tzw. charakterystycznych dla naszego kraju globalnych przewag konkurencyjnych.

Zasadniczym obszarem tej eksploracji badawczej są warunki pracy i dialog społeczny w centrach logistycznych firmy Amazon w Polsce. Aby właściwie to zrozumieć, trzeba najpierw przedstawić model biznesowy Amazona, zarówno w odniesieniu do strategii rozwoju, jak i zarządzania zasobami ludzkimi. W obu tych dziedzinach – co należy podkreślić – Amazon stawiany jest jako

wyjatkowy przypadek w skali globalnej dzięki zastosowaniu nowych formuł kształtowania strategii. Stąd wynika niewątpliwie owo duże zainteresowanie, a nawet podziw w świecie biznesu, przede wszystkim ze względu na ich skuteczność wyrażającą się w niezwykle dynamicznym wzroście obrotów, liczby dokonywanych transakcji handlowych i w rzeczywistej ekspansji globalnej (w tym również lokalizacji centrów logistycznych na całym świecie). Podkreśla się, że Amazon wyznacza nowe ścieżki w obszarze e-handlu, w kreatywny sposób korzystając z innowacji technologicznych, a także tworząc je samodzielnie na potrzeby działalności biznesowej i na potrzeby klientów. Ponadto Amazon przekracza dotychczasowe granice sektorów (e-handel połączony z sektorem logistyki), możliwości dostarczenia przesyłek, ale z drugiej strony również granice ochrony prywatności. W tym sensie stawiany jest obok innych globalnych innowatorów, jak Facebook czy Google. Temu zagadnieniu poświęcony będzie rozdział otwierający niniejsze opracowanie.

Raport odpowiada również na pytanie, dlaczego firma Amazon zdecydowała się na lokalizację swoich centrów logistycznych (ale również innych jednostek) w Polsce oraz jak specyficzny model biznesowy realizowany jest w kontekście polskiego rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem analiz lokalnych. Główna hipoteza, pojawiająca się już w debacie publicznej w Polsce, zakłada, że lokalizacja centrów logistycznych pod Poznaniem i Wrocławiem prowadzi do wydrenowania segmentu prac niskopłatnych, co może mieć negatywne konsekwencje dla innych firm zatrudniających pracowników tego segmentu. Z drugiej strony może prowadzić do stworzenia rynku pracownika i w konsekwencji do podnoszenia wynagrodzeń w skali regionalnej. Długofalowo może nawet wpłynąć na zmiany strukturalne o charakterze społecznym i gospodarczym, np. w postaci migracji z innych regionów czy nawet z innych krajów, ale również na wyczerpanie się możliwości rozwojowych przedsiębiorstw korzystających z podstawowego zasobu polskiej gospodarki, na której budowana jest jej konkurencyjność, czyli taniej siły roboczej. Wpływ firmy Amazon na lokalne rynki pracy, opracowany na podstawie danych ilościowych pochodzących ze statystyk publicznych oraz z opinii lokalnych interesariuszy, przedstawiony zostanie w drugim rozdziale tego opracowania.

Zagadnieniami budzącymi najwięcej kontrowersji i wskazywanymi jako ciemna strona nawet przez entuzjastów tego modelu biznesowego są warunki pracy i jej organizacja w centrach logistycznych. Należy podkreślić, że na ten temat wyrażane są najbardziej skrajne, wykluczające się i silnie nacechowane emocjonalnie opinie. Jest on również przedmiotem przetargu między pracodawcą i związkami zawodowymi. Z tego powodu – autorzy stawiają sobie taki właśnie cel – niezbędne jest podjęcie próby jego intersubiektywizacji na podstawie zebranych faktów. Służyć temu mają protokoły z kontroli okręgowych inspektoratów pracy, ale również opinie ekspertów i stron bezpośrednio zaangażowanych. Można zatem postawić następujące pytania: Jak wygląda rekrutacja pracowników do centrów logistycznych? Jakie oferuje się stawki

wynagrodzenia za pracę i dodatkowe świadczenia i jak wypadają w porównaniu z ofertami pracy w regionie? Jak wygląda organizacja pracy, kontrola pracowników i inne warunki pracy w centrach logistycznych Amazona pod Poznaniem i Wrocławiem? Analizować będziemy również to, czy organizacja pracy w centrach logistycznych pozawala na długofalowe i zrównoważone zachowywanie równowagi między życiem a pracą ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy równości płci. Zagadnienia te zostaną szczegółowo rozwinięte w rozdziale trzecim.

Nie mniej istotny jest także wątek relacji między pracodawcą a pracownikami, a w szczególności sformalizowany i nieformalny dialog społeczny w centrach logistycznych. Na najwyższym poziomie analiza dotyczy przetargu między kapitałem a pracą, która w pewnym obszarze definiuje model gospodarczy w Polsce. Na szczeblu zakładu pracy jednak, na który położony jest nacisk w tym opracowaniu, dotyczy ona tego, jak konstytuują się strony dialogu społecznego, co obejmuje przetarg, jakie strategie działania przyjmują strony i jakie są relacje pomiędzy samymi związkami zawodowymi. Opisana zostanie również polityka firmy Amazon w obszarze prowadzenia dialogu z pracownikami, wpisuje się ona bowiem w ogólny model prowadzenia działalności i zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawione będą ponadto relacje między tą polityką a działaniem związków zawodowych. Zagadnienie dialogu społecznego między firmą Amazon a reprezentacją pracowniczą analizowane będzie w czwartym rozdziale.

W ostatniej części będzie podjęta próba zebrania wniosków końcowych oraz odpowiedzi na pytanie postawione na początku, czyli na czym polega specyfika wpisania się oryginalnego modelu biznesowego firmy Amazon o globalnym charakterze w kontekst polskiej gospodarki, którą zdefiniowaliśmy jako realizującą model zależnej gospodarki rynkowej.

Analiza przedstawionych zagadnień będzie prowadzona na trzech poziomach: mikro, mezo i makro. Ze względu na specyfikę metody studium przypadku największa część opracowania poświęcona będzie firmie – poziom mikro. Uzupełniona będzie ona o rozważania na temat relacji pomiędzy firmą a otoczeniem gospodarczym i instytucjonalnym – poziom mezo. Zagadnienie to będzie w szczególności eksplorowane w rozdziale drugim. Ostatni rozdział zawierać będzie oprócz analiz z niższych poziomów również pewne wnioski o charakterze ogólnym – poziom makro.

Metodologia badania

Na pytania i zagadnienia badawcze autorzy będą się starać odpowiedzieć, używając jakościowej metody badania w postaci studium przypadku. Analizowany zatem będzie szczegółowo przypadek firmy Amazon, a szczególnie przyjęty przez nią model biznesowy, jej wpływ na lokalne rynki pracy, warunki pracy i organizację pracy w centrach logistycznych oraz kształtowanie się dialogu

społecznego na szczeblu przedsiębiorstwa. Analiza ta jednak osadzona będzie w szerszym kontekście toczonej w Polsce debaty o kształcie polskiego modelu gospodarki rynkowej i z tego punktu widzenia interpretowane będą zebrane dane. Badania prowadzono w drugiej połowie 2015 roku w trzech centrach logistycznych firmy Amazon: dwóch znajdujących się w miejscowości Bielany Wrocławskie oraz w centrum zlokalizowanym w Sadach pod Poznaniem.

W obrębie metodologii studium przypadku zastosowano dwa główne instrumenty badawcze w postaci *desk research* i pogłębionych wywiadów indywidualnych. *Desk research* składał się z analizy materiałów prasowych na temat działania firmy w Polsce (Gazeta Wyborcza, Głos Wielkopolski, Gazeta Wrocławska, portale internetowe, m.in. NaTemat) i za granicą (strony internetowe czasopism zagranicznych, m.in.: The Guardian, New York Times, Time, Forbes).

Dane pierwotne natomiast zebrano metodą pogłębionych wywiadów indywidualnych. Metodę tę zastosowano zgodnie z zasadami sztuki badawczej przy użyciu scenariusza wywiadu specjalnie przygotowanego i dostosowanego do kategorii respondenta, jego zakresu wiedzy, doświadczeń i kompetencji. Pogłębione wywiady indywidualne stanowiły główne źródło wiedzy w badanym obszarze. Podstawą do ich przeprowadzenia była wcześniej przeprowadzona analiza danych zastanych i sformułowane na jej podstawie hipotezy badawcze.

W badaniu łącznie wzięły udział 22 osoby reprezentujące cztery grupy respondentów będących bezpośrednimi interesariuszami lub obserwatorami stosunków pracy. Pełny spis zawarto w tabeli 1.

Dobór próby badawczej miał charakter celowy, zgodnie z metodologią badań jakościowych. Dwie kluczowe grupy to oczywiście respondenci z firmy Amazon, zarówno reprezentanci samej firmy, jak i grupa pracowników fizycznych centrów logistycznych spod Wrocławia i spod Poznania. Odnotowania wymaga to, że zakładano przeprowadzenie większej liczby wywiadów z przedstawicielami firmy, włączając przedstawicieli średniego i wyższego szczebla zarządzającego, aby model biznesowy, warunki pracy i dialog społeczny przeanalizować kompleksowo, dysponując danymi od pracowników oddelegowanych do zarządzania tymi procesami. Ostatecznie możliwe było jednak przeprowadzenie tylko jednej, choć wyczerpującej i informacyjnej rozmowy z rzecznikiem prasowym firmy. Ze względu jednak na brak możliwości dotarcia do kadry zarządzającej nie mogły być opisane stosunki pracy z punktu widzenia tej grupy. Swoistym wynikiem badania jest również czas dotarcia do jedyne go przedstawiciela firmy, który wziął udział w badaniu. Badacze zabiegali o przeprowadzenie wywiadu przez prawie pięć miesięcy, wykorzystując wiele różnych kanałów komunikacyjnych: droga oficjalna w postaci pisma do zarządu firmy, kontakty drogą elektroniczną i telefoniczną. Warto zaznaczyć także, że firma nie ma własnej strony internetowej, na której można by odnaleźć kontakty do biura firmy. Adres rejestracji firmy dostępny jest jedynie w bazie KRS

(on-line), jednak nie jest tożsamy z adresem lokalizacji biur i centrów logistycznych. W Polsce istnieje infolinia firmy przeznaczona wyłącznie do rekrutacji pracowników i stanowi jedyną formę kontaktu z firmą dla osób niemających z nią bezpośrednich relacji. Doświadczenie próby kontaktu na potrzeby tego badania z firmą Amazon w Polsce prowadzi do wniosku o ograniczonych możliwościach dotarcia do jej pracowników – szczególnie reprezentujących średni i wysoki szczebel zarządzania.

Tabela 1.
Respondenci w badaniu warunków pracy i dialogu społecznego w centrach logistycznych firmy Amazon w Polsce

Źródło: Badanie ISP 2015

Kategoria respondentów	Centra logistyczne pod Wrocławiem	Centrum logistyczne pod Poznaniem
Przedstawiciel firmy Amazon	1 wywiad	
Przedstawiciele pracowników w firmie Amazon	4 wywiady - pracownik fizyczny uzwiązkowiony (WRO2) - pracownik fizyczny uzwiązkowiony (WRO1) - pracownik fizyczny uzwiązkowiony (WRO1) - pracownik niższego szczebla zarządzającego (lider) uzwiązkowiony (WRO1)	5 wywiadów - pracownik fizyczny uzwiązkowiony - pracownik fizyczny uzwiązkowiony - pracownica fizyczna uzwiązkowiona - pracownica fizyczna uzwiązkowiona - pracownik fizyczny nieuzwiązkowiony
Przedstawiciele instytucji publicznych	2 wywiady - przedstawiciel samorządu - przedstawiciel powiatowego urzędu pracy	4 wywiady - przedstawiciel samorządu - przedstawiciel powiatowego urzędu pracy - przedstawiciel wojewódzkiego urzędu pracy - przedstawiciel regionalnego ośrodka analitycznego gospodarki i rynku pracy
Eksperci i przedstawiciele zewnętrznych podmiotów	6 wywiadów - ekspert reprezentujący przedmiotową izbę gospodarczą - ekspertka w zakresie dialogu społecznego i stosunków pracy (socjolożka, Wrocław) - ekspert w zakresie dialogu społecznego i stosunków pracy (socjolog, Wrocław) - ekspert w zakresie dialogu społecznego i stosunków pracy (socjolog, Warszawa) - ekspert w zakresie rozwoju regionalnego kierujący jednostką analityczną (ekonomista) - ekspert w zakresie funkcjonowania agencji pracy tymczasowej	

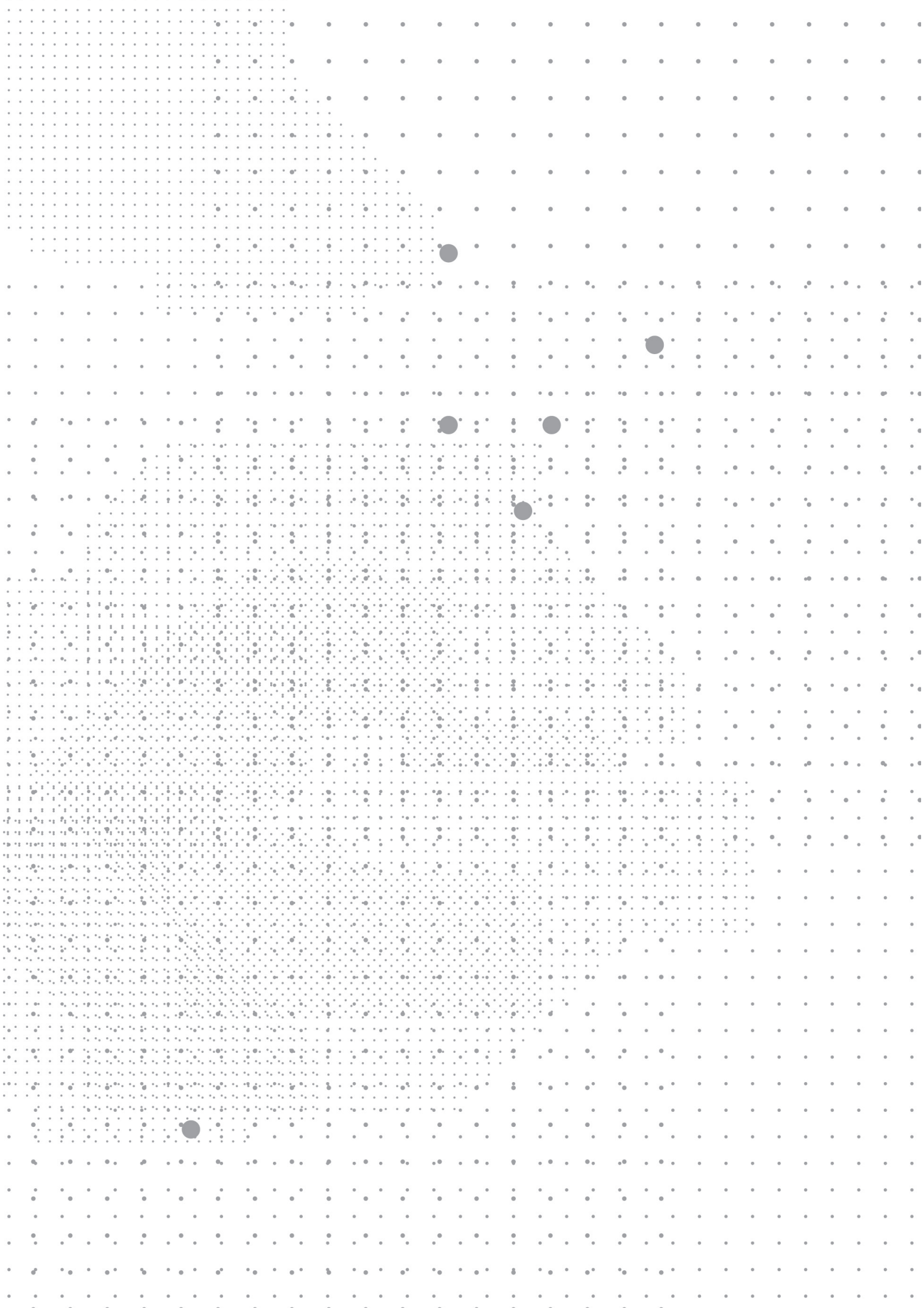
Najliczniejszą, dziewięcioosobową grupą rozmówców – pracowników firmy podzieloną jest na dwie zasadnicze części: reprezentantów działających w Amazonie (zarówno w centrach logistycznych pod Poznaniem, jak i pod Wrocławiem: WRO1 i WRO2) związków zawodowych oraz pracowników nie-

zrzeszonych w tych strukturach. Badacze dotarli więc do osób o zróżnicowanych postawach i opiniach na temat dialogu społecznego i warunków pracy. Grupa zróżnicowana była również pod względem płci.

Poza grupami bezpośrednio zaangażowanymi w stosunki pracy przeprowadzono rozmowy z przedstawicielami lokalnych instytucji publicznych, które kooperowały z Amazonem, oraz z uznanymi w Polsce ekspertami. W każdej lokalizacji interlokutorem był reprezentant samorządu i powiatowego urzędu pracy. W ośrodku poznańskim dodatkowo badacze rozmawiali z przedstawicielem wojewódzkiego urzędu pracy i lokalnego ośrodka analitycznego z zakresu gospodarki i rynku pracy. W grupie eksperckiej znalazło się sześć osób: przedstawiciel izby gospodarczej, która zrzesza firmy działające w sektorze cyfrowym, trójka socjologów specjalizujących się w zagadnieniach dialogu społecznego i stosunków pracy w Polsce i w Europie, ekspert ekonomista zajmujący się rozwojem regionalnym, kierujący jednostką analityczną oraz ekspert funkcjonowania agencji pracy tymczasowej.

Badania miały charakter anonimowy, dlatego tożsamość rozmówców znana jest wyłącznie zespołowi badawczemu. Wywiady prowadzono metodą rozmowy bezpośredniej, twarzą w twarz lub przez połączenie telefoniczne w przypadku ograniczonego czasu respondentów. Ponadto badacze odwiedzili miejsca centrów logistycznych, co umożliwiło zastosowanie elementów obserwacji uczestniczącej.

Użyto także etapowej procedury badania. Najpierw przeprowadzono analizę danych zastanych, która pozwoliła zgromadzić i przetworzyć badawczo już istniejące dane oraz przygotować etap wywiadów indywidualnych. Następnym krokiem było przeprowadzenie wywiadu z przedstawicielem firmy Amazon, aby uzyskać najważniejsze informacje bezpośrednio u źródła i zbudować zaufanie między badaczami a firmą, które jest kluczowe w badaniach tego typu. Dopiero później rozmawiano z pracownikami centrów logistycznych, przedstawicielami instytucji publicznych i ekspertami.





Innowacyjne rozwiązania biznesowe w skali globalnej

Na globalny sukces firmy Amazon składa się wiele czynników. Można je streścić jako wizję sklepu przyszłości, w którym można kupić wszystko². Założyciel Amazona, Jeff Bezos, połączył swoje wyobrażenie z rygorystycznymi zasadami zarządzania, wiarą w użyteczność pomiarów i algorytmów oraz wykorzystał moment narodzin Internetu do użycia go w globalnym handlu. Stworzył korporację o bardzo szczególnej, nawet kontrowersyjnej kulturze³. Amazon stał się nie tylko gigantycznym internetowym detalistą, ale też platformą handlu dla wielu wielkich firm, i ciągle dąży do ekspansji na nowe rynki i w nowe dziedziny. Poniżej spróbujemy nakreślić możliwie krótko historię powstania firmy, jej szczególne cechy i ideę, która jej przyświecała.

Historia – pionierzy e-handlu

Początki

Jeff Bezos założył swoją firmę w 1994 roku. Początkowo nazywała się Cadabra, ale po jakimś czasie zmieniono ją na Amazon. Internetowa księgarnia, a w perspektywie „sklep ze wszystkim”, miała kojarzyć się z Amazonką, największą rzeką na świecie. Do 1998 roku Amazon sprzedawał wyłącznie książki. Jako księgarnia internetowa odniosła ogromny sukces – składanie zamówień przez internet i wysyłka pocztą stworzyły możliwość dostępu do tysięcy tytułów z każdego miejsca w Stanach Zjednoczonych i na świecie. Rewolucyjnym rozwiązaniem było umożliwienie klientom zamieszczania recenzji książek na stronach Amazona. To jeden z wielu przykładów platformowości i włączania klientów w prace nad serwisem. Już w 1996 roku firma uruchomiła pierwszy system personalizacji: specjalny program zaczął zbierać informacje o upodobaniach klientów i na tej podstawie formułować propozycje następnych zakupów. Zastosowanie cyfrowej technologii do poznania preferencji klienta i stworzenia dla niego spersonalizowanej oferty handlowej był jednym z głównych czynników sukcesu firmy, a używane do tego celu programy są ciągle ulepszane. Podobne rozwiązania na dużą skalę są stosowane przez inną globalną firmę, która prowadzi przeglądarkę Google.

² B. Stone, *The everything store. Jeff Bezos and the age of Amazon*, Corgi Books, London 2013.

³ J. Rossman, *The Amazon Way. 14 Leadership Principles Behind the World's Most Disruptive Company Create-Space Independent Publishing Platform*, North Charleston 2014.

W 1997 roku Amazon.com wszedł na giełdę. Głównym wyzwaniem okazała się walka z ówczesnym gigantem detalicznej sprzedaży książek – Barnes&Noble. W 1998 roku Amazon.com rozszerzył asortyment i oprócz książek zaczął sprzedawać muzykę i wideo, a w następnym roku – zabawki, elektronikę i narzędzia. Poszerzenie asortymentu dało mu przewagę nad rywalami w branży księgarskiej. W tym samym roku otwarto europejskie gałęzie serwisu: amazon.co.uk i amazon.de. Ciągła ekspansja na nowe rynki i w nowe dziedziny to stała cecha firmy Amazon.com, która pozwoliła w relatywnie krótkim czasie osiągnąć globalną skalę operowania. Zyski z działalności niemal w całości przekazywane są na kolejne inwestycje, co jest m.in. przyczyną braku odprowadzania podatków w poszczególnych krajach.

Ciągłe innowacje

Trudno wymienić wszystkie firmy i technologie, które Amazon nabył i wykorzystał na drodze swojego rozwoju, i innowacje, które wprowadził do e-handlu. Trzeba jednak wspomnieć o kilku punktach przełomowych. Pierwszy to uruchomienie w 2000 roku Amazon Marketplace, programu, dzięki któremu klienci Amazon.com mogą sprzedawać używane książki i inne artykuły. Następnie uruchomienie Amazon Web Services w 2002 roku, czyli dostarczenie możliwości wynajmowania od Amazon.com infrastruktury informatycznej. W 2005 roku wystartował program Amazon Prime, w ramach którego za stałą roczną opłatą w wysokości 79 dolarów Amazon.com gwarantował darmową dwudniową dostawę na terenie całych Stanów Zjednoczonych oraz zniżki na dostawę jednodniową. Niedługo potem Amazon.com rozpoczął ekspansję w sektorze rozrywki (filmy, muzyka, TV, gry komputerowe), a w 2007 roku w sektorze sprzedaży artykułów spożywczych (Amazon Fresh) i innych towarów (pieluch, artykułów dla zwierząt, odzieży itp.).

W 2007 roku firma zrewolucjonizowała sektor księgarski, wprowadzając na rynek Kindle, urządzenie elektroniczne służące do czytania książek, które można kupić w serwisie internetowym. Kindle wyposażony jest w ekran o wysokim kontraście, wyprodukowany z użyciem technologii E-Ink, dzięki któremu czytanie jest łatwiejsze niż z ekranu komputerowego. Nowe generacje urządzenia są rozwijane co kilka lat. W listopadzie 2015 roku w Stanach Zjednoczonych Kindle oferował dostęp do ponad 4 milionów tytułów.

Wymienione wyżej wynalazki i ulepszenia to nie tylko kamienie milowe na drodze rozwoju Amazon.com, ale często przełomowe rozwiązania zmieniające standardy światowego e-handlu.

Wyniki biznesowe

Co interesujące, założyciel nie liczył na szybki zwrot inwestycji i wykazywał się zawsze dużą cierpliwością w sprawie rentowności swojej firmy⁴. Amazon zanotował pierwszy pozytywny wynik finansowy w 2003 roku, a w lipcu 2015 roku jego wartość oszacowano na 250 miliardów dolarów, czyli o 30 miliardów wyżej, niż szacuje się największego światowego detalistę, sieć Walmart⁵. Jeff Bezos został uznany przez amerykański magazyn Forbes za piątego najbogatszego człowieka świata w 2015 roku⁶ i czwartego najbogatszego człowieka świata w 2016 roku⁷.

Amazon operuje trzynastoma stronami internetowymi w różnych krajach (pierwsze były brytyjska i niemiecka). W 2015 roku było ok. 244 milionów kont użytkowników⁸. Trzeba pamiętać, że Amazon to nie tylko sklep, ale też miejsce, gdzie inne przedsiębiorstwa mogą prowadzić handel. Dlatego Amazon.com określa się jako globalną platformę handlową (*global market place*). Jego rywalami są Alibaba, Ebay czy MercadoLibre – nie zawsze znane europejskiemu klientowi globalne platformy. W tej chwili największą wartość ma Alibaba, operujący na rynku azjatyckim. Na rynku amerykańskim natomiast Amazon jest niekwestionowanym liderem e-handlu. W 2014 roku jego roczny dochód wyniósł ok. 90 miliardów dolarów. Przedsiębiorstwo to charakteryzuje dynamiczny wzrost – roczny dochód w 2014 roku był ponad dwa razy większy niż w 2010 roku i ok. 10 razy większy niż w 2004 roku. Zyski przedsiębiorstwa (EBITDA)⁹ wyniosły w 2014 roku 4,9 miliarda dolarów.

W 2013 roku Amazon wypracował większą sprzedaż w Stanach Zjednoczonych niż zsumowana sprzedaż sklepów zajmujących miejsca od drugiego do dwunastego w rankingu (są wśród nich Apple, Walmart, Sears, Macy)¹⁰. W 2015 roku amerykańska platforma Amazon.com oferowała ponad 300 milionów różnych produktów, w tym ponad 52 miliony książek i ponad 42 miliony artykułów elektronicznych¹¹. Towary podzielone były na 17 kategorii i 124 pod-

4 J. Rossman, *The Amazon Way...*, dz.cyt.; B. Stone, *The everything store...*, dz.cyt.

5 P. La Monica, *Amazon is now worth way more than Walmart*, CNN Money US, 2015, <http://money.cnn.com/2015/07/24/investing/amazon-worth-more-than-walmart>.

6 K. Vinton, *Jeff Bezos Just Gained \$7 Billion In An Hour To Become World's Fifth Richest*, Forbes Tech US 2015, <http://www.forbes.com/sites/katevinton/2015/07/23/jeff-bezos-just-gained-7-billion-in-an-hour-to-become-worlds-fifth-richest/#3ef499bc7065>.

7 C. Sorvino, *Amazon CEO Jeff Bezos Becomes World's Fourth Richest Person With \$6 Billion Gain*, Forbes Lists US 2016, <http://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2016/04/28/amazon-ceo-jeff-bezos-becomes-worlds-fourth-richest-person-with-6-billion-gain/#462104f1a4ab>.

8 J. Abraham, K. Koelemeijer, *The Rise of the Global Market Places. How to Compete and prosper in the world of Amazon, Alibaba and other platforms*. Amsterdam, Ecommerce Foundation, Nyenrode University, Amsterdam 2015, https://www.ecommercepolska.pl/files/9414/3504/3614/How_to_survive_the_global_market_places_v150610.pdf.

9 Zysk operacyjny przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań opiewających, podatków, amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych oraz amortyzacji rzeczowych aktywów trwałych, czyli w przybliżeniu środki pieniężne z działalności operacyjnej.

10 J. Jorij Abraham, K. Koelemeijer, *The Rise...*, dz.cyt.

11 Scrapehero, *Chart: count of products in Amazon US for major categories*, Learn Scrapehero 2015, <https://learn.scrapehero.com/chart-count-of-products-in-amazon-us-for-major-categories>.

kategorii. Odzwierciedla to ambicję założyciela firmy, aby Amazon stał się największym sklepem na świecie, w którym można kupić dosłownie wszystko.

Amazon od dawna zwiększa skalę swoich operacji poprzez wynajmowanie infrastruktury innym biznesom. Z początku polegało to na użyczeniu za opłatą infrastruktury poszczególnym sklepom, np. takim gigantom handlu detalicznego, jak: Toys R Us, Marks & Spencer, Target i Sears. Dzisiaj Amazon rozwinął tę działalność w formie usług Amazon Media Group, Amazon Payments, Amazon Fulfillment, Amazon Global Selling, ale przede wszystkim – Amazon Web Services.

Dochody w 2015 roku z tego ostatniego serwisu ocenia się na 5 miliardów dolarów, czyli o 49% więcej niż w 2014 roku. Usługa obejmuje przechowywanie danych, bazy danych, analitykę i ponad 150 aplikacji. W 2015 roku z AWS korzystało ponad milion klientów, w tym: sklep internetowy Etsy, firma software'owa Adobe, firmy z branży turystycznej, np. Airbnb, media, np.: Financial Times, The Guardian, Newsweek, z dziedziny mediów: Dropbox i Netflix, z sektora finansowego: DowJones, Nasdaq czy marki takie, jak: Nike, Philips i Unilever¹².

Amazon.com oferuje towary i usługi nie tylko pojedynczym klientom, ale też innym biznesom. W 2015 roku 44% sprzedanych za pośrednictwem tego serwisu towarów pochodziło od zewnętrznych sprzedawców, którzy używają tej strony i sieci logistycznej za opłatą (*Amazon third-party sellers*)¹³. W 2015 roku ponad 2 miliony zewnętrznych sprzedawców korzystało z tej usługi¹⁴. Amazon.com pobiera od zewnętrznych sprzedawców od 6% do 45% prowizji w zależności od kategorii (w większości kategorii jest to ok. 15%¹⁵).

Firma software'owa czy gigant logistyki?

Rozwój e-handlu na wielką skalę umożliwił uwolnienie transakcji handlowych od wszelkich ograniczeń czasu i przestrzeni. Każdy, kto dysponuje odpowiednimi środkami, może dokonać transakcji internetowej o każdej porze i z każdego punktu na kuli ziemskiej. Możliwość przeglądania asortymentu, zamawiania i prowadzenia transakcji przez internet zmniejszyła potrzebę utrzymywania fizycznych sklepów, skracając dystans między produkcją a dystrybucją detaliczną. Powstały gigantyczne centra logistyczne, z których towar jest rozsyłany w odpowiednich kierunkach.

Amazon wykorzystał te nowe możliwości, budując system sprzedaży na niespotykaną dotąd skalę, a zaczął od księgarni internetowej i rozszerzał asortyment o inne kategorie towarów i usług.

¹² J. Abraham, K. Koelemeijer K., *The Rise...*, dz.cyt.

¹³ J. Rankin, *Third-party sellers and Amazon – a double-edged sword in e-commerce*. The Guardian Technology Sector, 2015, <http://www.theguardian.com/technology/2015/jun/23/amazon-marketplace-third-party-seller-faustian-pact>.

¹⁴ J. Abraham, K. Koelemeijer, *The Rise...*, dz.cyt.

¹⁵ Tamże.

Profesor Steve Tadelis z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley zwrócił uwagę, że Amazon utrzymuje wizerunek firmy, której działanie opiera się na wysoko rozwiniętej technologii i software: „[w publicznym odbiorze – przyp. autora] Amazon należy do tej samej grupy co Google, Facebook czy Twitter”. Tymczasem, jego zdaniem, Amazon to raczej „Walmart bez fizycznych sklepów”¹⁶, czyli przede wszystkim gigantyczny detalista. Owszem, zamówienia są składane przez internet i dostarczane pocztą, a firma stara się stosować nowe technologie na każdym etapie pracy, ale sednem jej działalności, według Tadelisa, jest sprzedaż detaliczna na ogromną skalę.

Wniosek ten wydaje się trafny, jeśli przyjrzymy się najliczniejszej grupie zatrudnionych w Amazonie: w przeciwieństwie do takich firm jak Google czy Facebook większość pracy wykonują pracownicy fizyczni, którzy odbierają, pakują i wysyłają towar do klienta. Pracownicy umysłowi, na przykład programiści, stanowią zdecydowaną mniejszość¹⁷.

Tajemnice sukcesu

Podstawą sukcesu Amazon.com jest kolonizacja amerykańskiego sektora e-handlu i pionierskie osiągnięcia w tej dziedzinie. Założyciel szybko dostrzegł potencjał rozwijającego się internetu. Tradycyjnie handel przebiegał według schematu: producent – hurtownik – detalista – klient. E-handel może łączyć lub omijać poszczególne etapy, dając możliwość powstania ogromnej platformy, na której producenci, sklepy, klienci mogą się odnaleźć niezależnie od ograniczeń fizycznych, bez kosztów utrzymywania fizycznych sklepów. Software zastosowany przez Amazona i inne e-sklepy daje też zupełnie nowe możliwości przechowywania, indeksowania i oceniania ofert handlowych i transakcji. To przedsięwzięcie od początku było projektem na wielką skalę, a jednym z najważniejszych dążeń w jego historii było ciągłe zwiększanie wielkości operacji.

Siłą firmy jest też jej platformowość. Jako platforma daje możliwości znajdowania połączeń między klientami a sklepami, ale także między pracodawcami a tysiącami tymczasowych pracowników w usłudze Mechanical Turk. Dobrym przykładem platformowej natury jest omówiony już program dla zewnętrznych sprzedawców. Zupełnie nowe możliwości stworzyła Kindle Direct Publishing Platform, tzn. platforma, dzięki której każdy za opłatą może opublikować swoją książkę i sprzedawać ją na Amazon.com i Kindle bez pośrednictwa wydawnictw. Oczywiście, takie możliwości niepokoją tradycyjne domy wydawnicze. Direct Publishing jest jednak wielkim sukcesem sprzedaży – zupełnie nieznani autorzy mogą zamieszczać na nim swoje książki i czerpać zyski ze sprzedaży, z ominięciem *gatekeepers*, jakimi są wydawnictwa.

16 V. Kopytoff, *How Amazon Crushed The Union Movement*, Time Business 2014, <http://time.com/956/how-amazon-crushed-the-union-movement/>, <http://time.com/956/how-amazon-crushed-the-union-movement/>.

17 J. Abraham, K. Koelemeijer, *The Rise...*, dz. cyt.

Koncentracja na kliencie

Koncentracja na doświadczeniu klienta i projektowanie wszystkich funkcji serwisu dla ulepszenia go jest podstawową zasadą rozwoju Amazon.com.

Coś, co były menadżer firmy nazywa „świętą trójcą”, to cena, asortyment i dostępność. Już w 1997 roku Bezos pisał w liście do udziałowców, że dobre doświadczenie klienta jest dla Amazona priorytetem, dlatego ulepsza swój sklep, ciągle skraca czas dostawy i zapewnia możliwość „zakupu za jednym kliknięciem” (*One Click Shopping*). *OneClick*, system opatentowany przez Amazon.com, to usługa polegająca na tym, że komputer przygotowuje adres dostawy i dane do płatności oraz umożliwia klientom zamówienie dowolnego towaru przez przyciśnięcie jednego przycisku (jedno kliknięcie). Nie trzeba wpisywać swojego adresu i danych za każdym razem, wystarczy zalogować się na swoje konto.

Amazon od początku konsekwentnie wprowadza różne innowacje podnoszące satysfakcję klienta. Bardzo wcześnie, bo w 1995 roku, wprowadził możliwość pisania recenzji książek przez czytelników, z której później mogli korzystać klienci kupujący dowolny towar. Od 2000 roku można na Amazon.com sprzedawać książki używane, a od 2001 dostępna jest usługa „Zajrzyj do książki” (*look inside the book*), dzięki której niektóre strony książek są dostępne jako skany na stronie sklepu. Dwa lata później Amazon wprowadził też możliwość przeszukiwania tych udostępnionych fragmentów książek. Ponieważ klienci często zadawali sklepowi pytanie „gdzie jest moja przesyłka?”, w 2001 roku wprowadzono możliwość śledzenia przesyłek, nazwaną tak, jak to częste pytanie – *where’s my stuff?*. Wprowadzono też usługi polegające na zamawianiu prezentów, od 2005 roku można zarejestrować na Amazon.com swoją listę prezentów ślubnych, a od 2010 działa usługa „Uniwersalnej listy życzeń” (*Universal Wishlist*)¹⁸. Wszystkie te ułatwienia skierowane na polepszenie doświadczenia klientów łączyły się z wprowadzeniem innowacji informatycznych na stronach internetowych sklepu¹⁹.

Bezos zdecydowanie postawił na realne korzyści robienia zakupów w Amazon.com zamiast na marketing, reklamę czy CSR firmy. Jego zdaniem „poczta pantoflowa”, opinie przekazywane sobie przez klientów są najważniejsze. Swoją receptę na sukces przedstawił jako *frisbee* – rozkręcające się koło. Po pierwsze, cztery czynniki składają się na wzrost: świetny dobór asortymentu i wygodą, dobre doświadczenia klientów, ruch na stronie, więcej sprzedawców i zwiększanie asortymentu. Oprócz tego, wzrost napędza struktura niskich kosztów, co pozwala na obniżenie cen. Amazon stać na ciągłe obniżanie cen dzięki ogromnej skali firmy i dzięki temu, że nie naciska się na cokwartalne

¹⁸ J. Abraham, K. Koelemeijer K., *The Rise ...*, dz.cyt.

¹⁹ Motto firmy brzmi: *Best service is no service* – Najlepsza obsługa to brak obsługi. Chodzi o to, żeby klient mógł załatwić wszystkie swoje sprawy i rozwiązać potencjalne problemy w ramach kontaktu z automatycznym interfejsem. To samo dotyczy sprzedawców korzystających z Amazon.com. Wystawienie towaru na sprzedaż, umieszczenie go we właściwej kategorii, zbieranie i realizacja zamówień, przeglądanie swoich ocen i statystyk powinno przebiegać bez żadnego kontaktu z pracownikiem Amazon.com, chyba że pojawia się duży problem.

zyski. Książka w Amazon.com kosztuje zwykle mniej niż w tradycyjnej księgarni sprzedającej papierowe książki.

Rezultaty tego nastawienia są widoczne – Kindle jest najwyżej cenioną w Stanach marką pod względem doświadczenia klienta (ideał kontra doświadczenie klienta). W cytowanych badaniach Kindle spełnia oczekiwania użytkowników w 97%. Drugie miejsce zajmują komputery Apple, a trzecie Amazon.com – sklep internetowy²⁰.

Zarządzanie i kultura organizacji

Legenda założyciela i fenomen Amazona

Sukces i innowacyjność Amazona przekłada się na podziw opinii publicznej i przychylny stosunek środowiska biznesowego²¹. W 2015 roku Amazon.com zajął czwarte miejsce w rankingu najbardziej podziwianych firm amerykańskiego magazynu Forbes. Podobnie jak Apple i Google, Amazon cieszy się wizerunkiem firmy bardzo innowacyjnej, która odnosi sukcesy, ciągle podbija nowe rynki i kwestionuje dotychczasowe zasady działania swojej branży. Podobnie jak wspomniane firmy, Amazon posiada charyzmatycznego przywódcę, którego wizja rozwoju firmy i zaangażowanie w jej sukces budzi podziw i kontrowersje. Jeff Bezos jest opisywany w prasie o tematyce biznesowej jako geniusz, nawet wizjoner, ale też człowiek trudny lub bezwzględny, o ogromnych ambicjach, które ciągle pchają go do przodu bez względu na koszty, zwolnienia, konflikty (podobną sławą geniusza cieszył się Steve Jobs szef firmy Apple czy Mark Zuckerberg założyciel Facebooka)²².

Następne podobieństwo do „firm przyszłości”, takich jak Google i Apple, to sukces polegający na wykorzystaniu i rozwijaniu nowych technologii, a nawet włączenie do publicznego wizerunku firmy elementu „futuryzmu”. Firmy te starają się zaskakiwać opinię publiczną nowymi wynalazkami, decydować o przyszłości technologii i sposobach jej funkcjonowania, a raczej penetrowania naszego życia codziennego. Futurystyczne newsy o Amazonie donoszą np. o rozpoczęciu badań nad wykorzystaniem dronów do dostaw zakupów czy o wynalezieniu osobistego asystenta nazwanego Echo (Alexa), który ma przypominać sztuczną inteligencję i rozumie słowne pytania i komendy.

Zasady zarządzania

Innowacyjność Amazona ma się przejawiać nie tylko na polu dostarczanych usług, ale także zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z charakterystycznych

20 J. Abraham, K. Koelemeijer, *The Rise...*, dz.cyt.

21 *World's Most Admired Companies*, Fortune US 2015, <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/>

22 B. Stone, *The everything store...*, dz.cyt.

elementów kultury korporacji jest lista 14 zasad przywództwa (*leadership rules*), które ma znać każdy pracownik i które określają filozofię firmy:

1. Obsesja na punkcie klienta
2. Własność [rozumiana jako osobista odpowiedzialność – przyp. aut.]
3. Pomysłowość i prostota
4. Prawie zawsze właściwe decyzje
5. Zatrudnianie najlepszych i dbałość o ich rozwój
6. Nacisk na najwyższe standardy
7. Odważne myślenie
8. Nastawienie na działanie
9. Oszczędność
10. Otwarta samokrytyka
11. Zdobywanie zaufania innych
12. Praca od samych fundamentów
13. Odwaga w wyrażaniu sprzeciwu i składaniu zobowiązań
14. Osiąganie wyników²³

Zasady te mają przypominać o konieczności zaangażowania pracowników, przywiązaniu do materialnego konkretnego w ulepszaniu procesu pracy, o chęci likwidowania „biurokracji” na rzecz „prostych rozwiązań” i woli do ciągłego kwestionowania konwencjonalnych zasad działania biznesu i miejsca pracy. Zasady przywództwa są częścią rozwiniętej kultury korporacyjnej Amazona, na którą składa się wiele szczególnych zwyczajów i zwrotów językowych.

Taylorizm, algorytmy, nadzór, ewaluacje, monitoring

Amazon stosuje w swoich centrach logistycznych rozwinięte metody zarządzania pracą, oparte na idei taylorizmu, wzbogacone o szczegółowe pomiary elektroniczne. W centrach logistycznych organizacja i kontrola pracy odbywa się w rozbudowanym systemie komputerowym. Każdy pracownik hali posługuje się skanerem kodów kreskowych, który wskazuje, gdzie ma znaleźć dany produkt w hali, jakie jest jego przeznaczenie oraz ile czasu zajęło pracownikowi wykonanie poszczególnych czynności. Obliczone przez system komputerowy normy wyznaczają, ile czasu ma pracownik na wykonanie danej czynności i jaka jest dzienna norma czynności do wykonania. Liderzy, czyli zarządzający niższego szczebla, na bieżąco kontrolują postępy pracy, a w razie nieplanowanej przerwy lub opóźnienia mogą znaleźć dowolnego pracownika i zmobilizować go do wydajniejszej pracy lub pomóc rozwiązać problem, który opóźnia pracę.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w Amazonie polega na wskaźnikach liczbowych. Szef firmy podkreśla, że można zarządzać ludźmi, wykorzystując te same techniki i algorytmy, które stosuje Amazon w realizacji usług.

23 Tłumaczenie z angielskiego za polską stroną Amazon.com <http://amazon-operations.pl/dlaczego-amazon/zasady-przyw%C3%B3dztwa>.

Prowadzi się szczegółowy i ciągły monitoring wyników pracy, inny dla pracowników fizycznych, inny dla umysłowych, ale niezmiennie mierzony, wyrażany i oceniany w liczbach. Wyniki są regularnie komunikowane na zebraniach pracowników. Stosuje się do nich „algorytmy poprawy wyników”, czyli obliczenia, które mają zapoznać pracownika z jego efektywnością i zmobilizować do jej podwyższenia, a zarazem polepszania wyników. Można powiedzieć, że jest to swoista gamifikacja zarządzania zasobami ludzkimi – pracownicy są graczami, którzy porównują swoje wyniki i podejmują rywalizację.

Pracownicy mają też oceniać siebie nawzajem. *Anytime Feedback Tool*, specjalna aplikacja w wewnętrznym oprogramowaniu, umożliwia pracownikom anonimowe dzielenie się z kierownictwem nawet najmniejszymi spostrzeżeniami na temat współpracowników. Mogą to być pochwały albo nagany, informacje o kilkuminutowych przerwach w pracy, o narzekaniu czy o tym, że ktoś zdradza oznaki „nieelastyczności”²⁴. Taki system stwarza możliwość wzajemnego donoszenia na siebie w środowisku ciągłej rywalizacji.

Takie metody zarządzania ludźmi polegają na stosowaniu pomiarów matematycznych i porównywaniu wyników pracy dla wzmocnienia rywalizacji między pracownikami i silnego motywowania ich do ciągłego podnoszenia efektywności.

Pracownicy fizyczni

Powstało kilka reportaży opisujących ciężkie warunki pracy pracowników fizycznych w centrach logistycznych Amazona²⁵. Artykuły prasowe dostarczają przeglądu problemów: od podziału pracowników na „stałych” i „tymczasowych” (którzy jednak mogą pracować tam długo), co ma wzmocnić konkurencję i pomóc uniknąć kosztów zatrudnienia wszystkich pracowników na stałe kontrakty, utrzymywać dużą rotację pracowników przez zwalczanie związków zawodowych, trudne warunki pracy na hali (np. zbyt wysoka temperatura powodująca omdlenia), a nawet wypadki śmierci pracowników podczas pracy w magazynie²⁶.

24 J. Kantor, D. Streitfeld, *Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace*, The New York Times 2015, <http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html> <http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html>.

25 S. Soper, *Inside Amazon's Warehouse*, The Morning Call 2015, <http://www.mcall.com/news/local/amazon/mc-allentown-amazon-complaints-20110917-story.html#page=7>; D. Streitfeld, *A New Book Portrays Amazon as a Bully*, The New York Times 2013, http://bits.blogs.nytimes.com/2013/10/22/a-new-book-portrays-amazon-as-bully/?_r=2 http://bits.blogs.nytimes.com/2013/10/22/a-new-book-portrays-amazon-as-bully/?_r=2; S. Head, *Worse than Wal-Mart: Amazon's sick brutality and secret history of ruthlessly intimidating workers*, Salon 2014, http://www.salon.com/2014/02/23/worse_than_wal_mart_amazons_sick_brutality_and_secret_history_of_ruthlessly_intimidating_workers/, <http://www.bbc.com/news/business-25034598>, <http://time.com/956/how-amazon-crushed-the-union-movement/>, D. Jamieson, *The Life and Death of an Amazon Warehouse Temp. What the Future of Low-wage Work Really Looks Like*, The Huffington Post Highline 2015, <http://highline.huffingtonpost.com/articles/en/life-and-death-amazon-temp/>, J. Grierson, *Amazon 'regime' making British staff physically and mentally ill, unions say*, The Guardian 2015, <http://www.theguardian.com/technology/2015/aug/18/amazon-regime-making-british-staff-physically-and-mentally-ill-says-union>.

26 D. Jamieson, *The Life and Death...* dz. cyt.; J. Del Rey, *Worker Killed at One of Amazon's New Jersey Warehouses (Update)*, All things D. 2013, <http://allthingsd.com/20131217/worker-killed-at-one-of-amazons-new-jersey-warehouses/> <http://allthingsd.com/20131217/worker-killed-at-one-of-amazons-new-jersey-warehouses/>.

Podział pracowników na stałych i tymczasowych jest związany z systemem dostaw *Just-in-time*, charakterystycznym dla dzisiejszego kształtu kapitalistycznej produkcji i dystrybucji. Aby sprostać ogromnym zamówieniom, szczególnie w okresie szczytowych obrotów, czyli w czwartym kwartale, centra logistyczne Amazona potrzebują tysiące pracowników fizycznych. Część z nich przyjmowana jest tylko na ten okres, choć większość jest przekonana, że jeśli sprawdzi się w roli pracownika tymczasowego, to zasłuży na stałą posadę. Determinacja pracowników tymczasowych, aby dowieść swojej sprawności w nowym miejscu, wzmacnia rywalizację. Tymczasowe zatrudnienie wiąże się z gorszymi warunkami zatrudnienia i brakiem zabezpieczeń socjalnych. Zdaniem niektórych pracowników, Amazon celowo utrzymuje dużą rotację zatrudnionych, aby uniknąć oferowania stałych kontraktów i konsolidacji załogi.

Główne problemy warunków pracy to szybkie tempo, częste reprimendy, groźby zwolnienia, utrzymywanie stałego podziału na pracowników stałych i tymczasowych. Częste zwolnienia z kolei motywują pracowników do ukrywania kontuzji i bólu²⁷. W 2011 roku w jednym z amerykańskich centrów logistycznych Amazona dochodziło do przegrzewania hal, a skutkiem były omdlenia pracowników. Temperatura w halach wynosiła do 43 stopni Celsjusza. Pracownicy, którzy tracili przytomność w czasie pracy, byli odwiezieni z zakładu pracy przez ambulans. Pracodawca zorganizował dodatkowe przerwy, ale nie zmniejszył wyznaczonych na te dni norm pracy, czyli nie zmniejszył zalecanej ilości pracy do wykonania. To mobilizowało niektórych pracowników do pracy mimo osłabienia z obawy przed punktami karnymi.

W artykułach powtarzają się uwagi o zbyt szybkim tempie pracy i jej wymagającym fizycznie charakterze. Oprócz tego zanotowano przypadki zniechęcania pracowników do zakładania związków zawodowych. Amazon zatrudnił nawet w Stanach Zjednoczonych specjalną firmę, której zadaniem jest rozbijanie związków, a nawet, jak donosi prasa, zamknął jedno ze swoich centrów w odpowiedzi na rosnące uzwiązkowienie pracowników²⁸. Brytyjski związek GMB, obecny w zakładach na terenie Wielkiej Brytanii, określił warunki pracy w centrach logistycznych Amazona jako „groźbę dla zdrowia psychicznego i fizycznego”²⁹. Pojawił się też artykuł na temat pracownika, który zmarł podczas pracy na hali³⁰.

27 S. Soper, *Inside Amazon's ...*, dz.cyt.

28 V. Kopytoff, *How Amazon Crushed...*, dz.cyt.

29 J. Grierson, *Amazon 'regime'...*, dz.cyt.

30 D. Jamieson, *The Life and Death...*, dz.cyt.

Reportaż opublikowany w *New York Times* w 2015 roku opisuje kontrowersyjne metody zarządzania pracownikami umysłowymi w Amazonie³¹ jako „eksperyment” w zakresie zarządzania. Na podstawie wywiadów z byłymi i obecnymi pracownikami autor opisuje praktyki takie, jak: coroczne zwolnienia, oczekiwanie od pracowników wielu godzin pracy i dostępności przez e-mail poza pracą, surowe traktowanie pracowników o słabym zdrowiu (np. poronienie, nowotwór), budowanie atmosfery rywalizacji wśród pracowników i zachęcanie do donosów.

Autor opisuje przypadek matki, która aby pogodzić pracę z opieką nad dzieckiem, ustaliła z szefem, że będzie przychodzić do pracy o 7 rano i wychodzić o 16:30. Mimo że wyniki jej pracy nie pogorszyły się, inni pracownicy wysyłali kierownictwu informacje o jej „wcześniejszym” wychodzeniu z pracy. Podczas omawiania wyników zespołu na jednej z sesji ta krytyka anonimowych współpracowników została odczytana, a jej szef odpowiedział, że „nie może jej bronić, skoro jej koledzy uważają, że nie wykonuje dobrze swojej pracy”. Pracownica odeszła z Amazona po roku.

Bohaterowie reportażu opisują Amazon jako miejsce, w którym panuje tak duża rotacja pracowników, że w zasadzie są oni postrzegani jako wymienieni. Panuje powszechne przekonanie, że na każde miejsce pracy „czeka” już w kolejce ktoś inny. Jako jedną z największych wad zatrudnienia w tej firmie pracownicy wymieniali nierealistycznie dużo pracy wyznaczonej dla jednej osoby. Pracownik, który nie chce być oceniony negatywnie, pracuje w nadgodzinach, w nocy, w weekend, a nawet na urlopie, w czasie którego powinien mieć stały dostęp do internetu, żeby móc bez przeszkód komunikować się z szefem. Taka presja powoduje liczne konsekwencje zdrowotne, np. niepokoje, ciągły stres (*anxiety*) czy wrzody żołądka. Liczni pracownicy mówią, że widzieli, jak ich koledzy płaczą, uginając się pod siłą psychicznej presji lub złej oceny.

Firma szczycąc się „nierozsądnymi wysokimi standardami” obsługi klienta otwarcie komunikuje, że praca w Amazonie różni się od pracy w innych firmach, przede wszystkim z powodu wysokich ambicji i wizji jej liderów. W jednym z krótkich filmów reklamowych mających zachęcić do pracy w Amazonie pracownica mówi wprost: „To nie jest miejsce dla wszystkich, albo to kochasz, albo nienawidzisz”.

Za pozytywną stronę atmosfery niektórzy rozmówcy wymieniali zachęcanie do wyrażania własnej opinii, do angażowania się w polepszanie działania firmy, do krytykowania istniejących metod i procedur – wszystko w imię lepszych wyników. Ta zachęta do wyrażania własnej opinii jest silnym czynnikiem motywującym pracowników (przynajmniej pracowników biurowych wyższego szczebla).

31 J. Kantor, D. Streitfeld, *Inside Amazon...*, dz.cyt.

Można to określić jako zastosowanie założeń kapitalizmu platformowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi – swoiste zarządzanie platformowe. Na czym miałyby polegać zarządzanie platformowe? Sukces wielkich platform, takich jak Facebook, polega na tym, że to użytkownicy tworzą jego zawartość. Nie są tylko odbiorcami, którzy mogą czytać i co najwyżej komentować newsy, ale sami tworzą zawartość platform, zamieszczając linki, zdjęcia, materiały tekstowe i wideo czy tworząc wydarzenia. W ten sposób kreują zawartość (*content*) platform, dzięki której mogą one funkcjonować. System motywacji pracowników w Amazonie opiera się na podobnej zasadzie: pracownicy chcą być słuchani, chcą, żeby ich pomysły się liczyły. Im wyraźniej widzą związek między swoim wkładem pracy a sukcesem projektów, im bardziej czują, że ich pomysłowość w rozwiązywaniu problemów jest ceniona i przydatna, tym bardziej są zaangażowani. Podobnie więc jak w platformach typu Facebook, cenne jest poczucie tworzenia, wnoszenia istotnego wkładu. Pracownicy biurowi Amazona mówią wręcz o „uwodzicielskiej” sile tego poczucia i zaangażowania w sukces firmy. Ich sytuacja różni się jednak od sytuacji pracowników fizycznych – o ile na pierwszych czekają inne posady w takich firmach jak Google, o tyle pracownicy fizyczni (stali i tymczasowi) w wielu regionach mogą mieć bardzo ograniczone możliwości innego zatrudnienia³².

Nie tylko Amazon

Należy podkreślić, że Amazon nie jest jedyną korporacją stosującą zaawansowane metody zarządzania zasobami ludzkimi, które mają spowodować maksymalizację efektywności i zysku. Naruszenia zasad BHP, rozmyślne dzielenie pracowników na stałych i tymczasowych, zarządzanie ukierunkowane na bardzo silną motywację zatrudnionych i stworzenie silnej rywalizacji – wszystkie te elementy znajdujemy również w innych korporacjach w Polsce i za granicą. Celem naszego opracowania nie jest wskazanie Amazona jako jedynej firmy stosującej takie metody, chodzi raczej o pokazanie szerszego zjawiska. Amazon przyciąga szczególną uwagę, poświęca się wiele artykułów prasowych i różnych opracowań warunkom pracy w jego zakładach, co może być związane z innowacyjnym zastosowaniem technologii cyfrowych do wzmocnienia metod zarządzania zasobami ludzkimi. Mogą one stać się punktem wyjścia do stawiania pytań o przyszłość zarządzania i o kształt popularnego doświadczenia pracy i korzystania z technologii w przyszłości.

Amazon w Polsce

Pierwsze kroki do rozpoczęcia inwestycji w Polsce Amazon zrobił w połowie 2013 roku. Podjął rozmowy z Ministerstwem Gospodarki oraz lokalnymi instytucjami publicznymi, przede wszystkim samorządami gminnymi. Rozmowy

32 D. Jamieson, *The Life and Death...*, dz.cyt.

na szczeblu ministerialnym miały raczej charakter kurtuazyjny, a celem było stworzenie dobrego klimatu inwestycyjnego; rozmowy na szczeblu samorządowym dotyczyły już ściśle działań operacyjnych związanych z przebiegiem inwestycji od strony administracyjnej i budowlanej. Korporacja zdecydowała się na otwarcie trzech centrów logistycznych w Polsce: dwóch pod Wrocławiem, w miejscowości Bielany Wrocławskie (gmina Kobierzyce, powiat wrocławski) oraz jednego w Sadach pod Poznaniem (gmina Tarnowo Podgórne, powiat poznański). Centra logistyczne, nazywane w Amazon *fulfillment centers*, mają za zadanie realizację zamówień złożonych na stronach internetowych serwisu Amazon.com. Zatrudnieni w centrach zajmują się przyjmowaniem, składowaniem, wybieraniem, pakowaniem i wysyłaniem towaru do klientów. Centra dysponują dużą powierzchnią (ponad 100 000 m²), cechują się wysokim zautomatyzowaniem pracy i zastosowaniem technologii elektronicznej do organizacji pracy każdej osoby.

W polskich oddziałach firmy w 2015 roku zatrudniano łącznie ok. 4 tys. osób. Do tego należy dodać zatrudnianych przez agencje pracy tymczasowej, których liczba zmienia się w zależności od cyklu pracy centrów logistycznych, czasami jest to nawet do 7 tys. osób. Najwyższe obroty firma uzyskuje przed świętami Bożego Narodzenia, w listopadzie i grudniu, kiedy zamawia się prezenty świąteczne. Na całym świecie firma Amazon dysponuje 130 centrami logistycznymi, z czego w Europie znajduje się ich 39, oraz zatrudnia ok. 220 tys. pracowników. Łączna wartość inwestycji w Polsce wyniosła 1,5 mld zł i była to największa inwestycja zagraniczna w historii Amazona, a jednocześnie jedna z największych inwestycji zagranicznych w Polsce. Sama firma znalazła się na listach największych inwestorów zagranicznych w Polsce w latach 2014 i 2015, przygotowywanych przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych³³.

Budowa samych centrów logistycznych pod Poznaniem i Wrocławiem, mimo że wymagała dość złożonych procedur formalnych i wybudowania połączeń drogowych łączących hale z trasami szybkiego ruchu, postępowwała bardzo szybko. Budowa rozpoczęła się jesienią 2013 roku, a już w październiku 2014 roku centra rozpoczęły działalność. Główna rekrutacja pracowników rozpoczęła się w połowie 2014 roku i trwał kilka miesięcy, zarówno pracowników magazynowych, jak i średniego szczebla zarządzającego. Podobnie jak inwestycja, rekrutacja przybrała szybkie tempo. Duże znaczenie przy zatrudnianiu miała współpraca z lokalnymi urzędami pracy oraz innymi lokalnymi instytucjami publicznymi. Najważniejszym kanałem rekrutacji były jednak agencje pracy tymczasowej, a współpraca z nimi stanowi trwały element strategii zatrudnienia w standardowym trybie funkcjonowania firmy. W ciągu niecałego roku zatem zatrudniono 4–5 tys. osób, wliczając pracowników stałych i czasowych w całym przedsiębiorstwie.

33 *List of Major Foreign Investors in Poland*, PAIIIZ, http://www.paiz.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce#http://www.paiz.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce# (dostęp: grudzień 2015).

Funkcjonowanie oddziałów Amazona w Polsce nie polega jedynie na działalności wysyłkowej centrów logistycznych. Nasz kraj okazał się atrakcyjnym miejscem do zlokalizowania również bardziej zaawansowanych form działalności. W Trójmieście znajduje się Centrum Rozwoju Technologicznego (CRT) zatrudniające łącznie kilkuset pracowników, głównie informatyków. Jest to ośrodek badawczo-rozwojowy (B&R) pracujący na potrzeby korporacji w skali globalnej. Początkiem był zakup jednego z najlepszych na świecie syntezatorów mowy IVONA, który zamienia tekst pisany na tekst mówiony (technologia *Text-to-Speech*); oryginalnie powstał on w trójmiejskim oddziale zatrudniającym tujejszych informatyków. Obecnie CRT zostało znacznie rozwinięte i jest cenione w Amazonie za dostarczanie rozwiązań informatycznych wysokiej jakości nie tylko dzięki rzadkim kompetencjom pracowników, ale również dzięki innowacyjnemu podejściu i poszukiwaniu rozwiązań poza schematami. Sztandarowym produktem Amazona, powstającym w dużym stopniu w gdańskim CRT, jest Echo, czyli bezprzewodowe interaktywne urządzenie głosowe w postaci niewielkiej tuby odpowiadające na komendy użytkownika. Jego funkcjonalność polega na tym, że można głosem zadać pytanie lub wydać komendę, na które to urządzenie odpowiada, np.: można wydać komendę włączenia muzyki, przygotowania listy rzeczy do zrobienia, ustawienia alarmu, odczytywania audiobooków, sprawdzania prognozy pogody, korków w mieście itp. Polecenia te wykonywane są w czasie rzeczywistym dzięki połączeniu Echa do internetu i wykorzystaniu danych w chmurze. Działania urządzenia zapewniają serwery zarządzane przez inny dział firmy zlokalizowany w Warszawie – *Amazon Web Services* (AWS), który obsługiwany jest przez kilku pracowników. Oddział warszawski dostarcza również inne usługi, np. obsługują serwery danych. Te dwa centra Amazona, CRT i AWS, zostały zlokalizowane w Polsce ze względu na dwa istotne czynniki: dostęp do informatyków o znacznym potencjale innowacyjnym w skali światowej oraz niższe koszty pracy i utrzymania biur.

Inwestycje Amazona w Polsce, zarówno centra logistyczne, jak i jednostki informatyczne, charakteryzują się znaczną skalą, co wskazuje na to, że mają strategiczne znaczenie dla korporacji. W rozmowie z przedstawicielem firmy, przeprowadzonej w ramach tego badania, wymienione zostały czynniki decydujące o podjęciu tych inicjatyw.

- ▶ Dostęp do 38-milionowego rynku konsumentów, którzy potencjalnie mogą stać się użytkownikami serwisu Amazon. Obecnie wprawdzie nie istnieje polska domena, na której można dokonywać zakupów, ale od dłuższego czasu istnieją plany uruchomienia jej i rozpoczęcia pełnowymiarowej działalności sprzedażowej. Dostarczanie przesyłek do Polski przy zamówieniach przez inne portale firmy wiąże się z dość znacznymi kosztami, dlatego rynek konsumencki w Polsce stanowi dopiero pewien potencjał.
- ▶ Centralna geograficzna lokalizacja Polski w Europie, dzięki czemu koszty doręczenia przesyłek mogą być zoptymalizowane. Przedstawiciel

Amazona podkreślał, że przesyłki z centrów w Polsce docierają do ok. 40 krajów na świecie, choć głównym odbiorcą są właśnie kraje europejskie, a w szczególności Niemcy. Właśnie dlatego hale zostały umiejscowione w bezpośredniej bliskości autostrad A2 (ok. 170 km do granicy z Niemcami) i A4 (ok. 150 km do granicy z Niemcami) oraz niedaleko lotnisk Poznań-Ławica (ok. 12 km) i Wrocław-Strachowice (ok. 15 km). Infrastruktura kolejowa nie ma udziału w tym modelu. Lokalizacja centrów pozwala również szybko dostarczać przesyłki w Polsce, szczególnie w jej zachodniej i centralnej części.

- ▶ Uwarunkowania rynkowe, tzn. niskie koszty pracy w porównaniu z krajami Zachodniej Europy, zarówno pracowników magazynowych w centrach logistycznych, jak i pracowników z dużymi kompetencjami (w tym informatyków), co umożliwia efektywną optymalizację płacową. Co więcej, zasób pracy jest znaczny w dalszym ciągu, mimo poprawy w latach 2014 i 2015 obserwuje się w Polsce dość wysokie wskaźniki bezrobocia, a jednocześnie niższe wskaźniki zatrudnienia niż średnio w UE. Sytuacja ta zróżnicowana jest regionalnie. Wprawdzie w powiatach, gdzie zlokalizowane są centra logistyczne Amazona, stopa bezrobocia jest niska, lecz już w powiatach sąsiadujących obserwuje się znacząco wyższy odsetek osób poszukujących pracy. Przy jednocześnie niskich kosztach pracy i znacznym zasobie pracy siła robocza w Polsce charakteryzuje się względnie wysokimi kompetencjami, które mogą być łatwo spożytkowane zarówno w centrach logistycznych, jak i w jednostkach wysoko specjalistycznych. Przedstawiciel Amazona wskazywał również, że polscy pracownicy względnie dobrze znają język angielski w zakresie wystarczającym do rozumienia podstawowych komunikatów, które – zgodnie z kulturą organizacyjną firmy – są wszechobecne w miejscu pracy. Wie to z doświadczeń rekrutacyjnych i obserwacji pracowników magazynowych. Od pracowników wysoko wykwalifikowanych wymaga się płynnego mówienia w języku angielskim, co spełniane jest przez polskich pracowników wyższego szczebla.

Dyskurs publiczny na temat firmy Amazon w Polsce – znacząco spolaryzowane opinie interesariuszy, jaskrawe materiały prasowe

Należy wspomnieć o ważnym aspekcie badań, tzn. sprzecznych opiniach i kontrowersjach wokół inwestycji. Działalność Amazona w Polsce spotkała się z dużym zainteresowaniem mediów już na etapie planów i zapowiedzi inwestycyjnych. Materiały prasowe miały zróżnicowany emocjonalny wydźwięk i często bardzo barwny język³⁴. Wypowiedzi naszych rozmówców także różniły się, często skrajnie. Wydawało się, że każda osoba, zależnie od swojej roli

34 Wśród materiałów zebranych na użytek niniejszego raportu znajduje się ponad 50 artykułów portalu NaTemat i ponad 25 artykułów z portalu Gazety Wyborczej. Źródłem są też gazety lokalne: Gazeta Wrocławska i Głos Wielkopolski. Szczególnie portal NaTemat poświęcił dużo miejsca artykułom o Amazonie, o warunkach pracy w tej firmie i powstającym w zakładach związku zawodowym.

w koncernie, prezentuje zupełnie inny punkt widzenia i inaczej ocenia jego działania. Obiektywne opracowanie raportu o rozwoju tej firmy w Polsce i o jej stosunkach z pracownikami, obejmujące wielość głosów i stanowisk interesariuszy, było tym bardziej trudnym i ambitnym zadaniem.

Dlaczego wiadomość o otwarciu centrów Amazon w Polsce wywołała tak duże zainteresowanie i emocje? Naszym zdaniem, przypadek Amazona skupia kilka ważnych wątków: rozwój gospodarczy i technologie przyszłości; dużą inwestycję amerykańskiej firmy w Polsce; dyskusję o warunkach pracy w zagranicznym przedsiębiorstwie, która prowadzi do dyskusji o roli Polski w światowym systemie gospodarczo-politycznym.

Zamiary Amazona inwestowania w Polsce były widziane przez niektórych komentatorów jako pozytywna zmiana, znak, że Polska włączy się w następną międzynarodową sieć, jeszcze bardziej zintegruje się z Zachodem. Szybko pojawiły się jednak wątpliwości. Czy to oznacza, że polskie społeczeństwo jest dość bogate, żeby Amazon stworzył polską stronę, obniżył koszty przesyłek i na poważnie zaangażował się w sprzedaż w Polsce? Czy Polska będzie jedynie „magazynem” Amazona, a decyzja o inwestycji podyktowana jest niskimi płacami połączonymi z geograficzną bliskością Niemiec, jednego z najważniejszych rynków Amazona? Wydawało się, że media i opinia publiczna podzielają tę ambiwalencję.

Niektórzy komentatorzy wskazywali zdecydowane korzyści dla Polski: rozwój regionalny, nowe miejsca pracy, wpływy z podatków, być może otwarcie polskiej strony internetowej korporacji³⁵. Marcin Kaczmarczyk zwracał też uwagę na to, że inwestycja ta nie jest chwilowa, że geograficzna pozycja Polski i jej bliskość z Niemcami sprawiają, że gigant logistyki nie przeniesie się prędko do Rumunii ani na Ukrainę. Jego zdaniem, zamiary Amazona to „wyśmienita wiadomość”. Artykuły, których autorzy pisali pozytywne prognozy lub pozytywnie oceniali skutki działania firmy, ukazywały się najczęściej na stronach internetowych magazynów biznesowych skierowanych do przedsiębiorców (np. Forbes, Wyborcza Biznes).

Obawy budziły jednak dochodzące z Niemiec, USA i Wielkiej Brytanii wiadomości o ciężkich warunkach pracy w centrach logistycznych Amazona. Stawiano także pytanie, czy Polska jest dla Zachodniej Europy i Stanów Zjednoczonych jedynie rezerwuarem taniej siły roboczej³⁶. Wiadomości o rodzącej się działalności związkowej w polskich zakładach Amazona skupiły znacznie więcej uwagi niż doniesienia o dialogu społecznym w jakiegokolwiek innej dziedzinie gospodarki³⁷.

35 Np. M. Kaczmarczyk, *Amazon wchodzi do Polski. Tylko na kilka lat? Też dobrze*, 30.09.2013, http://wyborcza.biz/biznes/1,100897,14696318,Amazon_wchodzi_do_Polski__Tylko_na_kilka_lat__Tez.html?disableRedirects=true#ixzz3l9bSxclE (dostęp 8.09.2015).

36 Np. A. Włodarski i *Zostało ci pięć sekund. Jak się pracuje w magazynach Amazona*, Wyborcza.pl, Magazyn Świąteczny, http://wyborcza.pl/magazyn/1,140736,16632111,Zostal_o_ci_piec_sekund__Jak_sie_pracuje_w_magazynach.html; W. Orliński, *Amazońskie piekło, czyli zasada „oceni i wywal”*, Wyborcza.pl 2014, http://wyborcza.pl/duzyformat/1,147367,18628284,amazonskie-pieklo-czyli-zasada-oceni-i-wywal-orlinski.html?utm_source=facebook.com&utm_medium=SM&utm_campaign=FB_Duzy_Format.

37 Np. M. Lasek, *Bunt w polskim Amazonie. Amerykański sen za 8,5 zł za godzinę*, Wyborcza.pl 2015, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,18305728,Bunt_w_polskim_Amazonie__Amerykanski_sen_za_8_5_

W artykułach i komentarzach o największym ładunku emocjonalnym, ukazujących się w internecie, porównywano zakłady Amazon do obozów pracy. To jasne odwołanie do historii drugiej wojny światowej łączy wątki dużego zakładu przemysłowego, ciężkiej pracy, przymusu, nieuczciwego zysku (i wyzysku) oraz wspomnienie obcej, zachodniej dominacji, nawet kolonizacji całego narodu. O ile Amazon nie jest jedynym wielkim pracodawcą w sektorze niskich płac, który porównano do nazistowskiego obozu pracy³⁸, to warto zauważyć, w jaki sposób jego inwestycja zostaje tymi porównaniami wpisana w historię Polski i do jak silnego imaginariu odwołują się artykuły wyrażające opinie o złych warunkach pracy. Inwestycja amerykańskiego sklepu internetowego stała się przez to częścią szerszej dyskusji o roli Polski w świecie, o powracających lękach przed dominacją i wykorzystaniem przez potężniejsze siły; o rozczarowaniu i podejrzliwości; o pragnieniu uczestniczenia w globalnej wymianie; o niezadowoleniu z półmarginalnej roli Polski w światowym systemie polityczno-gospodarczym.

Tego rodzaju refleksja o nadziejach i obawach, które wzbudzają w Polsce zachodni inwestorzy i, ogólniej, gospodarka kapitalistyczna, nie jest nowa. Najważniejszą polską publikacją na ten temat jest prawdopodobnie książka *Prywatyzując Polskę* Elisabeth Dunn, w której autorka szczegółowo opisała przejście polskiej Almy przez amerykański koncern Gerber. Oceny działania zachodniego inwestora mieszają się w wypowiedziach rozmówców z bardziej ogólnymi opiniami na temat stosunków Polski z Zachodem, zakorzenionymi w poglądach na rzeczywistość gospodarczą, lecz wykraczającymi poza nią³⁹.

Ważnym wątkiem i ośrodkiem ambiwalencji jest też sama technologia. Amazon jest przywiązany do wizerunku firmy przyszłości. Na przykład niedawno ogłoszono, że pracuje nad systemem dostawy przez drony⁴⁰. Ta orientacja na ulepszanie usług przez jak najszersze i najbardziej innowacyjne zastosowanie technologii jest widoczna także w stylu zarządzania pracownikami, w organizacji pracy, w której maszyny planują i kontrolują wszystkie czynności pracowników i stale mierzą ich wydajność⁴¹.

zl.html#ixzz3l91Rkefp. Większe zainteresowanie mediów warunkami pracy w firmach zagranicznych znalazło nawet odzwierciedlenie w komentarzach pod artykułami w internecie: *podobne warunki pracy panują np. w jednej z podpoznańskich drukarni. Rozumiem jednak, że pracownicy Amazona mają większą siłę przebicia niż pracownicy właściciela Polaka* – komentarz pod reportażem M. Wójcika w „Dużym Formacie” – M. Wójcik, *Przez 10 godzin nie zobaczę słońca. Jak pracuje się ludziom w Amazonie*, Wysokieobcasy.pl 2015, http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/1,138929,19348665,przez-10-godzin-nie-zobacza-slonce-jak-pracuje-sie-ludziom.html?utm_source=facebook.com&utm_medium=SM&utm_campaign=FB_wysokieobcasy&disableRedirects=true.

38 K. Prus, *Pracownik Reala w Lublinie: 'To nie zakład, to obóz pracy'*, Dziennikwschodni.pl 2015, <http://www.dziennikwschodni.pl/lublin/n,1000162225,pracownik-reala-w-lublinie-to-nie-zaklad-to-oboz-pracy.html>; Pracownik Auchan Lublin, *'To już nie jest obóz pracy, lecz obóz zagłady'. List od pracownika Auchan Lublin*, Dziennikwschodni.pl 2015, <http://www.dziennikwschodni.pl/lublin/n,1000162278,to-juz-nie-jest-oboz-pracy-lecz-oboz-zaglady-list-od-pracownika-auchan-lublin.html>.

39 E. Dunn, *Prywatyzując Polskę*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2007.

40 *Amazon testuje drony i gra na nosie amerykańskiej administracji*, Tvn24bis.pl 2015, http://wyborcza.pl/1,75399,18177538,Amazon__Nasze_drony_beda_w_stanie_dostarczyc_przesylke.html, <http://tvn24bis.pl/techmoto,80/amazon-rozpoczal-testy-dronow-w-kanadzie,529186.html>.

41 D. Golumbia, *The Amazonization of Everything*, Jacobinmag.com 2015, <https://www.jacobinmag.com/2015/08/amazon-google-facebook-privacy-bezos/>.

W materiałach prasowych i wypowiedziach na temat Amazona widać mocno ambiwalentne podejście do rozwoju technologicznego, charakterystyczne dla naszych czasów, a znajdujące wyraz np. w literaturze i filmach *science fiction*. Z jednej strony, rozwój technologii oznacza nadzieję na postęp, ulepszenia, podniesienie jakości życia, zabezpieczanie ludzkich potrzeb szybciej i łatwiej – to wątek zwycięstwa ludzkiego rozumu, innowacyjności. Z drugiej strony, rozwój technologii budzi obawy, bo wynalazki technologiczne coraz bardziej istnieją w naszym życiu, w coraz bardziej intymny sposób przenikają naszą codzienność. Czy konsekwencją rozwoju jest tylko postęp i większa wygoda, czy też tak bliski kontakt z technologią pozwala jej twórcom na ingerencję w życie konsumentów lub pracowników na niespotykaną dotąd skalę? Czy ta ingerencja nie umożliwia inwigilacji, kontroli? Dokąd zaprowadzi taka ekspansja i czy trzeba postawić jej granice? Szczególnie wiadomość o dronach, miniaturowych bezzałogowych statkach powietrznych, które w przyszłości będą poruszać się w miastach, mijając okna mieszkań i biurów, mogą budzić obawy przed ingerencją w prywatność, powodować formułowanie uwagi o nieprzejrzystości zadań technologii. Podobnie Echo, Alexa – osobiści asystenci, mogą budzić obawy przed ingerencją w prywatność⁴². „Osobisty asystent” to urządzenie nasłuchująco-nadawcze na stałe podłączone do internetu, które odpowiada na pytania, na komendę steruje domowymi urządzeniami i, oczywiście, może zamawiać towary ze strony Amazona. Osobisty asystent to ogromne ułatwienie w codziennym życiu, nie jest jednak jasne, czy informacje z życia użytkowników są wykorzystywane przez amerykański koncern. Jaki użytek może zrobić z urządzenia, które słucha wszystkich domowych rozmów⁴³?

42 R. Carrol, *Goodbye Privacy, Welcome Alexa: Amazon's Echo, the homerobot who hears it all*, The Guardian 2015, <http://www.theguardian.com/technology/2015/nov/21/amazon-echo-alexa-home-robot-privacy-cloud>.

43 Jeden z najnowszych filmów *science fiction*, opowiadający o nowych interakcjach między ludźmi i „osobistymi asystentami” to „Her”, reż. Spike Jonze, 2013.

Rozdział 2

Incepcja. Początki działania w Polsce



Współpraca z instytucjami publicznymi

Współpraca z instytucjami na szczeblu centralnym

Kierownictwo firmy Amazon kontaktowało się z polskimi instytucjami centralnymi głównie w czasie przygotowania otwarcia centrów logistycznych w Polsce i ogłoszenia decyzji o inwestycji. W 2013 roku zaczęły się ukazywać pierwsze materiały prasowe na temat możliwych inwestycji. W tym samym roku Jeff Bezos odwiedził Polskę. Wiadomość o planowanych inwestycjach została ogłoszona oficjalnie 7 października 2013 roku na konferencji prasowej Ministerstwa Gospodarki⁴⁴.



Rysunek 1.
Konferencja prasowa
Ministerstwa Gospodarki,
7 października 2013

Źródło: <http://dziennikzwiazkowy.com/ameryka/192889/>

Minister gospodarki i wicepremier Janusz Piechociński bardzo pozytywnie odnosił się do planów inwestycyjnych amerykańskiego koncernu i do dużych możliwości zatrudnienia: „Jesteśmy podekscytowani wejściem firmy Amazon do Polski. Otwarcie trzech ogromnych centrów logistycznych i stworzenie tysięcy nowych miejsc pracy jest bez wątpienia kamieniem milowym dla naszego dalszego wzrostu gospodarczego” – powiedział wicepremier.

Dyrektor operacyjny na Europę, Tim Collins, podkreślił, że Amazon docenia dobre warunki, jakie stwarzają polskie władze dla rozwoju biznesu.

⁴⁴ http://wyborcza.biz/biznes/1,147881,14733910,Amazon_otworzy_w_Polsce_centra_logistyczne_Zatrudni.html, http://www.wielkopolska.psl.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=193:ministerstwo-gospodarki-nowy-inwestor-zatrudni-15-tys-polskich-pracownikow-praca-pod-poznaniem-dla-2-tys-osob&catid=8:aktualnosci&Itemid=101.

Zapowiedział, że jego firma stworzy w swoich centrach logistycznych 6 tys. miejsc pracy oraz dodatkowych 9 tys. miejsc dla pracowników tymczasowych, którzy będą zatrudniani przed świętami.

Wsparcie władz centralnych dla inwestycji zostało potwierdzone udziałem przedstawicieli ministerstwa w uroczystych otwarciach centrów logistycznych pod Poznaniem i Wrocławiem (28 i 29 października 2014 roku).

W sierpniu 2015 roku przedstawiciele Ministerstwa Gospodarki spotkali się z kierownictwem Amazona po raz kolejny – tym razem w sprawie doniesień o nieprawidłowościach w centrach logistycznych pod Wrocławiem⁴⁵. Według informacji ze stron internetowych ministerstwa, celem spotkania było „omówienie zagadnień związanych z przestrzeganiem praw pracowniczych osób zatrudnionych w centrum logistycznym firmy Amazon na Bielanych Wrocławskich oraz przedstawienie przez przedsiębiorcę programu naprawczego”. Spotkanie poprzedzały kontrole PIP. Z kierownikami firmy Amazon spotkała się ówczesna wiceminister gospodarki, Ilona Antoniszyn-Klik, a ze strony samorządu – wicewojewoda Dolnego Śląska, Joanna Bronowicka.

Na podstawie tych informacji można powiedzieć, że zaangażowanie władz centralnych w działania i decyzję o inwestycji firmy Amazon były niewielkie, choć nastawienie Ministerstwa Gospodarki było zdecydowanie pozytywne. Niecały rok po otwarciu centrów logistycznych Ministerstwo znów nawiązało kontakt z Amazonem, tym razem w celu podkreślenia wagi dobrych warunków pracy, kontroli inwestycji.

Współpraca z instytucjami samorządowymi

Na etapie rozpoczynania inwestycji w Polsce Amazon dość intensywnie współpracował również z lokalnymi instytucjami publicznymi. W szczególności sposób kooperacja ta przebiegała z samorządami gmin, na których terenie lokalizowane były inwestycje, czyli z gminą Tarnowo Podgórne (powiat poznański) oraz gminą Kobierzyce (powiat wrocławski), a także z powiatowymi urzędami pracy już na etapie prowadzenia rekrutacji pracowników. W fazie inwestycji firma współpracowała również z urzędami wojewódzkimi oraz Generalną Dyрекcją Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA).

Pierwsze sygnały o zamiarach wprowadzenia centrów logistycznych Amazon dotarły do gmin w połowie 2013 roku. Znaczące jest to, że to sama firma zgłosiła się do gmin z informacją o zamiarze rozpoczęcia działalności gospodarczej na ich terenie. Proces wyboru gmin musiał zatem przebiegać wewnątrz firmy, tam analizowano i decydowano.

Przedstawiciel gminy Kobierzyce wskazywał pewne czynniki, które mogły przyczynić się do wyboru właśnie ich gminy. Za najważniejszy uznał odpowiednią infrastrukturę i otoczenie instytucjonalno-gospodarcze, co jest atrakcyjne dla wielu inwestorów. Gmina objęta jest także regulacjami specjal-

⁴⁵ Wiceminister Antoniszyn-Klik na spotkaniu z firmą Amazon, 2015, <http://www.mg.gov.pl/node/24759>.

nej strefy ekonomicznej, te jednak dotyczą działalności produkcyjnej, a nie magazynowej, jaką prowadzi Amazon. Czynnikiem ten stanowi jednak mocną zachętę do wprowadzania inwestycji o charakterze produkcyjnym, a gmina jest powszechnie znana z lokalizacji dużych zakładów produkcyjnych. Na swojej stronie internetowej Kobierzyce udostępniają pełen pakiet informacji dla inwestorów – również w języku angielskim – a także wiadomości o gruntach na cel inwestycyjny wystawionych na sprzedaż. Przedstawiciel gminy mówił również o ścisłej współpracy z Agencją Nieruchomości Rolnych oraz Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych, które są jednym z głównych kanałów promocji inwestycji w Polsce – również w specjalnych strefach ekonomicznych.

Centra logistyczne w Bielanach Wrocławskich powstały nie na gruntach gminnych, ale należących wcześniej do innych spółek, jednak sama gmina brała aktywny udział w przygotowywaniu transakcji. Gmina Kobierzyce znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie miasta wojewódzkiego i, co ważniejsze, w niedalekiej odległości od autostrady i lotniska. Dla firmy logistycznej uwarunkowania transportowe są kluczowe dla sprawnego prowadzenia działalności. Autostrada pozwala prędko dostać się do Niemiec i do innych części Polski czy do niedalekich Czech, a Port Lotniczy Strachowice poszerza jeszcze obszar szybkiego dotarcia do dowolnego miejsca na świecie.

Podobnymi walorami cechuje się gmina Tarnowo Podgórne – doskonała lokalizacja przy autostradzie i lotnisku, rozwinięta infrastruktura i samorząd otwarty na współpracę z licznymi inwestorami. Gmina szczyci się również tym, że liczba pracujących na jej terenie przekracza liczbę mieszkańców (23 tys. mieszkańców i 35 tys. zatrudnionych), co jest dobrym wskaźnikiem popularności wśród inwestorów. Podobnie jak w Kobierzycach przedstawiciele Amazona z własnej inicjatywy skontaktowali się z samorządem w celu wybrania lokalizacji. Przy pierwszym podejściu brano pod uwagę dwie lokalizacje: Sady oraz Swadzim. Ostateczny wybór padł na pierwszą z miejscowości. W ramach zachęty przedstawiciele samorządu zostali zaproszeni do odwiedzenia centrów logistycznych w Niemczech, aby zobaczyli, jak wygląda działalność Amazona, i aby zapoznali się ze specyfiką firmy.

Przedstawiciele obu gmin oceniają proces inwestycyjny jako niezwykle szybki i sprawny. W gminie Kobierzyce odbyły się dwie wizyty w 2013 roku. Podczas pierwszej przedstawiciele Amazona przeprowadzili wstępne rozmowy w samorządzie i dokonali wizji lokalnej potencjalnych lokalizacji. Druga wizyta natomiast była poświęcona podjęciu konkretnych kroków w sprawie rozpoczęcia inwestycji. Również w Tarnowie Podgórnym tempo było duże: podczas spotkania w sierpniu 2013 roku przedstawiciele Amazona zadeklarowali chęć rozpoczęcia inwestycji już od listopada tego samego roku. Urzędnicy gminni podkreślali również rozmach i solidność oraz dobre przygotowanie merytoryczne inwestora. Również jako bardzo dobry oceniają stały kontakt

firmy podczas budowy. Samorządy zapewniły pełną obsługę inwestycji od strony administracyjnej i starały się sprostać oczekiwaniom inwestora.

Jedną z kluczowych części inwestycji było zbudowanie węzła drogowego w Tarnowie Podgórnym i ronda w Kobierzycach, co pozwoliło poprowadzić dogodny dojazd do hal. Budowa wymagała pokonania wielu trudności formalnych. Dla Tarnowa uchwalono specjalną ustawę i podpisano trójstronne porozumienie między firmą Amazon, gminą a Urzędem Wojewódzkim w Poznaniu. Ustawa zakładała, że całość inwestycji sfinansowana będzie przez Amazona, że własność węzła drogowego będzie przekazana państwu, a zarząd będzie oddany GDDKiA. Budżet na przeprowadzenie tej budowy wynosił 25 mln zł netto, a sama inwestycja została przeprowadzona w całości w ciągu czterech miesięcy. Podobny model został przyjęty w gminie Kobierzyce – inwestycja drogowa w całości pokrywana była ze środków Amazona, następnie oddano ją w zarząd GDDKiA. Firma w obu tych miejscach sfinansowała również budowę infrastruktury: linię elektryczną, kanalizację, wodociąg itp. Przedstawiciel gminy Kobierzyce podkreślał, że gmina nie dołożyła do tej inwestycji ani złotówki, że w całości sfinansowanie było po stronie inwestora. Hale w Bielanych Wrocławskich i w Sadach pod Poznaniem rozpoczęły pełne działanie w październiku 2014 roku.

Od zakończenia inwestycji do czasu prowadzenia tego badania (druga połowa 2015 roku) współpraca firmy z samorządem również przebiegała bardzo pomyślnie, w ocenie gmin, mimo że z oczywistych względów zmniejszyła się intensywność kontaktów. Obecnie współpraca koncentruje się na wsparciu rekrutacji, co odbywa się w kooperacji z urzędami pracy i agencjami pracy tymczasowej. Amazon prowadzi także wiele działań na rzecz gmin z zakresu CSR. Polegają one na zakupie książek dla lokalnych bibliotek, również książek elektronicznych. W Tarnowie Podgórnym firma dwukrotnie wsparła finansowo organizację lokalnego półmaratonu.

W ogólnej ocenie przedstawicieli obu gmin obecność korporacji przynosi znaczące korzyści, takich jak: tworzenie licznych miejsc pracy, bardzo niski poziom bezrobocia, znaczący przychód z tytułu podatków lokalnych (3 mln zł w 2014 roku z tytułu podatku od nieruchomości w gminie Tarnowo Podgórne), podnoszenie prestiżu i budowanie wizerunku gminy jako sprzyjającej inwestycjom. W rozmowie podkreślono również korzyść z publicznego użytkowania zbudowanego węzła drogowego, który jest wykorzystywany obecnie również przez innych inwestorów (np. przez firmę John Deere w gminie Tarnowo Podgórne), a być może w przyszłości również będzie użyty na potrzeby zabudowy mieszkaniowej. Generalnie pod wpływem rozwijającej się gospodarki podnosi się jakość życia w gminie. Urzędnicy widzą również korzyści dla pracowników firmy Amazon, oprócz oczywistych, czyli wynagrodzenia, wymieniają podnoszenie kompetencji i umiejętności, np. obsługa nowych technologicznie rozwiązań, wdrażanie do innej kultury pracy, obowiązkowości, naukę języka angielskiego, który jest obowiązujący w miejscu pracy. Przedstawiciel

Kobierzyca podkreślał również to, że wprowadzenie tej firmy do gminy pozwala realizować konsekwentną politykę dywersyfikacji działających tam podmiotów gospodarczych, dzięki czemu gmina ma stabilniejszą pozycję i jest mniej podatna na cykle koniunkturalne w poszczególnych sektorach.

Ten niezwykle pozytywny obraz współpracy przedstawiany przez samorządowców wskazuje do pewnego stopnia występowanie łagodnej postaci efektu *Please in my Backyard* (PIMBY). Wyraża się tym, że gminy starają się zrobić wiele lub niemal wszystko, aby zachęcić inwestora do lokalizacji przedsiębiorstwa na swoim terenie, ale nie doceniają jednocześnie pełnego spektrum konsekwencji – przede wszystkim negatywnych. Wprawdzie gminy nie musiały zabiegać o sprowadzenie inwestora, ale można zauważyć, że od czasu rozpoczęcia współpracy starały się możliwie najbardziej ułatwić pod każdym względem realizację inwestycji. Na etapie rozmów nie pojawiły się żadne ustalenia czy wymagania od firmy, np. z zakresu warunków pracy w centrach logistycznych czy zwiększania zatrudnienia osób z segmentu prac wyżej płatnych. Firma nie musiała w ogóle modyfikować swoich pierwotnych planów inwestycyjnych ani planów funkcjonowania nowych centrów logistycznych pod wpływem negocjacji z samorządami.

Amazon w bardzo intensywny sposób kooperuje również z powiatowymi urzędami pracy z Poznania i Wrocławia. Dotyczy to przede wszystkim pośrednictwa pracy (rekrutacja pracowników) oraz szkoleń zawodowych organizowanych przez urząd. Szczególną rolę odegrały te instytucje na etapie wspierania rekrutacji, która odbyła się w 2014 roku. Firma w planowy sposób nawiązała współpracę z powiatowymi urzędami pracy w Poznaniu i Wrocławiu, która wychodziła daleko poza podstawowe przesyłanie informacji o ofertach pracy do urzędu. Zatrudnienie w krótkim czasie kilku tysięcy osób o właściwych kompetencjach i profilu odpowiadającym specyfice pracy stanowiło duże wyzwanie. Wymagało również rozszerzenia terytorium poszukiwania pracowników poza obszar jednego powiatu. Rekrutacja przebiegała wielokanałowo: przez współpracę z agencjami pracy tymczasowej, przez stronę internetową firmy powołanej do tego procesu oraz przez struktury samorządowe, w tym ośrodek pomocy społecznej. Szczegółowy model rekrutacji opisano w rozdziale 3, Warunki pracy i organizacja pracy, w tym miejscu natomiast opisane zostaną doświadczenia współpracy urzędów pracy z firmą Amazon.

Pierwsze spotkania firmy z urzędami pracy w sprawie przygotowania projektu rekrutacyjnego nastąpiły wiosną 2014 roku, a sama rekrutacja rozpoczęła się latem tego samego roku. Przed rozpoczęciem współpracy urzędnicy zostali zaproszeni do nowo wybudowanych centrów logistycznych i zapoznani z ofertami pracy przygotowanymi przez firmę dla przyszłych pracowników; chodziło o to, żeby urzędnicy zaznajomili się z całym kontekstem sytuacji. W pierwszym etapie poszukiwano pracowników średniego i wyższego szczebla: liderów zmiany, trenerów, personel menadżerski średniego szczebla. Rozmówca z wrocławskiego PUP ocenił, że w tym etapie pojawiło się w urzędzie

ok. 100 ofert pracy. Później poszukiwano pracowników magazynowych niższego szczebla. Skala tej rekrutacji była w oczywisty sposób znacznie większa, zaangażowano więc również agencje pracy tymczasowej. Poszukiwały one pracowników we własnym zakresie, ale także urzędy pracy kierowały swoich kandydatów. Łącznie faza ta trwała ok. 3 miesięcy i miała bardzo intensywny charakter. Przedstawiciel wrocławskiego PUP szacował, że udało się wtedy zrekrutować od 700 do 1000 pracowników. Współpraca z poznańskim PUP miała nieco mniejszą skalę. Rozmówca z urzędu w Poznaniu oszacował, że w ramach tej kooperacji zrekrutowano ok. 400 osób w 2014 roku i były to wyłącznie oferty pracy nisko kwalifikowanej. Brakowało ofert dla pracowników średniego szczebla.

Kolejna faza rekrutacji, która angażowała urzędy pracy, miała charakter sezonowy i odbyła się w okresie przedświątecznym w 2014 roku. Łącznie trwała kilka tygodni i przebiegała w trybie spokojniejszym i rutynowym. Urzędnik PUP we Wrocławiu zaznaczył, że duża skala rekrutacji w tym okresie ma charakter antycykliczny w stosunku do prac sezonowych w rolnictwie i budownictwie, przez co ma stabilizujący wpływ na ten segment rynku pracy. Przedstawiciele urzędów pracy oceniali, że oferta Amazona była atrakcyjna w porównaniu z innymi ofertami i cieszyła się dużą popularnością wśród poszukujących pracy. Rekrutacja w 2015 roku miała już trudniejszy przebieg ze względu na mniejszą liczbę zainteresowanych i jednocześnie spełniających warunki właściwych kwalifikacji. Przedstawiciele obu urzędów pracy deklarowali również, że liczba ofert pracy przychodząca do biura pośrednictwa była niższa niż w 2014 roku – szczególnie taki głos dało się słyszeć w urzędzie poznańskim. W pewnej niewielkiej skali w urzędach powiatów poznańskiego i wrocławskiego stosuje się również rekrutację pracowników ze Wschodu, głównie Ukraińców, w ramach tzw. procedury uproszczonej na podstawie oświadczenia pracodawcy⁴⁶. Część tych pracowników jest również zatrudniana na potrzeby firmy Amazon.

Urzędy pracy spełniały oczekiwania firmy i dostosowały sposób swojego działania do specyfiki i skali rekrutacji, stosując również innowacyjne formy rekrutacji. Pomagały też w organizowaniu rekrutacji w strukturach samorządowych, ośrodkach pomocy społecznej czy w organizowaniu giełd pracy. W ogólnej ocenie rozmówców z poznańskiego i wrocławskiego urzędu pracy współpraca układała się pozytywnie, a urzędnicy włożyli dużo wysiłku, aby przybrała właśnie taki kształt.

W rozmowie z jednym z ośrodków analitycznych rynku pracy pojawiło się spostrzeżenie, że mimo wielokanałowej rekrutacji pracowników Amazon nie podejmował do tej pory żadnych kroków do zawiązania współpracy z insty-

46 Procedura uproszczona pozwala obywatelowi jednego z 6 państw: Republiki Armenii, Republiki Białorusi, Republiki Gruzji, Republiki Mołdowy, Federacji Rosyjskiej i Ukrainy wykonywać pracę w Polsce przez 6 miesięcy w okresie 12 następujących po sobie miesięcy bez konieczności uzyskania zezwolenia na pracę. Warunkiem skorzystania z procedury uproszczonej jest zarejestrowanie przez pracodawcę w powiatowym urzędzie pracy oświadczenia o zamiarze powierzenia wykonywania pracy cudzoziemcowi oraz posiadanie przez cudzoziemca dokumentu potwierdzającego tytuł pobytowy w RP, uprawniający go do wykonywania pracy na terytorium RP.

tucjami edukacyjnym w regionie, choć istnieją szkoły, których profil zbliżony jest do specyfiki firmy, np. szkoły zawodowe, licea techniczne o specjalizacji logistycznej. Co więcej, rozmówca zwracał uwagę, że uczniowie tych szkół nie wiedzą, że Amazon mógłby być ich pracodawcą. Przeciwnie, kojarzą pracę w tej firmie raczej jako tzw. „mcPracę”, oferującą niewielkie wynagrodzenie i czasowe zatrudnienie, którą podejmuje się w ostateczności, kiedy inne plany się nie powiodły. Jako pozytywny przykład wskazywał firmę Volkswagen, której fabryka pod Poznaniem prowadzi bardzo rozbudowany program współpracy ze szkołami w ramach stażu i praktyk. Pozwala on w płynny sposób przechodzić uczniom do miejsca pracy, a pracodawcy zapewnia wykwalifikowanych pracowników bez konieczności szkolenia niemal od początku. Ten przykład w rozmowie wskazywany był jako rekomendacja dla Amazona, ale również towarzyszyła jej obawa, czy ten model, tzn. współpraca ze szkołami, wpisuje się w strategię tej firmy. Jak powiedział, warunkiem chęci podjęcia takiej kooperacji musi być strategia dbania o warunki pracy oraz kompetentnych, lojalnych i związanych z firmą na dłużej pracowników. Strategia ta może być trudna do zastosowania w firmie charakteryzującej się dużą rotacją pracowników.

Z wypowiedzi przedstawicieli instytucji publicznych można wnioskować, że oceniają oni współpracę z Amazonem pozytywnie, zarówno w odniesieniu do przebiegu procesu inwestycyjnego, jak i w odniesieniu do współpracy w procesie rekrutacji pracowników. Podkreślają duże tempo inwestycji i rekrutacji, jak również profesjonalne przygotowanie do inicjacji funkcjonowania w nowym miejscu. Działania instytucji samorządowych i urzędów pracy należy ocenić jako nastawione na współpracę i tworzenie sprzyjających warunków dla inwestycji i rekrutacji pracowników. Instytucje te wykazały się dużą elastycznością, sprawnością w przeprowadzaniu prac na dużą skalę, a także innowacyjnością w wielokanałowej rekrutacji. Przedstawiciele samorządów podkreślali korzyści płynące z funkcjonowania firmy na ich terenie. Należy podkreślić również, że współpraca firmy Amazon z instytucjami publicznymi ma charakter niefinansowy, gdyż nie korzysta ona z finansowych form wsparcia publicznego. W negocjacjach warunków działalności firmy zabrakło natomiast wyznaczenia jakości warunków pracy czy współpracy z instytucjami edukacyjnymi oraz innych czynników, które mogłyby wpłynąć na polepszenie sytuacji pracowników z gminy czy powiatu. Instytucje państwowe były mało zaangażowane w inwestycje tej korporacji w Polsce. Ich stosunek można określić jako pozytywny, świadczy o tym choćby wspólna konferencja prasowa w Ministerstwie Gospodarki z okazji ogłoszenia planów inwestycji, ale po doniesieniach o trudnych warunkach pracy odbyło się też spotkanie kontrolujące Wiceministra gospodarki.

Wpływ firmy Amazon na lokalne rynki pracy

Zmiany w poziomie bezrobocia i liczbie ofert pracy pod wpływem firmy Amazon

Zarówno powiat poznański, jak i wrocławski (z wyłączeniem Poznania i Wrocławia) charakteryzują się dobrymi wskaźnikami rynku pracy w porównaniu ze średnią krajową w omawianym okresie (tabela 2). Wskaźniki bezrobocia w obu powiatach od 2008 roku (a w poznańskim jeszcze wcześniej) były ok. dwu-, trzykrotnie niższe niż średnio w Polsce i ok. dwukrotnie niższe niż w województwie, do którego przynależą. Nieco niższe wskaźniki odnotowywano w powiecie poznańskim, natomiast dynamika spadku bezrobocia była wyższa w powiecie wrocławskim (o 15,7 punktów procentowych w latach 2004–2015). Poziom bezrobocia w obu miejscach od niemal dekady należy określić jako dość niski, nie tylko w odniesieniu do średniej krajowej, ale również do innych regionów w Europie, i uznać go za optymalny dla zrównoważenia rynku pracy. W latach 2014–2015 obserwowano spadek poziomu bezrobocia w całej Polsce, również w powiatach poznańskim i wrocławskim. Między styczniem 2014 roku a październikiem 2015 roku stopa bezrobocia w Polsce spadła o 4,3 punkty procentowe, w województwie wielkopolskim o 3,9 punktu, w województwie dolnośląskim o 5,1 punktu, w powiecie poznańskim natomiast o 1,8 punktu, a w powiecie wrocławskim o 1,9 punktu. Dynamika spadku w tych powiatach jest wyraźnie niższa w porównaniu ze wskaźnikami ogólnopolskimi i wojewódzkimi, natomiast większy spadek jest właściwie niemożliwy, ponieważ stopa bezrobocia w tych miejscach jest obecnie mniejsza niż dynamika spadku ogólnopolskiego. Można zatem postawić tezę, że bezrobocie nie stanowi znaczącego problemu dla żadnego z powiatów, w których zbudowano centra logistyczne Amazon.

Wskaźniki zatrudnienia plasują województwa wielkopolskie i dolnośląskie w 2014 roku powyżej średniej ogólnopolskiej (wielkopolskie – 69,2%, średnia krajowa – 67,5%) lub blisko tej średniej (dolnośląskie – 67,3%)⁴⁷. W dalszym ciągu jednak nie są to wskaźniki realizujące cele strategii Europa 2020 dla Polski – 71% (75% dla Unii Europejskiej). Istnieje zatem potencjał do włączania kolejnych osób do rynku pracy w tych województwach.

Można wnioskować, że mimo niskiego bezrobocia w powiatach poznańskim i wrocławskim ciągle i tam istnieje potencjał zasobów pracy do zaktywizowania. Wskazują na to również wyższe stopy bezrobocia w innych powiatach analizowanych województw. Badając wpływ firmy Amazon na poziom bezrobocia czy liczbę ofert pracy, należy wziąć pod uwagę strategię rekrutacyjną, która zakłada dowożenie pracowników z miejscowości dość odległych, nawet o kilkadziesiąt kilometrów, także z innych powiatów (wątek ten rozwinięty jest w innej części raportu). Uzasadnione jest więc szersze rozpatrywanie tego oddziaływania, nie tylko dla powiatu, w którym zlokalizowane są centra

⁴⁷ Dostępne dane GUS o poziomie zatrudnienia dotyczą tylko województw.

logistyczne. Dynamika zmian stopy bezrobocia w województwach zmniejszała się w latach 2014–2015, kiedy Amazon rozpoczął swoją działalność, jednak jest ona nadal wyższa od poziomu, który można by uznać za optymalny dla zrównoważenia gospodarki regionu. Tym samym w dalszym ciągu istnieje możliwość korzystania z zasobu pracy przez firmę Amazon w województwie.

	2004	2008	2013	01.2014	04.2014	07.2014	10.2014	01.2015	04.2015	07.2015	10.2015
Polska ogółem – stopa bezrobocia (%)	19,0	7,1	10,3	13,9	13,0	11,8	11,3	11,9	11,1	10,0	9,6
Wielkopolskie – stopa bezrobocia (%)	15,9	6,4	9,6	10,0	9,1	8,2	7,7	8,0	7,4	6,5	6,1
Dolnośląskie – stopa bezrobocia (%)	22,4	10,0	13,1	13,6	12,7	11,4	10,6	10,9	10,2	9,0	8,5
Powiat poznański (bez Poznania)											
Liczba bezrobotnych zarejestrowanych (w tys.)	11,6	2,3	7,2	7,5	7,0	6,4	5,8	5,9	5,6	4,9	4,7
Stopa bezrobocia (%)	9,7	1,7	4,5	4,7	4,4	4,0	3,6	3,6	3,4	3,0	2,9
Liczba ofert pracy	2,6	3,4	2,9	0,5	0,5	0,7	0,5	0,3	0,8	0,7	0,8
Powiat wrocławski (bez Wrocławia)											
Liczba bezrobotnych zarejestrowanych (w tys.)	7,0	2,0	3,1	3,2	3,1	2,8	2,5	2,5	2,4	2,2	2,2
Stopa bezrobocia (%)	19,2	3,4	5,3	5,4	5,3	4,8	4,4	4,0	3,8	3,6	3,5
Liczba ofert pracy*	-	-	1,9	0,5	0,8	1,6	0,9	0,9	0,9	1,5	1,0 ^f

*dane o łącznej liczbie zgłoszonych ofert pracy podane są dla kolejnych kwartałów 2014 i 2015 roku
dane bez grudnia

W powiecie wrocławskim wraz z ożywieniem gospodarczym widać również wyraźny wzrost liczby zgłoszonych ofert pracy do PUP. W całym 2013 roku było ich 1,9 tys., w 2014 roku 3,8 tys., a w 2015 roku (dane bez grudnia) już 4,3 tys. Zatem w okresie, w którym Amazon rozpoczynał działalność, zaobserwowano ponad dwukrotny wzrost liczby ofert pracy zgłoszonych w powiecie. Nie można go jednak oczywiście identyfikować wyłącznie z wpływem rekrutacji w Amazonie.

Odpowiedź na pytanie o wpływ korporacji na spadek bezrobocia i zatrudnienie w lokalizacji centrów logistycznych nie jest łatwe do zidentyfikowania na podstawie danych ogólnych z powiatu. Zarówno w powiecie poznańskim, jak i wrocławskim zauważalny jest spadek bezrobocia oraz wzrost poziomu zatrudnienia na poziomie województw. Dynamika tych zmian natomiast pokrywa się z generalną tendencją ogólnopolską, której nie sposób oddzielić od wpływu poszczególnych, nawet dużych, pracodawców. Warto w tym miejscu przytoczyć liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w sektorze prywatnym dla aglomeracji poznańskiej. Między czerwcem 2014 roku a październikiem 2015 roku liczba tych podmiotów zwiększyła się o 2,1% (z 157 594

Tabela 2.
Bezrobocie i oferty pracy w powiatach poznańskim i wrocławskim oraz średnio w Polsce w latach 2004–2015

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz PUP w Poznaniu i PUP we Wrocławiu

do 160 929)⁴⁸, co potwierdza tezę o generalnym ożywieniu gospodarczym. Spadek bezrobocia zatem zauważalny w obu powiatach trudno jednoznacznie przypisać jedynie Amazonowi. W tych latach, będących zarazem pierwszymi latami działania firmy, podobne tendencje można było zaobserwować w sąsiedztwie obu powiatów⁴⁹.

Spójrzmy zatem na bardziej szczegółowe liczby osób bezrobotnych i ofert pracy w różnych zawodach przydatnych w centrach logistycznych Amazona. Warto przypomnieć, że liczba osób pracujących w każdym z centrów zbliżona jest do 2,5 tys. i jest zmienna w zależności od sezonowości pracy⁵⁰. W powiecie poznańskim między II półroczem 2013 roku a I półroczem 2015 roku w sektorze transportu i gospodarki magazynowej liczba osób bezrobotnych zmniejszyła się o ok. 150 (z 2639 do 2483), natomiast liczba ofert pracy wzrosła o ponad 1,4 tys. (z 1580 do 3002), czyli niemal dwukrotnie⁵¹. Ponad dwukrotnie wzrosła również liczba ofert pracy w zawodzie kierowcy operatora wózków widłowych (z 15 do 37) i magazyniera (z 107 do 240). Od II półrocza 2013 do II półrocza 2014 roku również dwukrotnie wzrosła liczba ofert pracy dla pakowaczy (z 79 do 164). Liczba zarejestrowanych bezrobotnych w tych zawodach była dość mała (od kilku do kilkunastu osób), trudno zatem mówić o wyraźnej tendencji, jednak trzeba zaznaczyć, że bezrobocie rejestrowane w tych zawodach jest niskie. Podobne tendencje można zaobserwować w danych dla miasta Poznania, a w większej skali – dla województwa wielkopolskiego, w którym zmniejszeniu liczby bezrobotnych w poszczególnych zawodach towarzyszy wyraźny, bo ponad dwukrotny, wzrost ofert pracy (tabela 3). W interpretacji tych danych należy zachować odpowiednie proporcje, ponieważ dotyczą wszystkich firm działających w tym sektorze, jednak wpływ na dynamikę tendencji miało rozpoczęcie działalności Amazona.

48 Dane PUP w Poznaniu.

49 Dane GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/liczba-bezrobotnych-zarejestrowanych-oraz-stopa-bezrobocia-wedlug-wojewodztw-podregionow-i-powiatow-stand-w-koncu-listopada-2015-r,2,39.html>.

50 Dane z II połowy 2015 roku.

51 Dane PUP w Poznaniu.

Wyszczególnienie	Kierowca operator wózków widłowych		Magazynier		Pakowacz	
	liczba bezrobotnych na koniec półrocza	liczba ofert pracy w półroczu	liczba bezrobotnych na koniec półrocza	liczba ofert pracy w półroczu	liczba bezrobotnych na koniec półrocza	liczba ofert pracy w półroczu
II półrocze 2013	116	161	924	782	997	945
I półrocze 2014	103	141	785	985	869	966
II półrocze 2014	81	470	728	2 320	843	1 632
I półrocze 2015	82	353	660	1 818	717	1 117

W powiecie wrocławskim w okresie od I półrocza 2014 roku do I półrocza 2015 roku również można było zaobserwować wzrost liczby ofert pracy w zawodach pakowacz (z 14 do 97 – wzrost niemal siedmiokrotny) i magazynier (z 42 do 81 – wzrost dwukrotny), natomiast w zawodzie kierowca operator wózków widłowych widać wzrost w II półroczu 2014 do 27 (okres nasilonej rekrutacji do Amazona), a następnie w I półroczu 2015 (15) powrót do podobnej liczby ofert co w I półroczu 2014 roku (18). Liczba bezrobotnych w każdym z tych zawodów utrzymywała się na względnie stałym poziomie, z czego najmniej osób bezrobotnych notowano w zawodzie operatora wózków widłowych (od 3 do 5), większy natomiast w zawodach magazyniera (od 26 do 37) i pakowacza (od 14 do 25). Podobne tendencje zaobserwowano również na szczeblu województwa, choć oczywiście skala liczby ofert pracy i liczby osób bezrobotnych jest proporcjonalnie większa w stosunku do danych ze szczebla powiatowego. Między rokiem 2013 a 2014 zaobserwować można było niemal trzykrotny wzrost liczby ofert pracy w zawodzie operatora wózków widłowych, niemal dwukrotny wzrost w zawodzie magazyniera oraz wzrost o blisko 60% liczby ofert pracy w zawodzie pakowacza. W tym samym czasie można było również dostrzec nieznaczny spadek liczby bezrobotnych w tych zawodach. Jest on jednak wyraźnie mniejszy niż w województwie wielkopolskim, jak również nominalna liczba bezrobotnych w tych zawodach jest wyższa w województwie dolnośląskim. Można zatem wnioskować, że zasób pracy w województwie dolnośląskim jest nieco większy w porównaniu z województwem wielkopolskim.

Tabela 3.
Liczby bezrobotnych i ofert pracy w zawodach: kierowca operator wózków widłowych, magazynier i pakowacz w województwie wielkopolskim od II półrocza 2013 r. do I półrocza 2015 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Wielkopolskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy

Tabela 4.
Liczby bezrobotnych i ofert pracy w zawodach: kierowca operator wózków widłowych, magazynier, pakowacz w województwie dolnośląskim w latach 2013 i 2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy

Lata	Kierowca operator wózków widłowych		Magazynier		Pakowacz	
	liczba bezrobotnych	liczba ofert pracy	liczba bezrobotnych	liczba ofert pracy	liczba bezrobotnych	liczba ofert pracy
2013	311	274	2209	1168	1360	916
2014	269	791	1971	2111	1335	1441

Podsumowując tę analizę, należy stwierdzić, że nie sposób oddzielić ogólnego ożywienia gospodarczego od wpływu Amazona na poziom bezrobocia i liczbę ofert pracy w powiatach poznańskim i wrocławskim. Można natomiast stwierdzić, że ożywienie to było w części wynikiem wpływu tej firmy. Liczba ofert pracy w zawodach zatrudnianych w centrach logistycznych od momentu rozpoczęcia działalności Amazona jest wyraźnie większa niż liczba osób bezrobotnych w tych zawodach, jeśli analizować dane z województw, szczególnie z Wielkopolskiego. Ponadto Dolnośląskie dysponuje jeszcze pewnym wolnym zasobem pracy, na co wskazują nieco większe wskaźniki bezrobocia i niższe – zatrudnienia niż w Wielkopolskim. Wydaje się, że zasób pracy w analizowanych zawodach w województwie wielkopolskim zbliża się do swojego maksymalnego wykorzystania, co może wpływać na powstanie rynku pracownika i zwiększenie presji płacowej (lub presji na polepszenie innych warunków pracy). W obu powiatach, poznańskim i wrocławskim, poziom bezrobocia jest niski i nie stanowi znaczącego problemu społecznego. Natomiast zasób pracy, do którego potencjalnie może dotrzeć Amazon, znajduje się w powiatach sąsiadujących.

Wpływ firmy Amazon na lokalne rynki pracy z perspektywy instytucji publicznych i ośrodków analitycznych

Wpływ firmy Amazon na lokalne rynki pracy był przedmiotem rozmów z przedstawicielami samorządów powiatowych (powiat poznański, powiat wrocławski) i wojewódzkich urzędów pracy (wielkopolski i dolnośląski) oraz ośrodków badawczych. Wnioski z tych rozmów są dość jednorodne, dlatego zostaną omówione zbiorczo.

Przede wszystkim rozmówcy postawili tezę o zrównoważonym i różnorodnym charakterze rynków pracy w swoich powiatach. Wskazywali także konieczność rozpatrywania tego wpływu w skali województwa, a nie tylko powiatu. Rynki pracy w tych dwóch województwach są dość złożonym systemem, na który składają się przedsiębiorstwa rozwinięte, działające w różnych sektorach, oraz przedsiębiorstwa z pełnego spektrum wielkości: od mikrofirm do największych w Polsce zakładów pracy. Zgłaszają one zapotrzebowanie na

pracowników z różnymi kompetencjami, od prac prostych, niewymagających szczególnych kwalifikacji, po te wysoko specjalistyczne oraz kierownicze wysokiego szczebla. Liczba wszystkich zatrudnionych w województwie wielkopolskim w 2014 roku wyniosła 1,33 mln osób i wzrosła od 2004 roku o 78 tys. osób, natomiast w województwie dolnośląskim – 1,09 mln osób w 2014 roku i wzrosła od 2004 roku o 145 tys. osób⁵². Rozmówcy argumentowali, że wprowadzenie nawet tak dużego pracodawcy jak Amazon, zatrudniającego w każdym z centrów logistycznych po ponad 2,5 tys. osób, podnosi wprawdzie nieco liczbę zatrudnionych, jednak wpływ ten w skali całego województwa jest niewielki. W województwie poznańskim stosunek liczby zatrudnionych w firmie Amazon do liczby zatrudnionych w całym województwie wynosi ledwie 0,2%, a w województwie dolnośląskim 0,23%, są to więc wartości promilowe. Ten zrównoważony rynek daleki jest od monokultury, a wycofanie się tej firmy nie oznaczałoby jego załamania czy choćby zasadniczej zmiany struktury. Z pewnością taki negatywny scenariusz wywołałby wzrost bezrobocia, ale przy sprzyjających warunkach zewnętrznych w dość krótkim czasie wróciłoby ono do poprzedniego poziomu.

Nawet na dość różnorodnym rynku pracy, takim jak w obu województwach, można jednak zaobserwować pewne ilościowe zmiany spowodowane obecnością Amazona. Rozmówcy akcentowali niski poziom bezrobocia w obu województwach (i jeszcze niższy w powiatach poznańskim i wrocławskim) oraz pozytywne tendencje zmierzające do optymalnego poziomu w gospodarce rynkowej. Podobnie w liczbie ofert pracy w ostatnich latach obserwowali poprawę. Interpretowali te zmiany tylko częściowo jako konsekwencję pojawienia się Amazona, ale przede wszystkim jako wynik generalnego ożywienia. Szczegółowe dane uzasadniające te tezy przedstawiono w poprzednim punkcie.

Oceniając oferty pracy z centrów logistycznych i porównując z ofertami rynkowymi właściwymi dla tego segmentu, rozmówcy uznawali ich względną atrakcyjność. Zatrudnionym do prac wymagających niskich kwalifikacji w 2014 roku w centrum podwrocławskim oferowano stawkę 12,5 zł brutto za godzinę pracy, natomiast w centrum podpoznańskim 13 zł brutto. Do stawki podstawowej doliczano premię zależną od frekwencji i efektywności pracy całego centrum. W II połowie 2015 roku stawki te zrównano do poziomu 14 zł brutto w obu centrach. Były one nieco wyższe niż płaca minimalna w 2014 roku (ok. 10 zł brutto) i 2015 roku (ok. 10,5 zł brutto). Co istotne, stawki te były również nieco wyższe niż w regionie. Przedstawiciel Powiatowego Urzędu Pracy w Poznaniu podał, że w 2015 roku średnia płaca na podobnych stanowiskach wynosiła ok. 11 zł brutto za godzinę. Były to jednak wynagrodzenia wyraźnie niższe niż średnie w Polsce w sektorze transportu i gospodarki magazynowej w pierwszym półroczu 2015 roku, które wyniosły 3699,84 zł brutto⁵³, czyli ok. 22 zł brutto za godzinę, oraz niższe niż średnie wynagrodzenie brutto w Pol-

52 Dane za Bankiem Danych Lokalnych (BDL) na podstawie Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL).

53 Tamże, s. 33.

sce w tym okresie w województwie wielkopolskim – 3792,86 zł (czyli ok. 22,6 zł brutto za godzinę), i w dolnośląskim – 4260,54 zł (czyli ok. 25,5 zł brutto za godzinę)⁵⁴. Należy oczywiście przy interpretacji tych wielkości zachować odpowiednie proporcje – wartości średnie uwzględniają wszystkie stanowiska pracy, w tym te wymagające znacząco wyższych kwalifikacji. Stawki wynagrodzenia za pracę w centrach logistycznych Amazon na stanowiskach pracy fizycznej należy uznać za nieco wyższe i nieco bardziej atrakcyjne niż oferta innych pracodawców w regionach wielkopolskim i dolnośląskim.

Przedstawiciele lokalnych instytucji publicznych za ważną dla pracowników uznali formę zatrudnienia w firmie Amazon. Wszyscy zatrudniani są bowiem na umowę o pracę, umowy cywilnoprawne nie są stosowane. Za wyraźny mankament rozmówcy uznawali zatrudnienie znacznej części pracowników za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej (choć też na podstawie umowy o pracę) oraz znaczną fluktuację personelu. Wszyscy pracownicy agencji są zatrudniani wyłącznie na czas określony i nie mają pewności, że umowa zostanie przedłużona (wątek tymczasowości zatrudnienia rozwinięty zostanie w rozdziale 3, Warunki pracy i organizacja pracy). Z pracownikami zatrudnianymi bezpośrednio przez firmę podpisywane są umowy o pracę na czas nieokreślony. Informacja o formie umów potwierdzana jest przez przedstawiciela pracodawcy i przez protokoły kontroli okręgowych inspekcji pracy w Poznaniu i we Wrocławiu.

Rozmówcy wymieniali również inne elementy oferty pracy tej korporacji zwiększające ich atrakcyjność. Jest to przede wszystkim pakiet socjalny, który stanowi integralną część każdej oferty i składa się z darmowego transportu pracowników z miejsca zamieszkania do miejsca pracy i drogi powrotnej, niemal darmowego jednego ciepłego posiłku w ciągu dnia pracy (obiad za złotówkę, dostępne są także: kawa, herbata, czekolada), prywatnego ubezpieczenia medycznego, ubezpieczenia na życie i ubezpieczenia na wypadek poważnych chorób dla pracownika i rodziny oraz programu szkoleniowego (szczegóły pakietu socjalnego omówione zostaną w rozdziale 3, Warunki pracy i organizacja pracy). Ten dość szeroki pakiet dostosowany jest do specyfiki pracy magazynowej i oceniany był jako atrakcyjny również w porównaniu z ofertami innych korporacji nawet tych działających w sektorze prac wymagających wyższych kwalifikacji.

Uznano, że pewną przewagę konkurencyjną stanowić może sam transparentny sposób przedstawienia oferty oraz jasny system wynagradzania już po podjęciu pracy. Od początku oferta zawiera informację o wysokości wynagrodzenia, trybie pracy, formie umowy i benefitach, pracownik zatem może przewidywać, czego spodziewa się po nim pracodawca. Po podjęciu pracy wynagrodzenia wypłacane są zgodnie z przyjętymi regułami zapisanymi w umowie, a same wypłaty są terminowe i regularne. Na polskim rynku pracy taki standard nie we wszystkich miejscach pracy jest stosowany, szczególnie w po-

54 GUS, Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I półroczu 2015 roku, Warszawa, s. 37.

równaniu z firmami zatrudniającymi pracowników nisko wykwalifikowanych czy firmy z sektora MŚP, które często mają trudności w utrzymaniu płynności finansowej, niekiedy przejawiającej się w nieregularnych wypłatach wynagrodzeń. Rozmówcy akcentowali również to, że przynajmniej część pracowników za pewną zaletę uważa możliwość uzyskania większego wynagrodzenia za pracę nadliczbową w okresach wzmożonej aktywności firmy, tzw. *peak'u*, czyli w okresie Bożego Narodzenia, kiedy firmy logistyczne dostarczają przesyłki prezentowe.

Praca w Amazonie daje również możliwość rozwoju zawodowego. Odnosi się to do możliwości awansu na wyższe stanowiska w centrach logistycznych, których struktura zatrudnienia jest wieloszczeblowa, perspektywa awansu jest zatem większa. Rozwój zawodowy może wyrażać się również w podniesieniu kompetencji dzięki programom szkoleniowym stanowiącym element pakietu socjalnego.

Za istotny czynnik atrakcyjności oferty pracy rozmówcy uznawali „prestiz”. Wyraża się on nie tyle w prestiżu zawodu, co w percepcji samej firmy rozpoznawalnej globalnie, stosującej innowacyjne zastosowania w logistyce, ale przede wszystkim w e-handlu, która rozwija się niezwykle dynamicznie i zdobywa coraz silniejszą pozycję na rynku globalnym. Pewne znaczenie ma również amerykańskie pochodzenie, dlatego polscy pracownicy darzą ją pewną estymą. Rozmówca z ośrodka analitycznego rynku pracy w Poznaniu zwrócił uwagę na to, że niektóre osoby poszukują na rynku pracy „czegoś nowego”, innego niż to, co oferują polskie firmy. Chodzi im o inną kulturę pracy, inne nastawienie oraz samo otoczenie i kontekst, w którym funkcjonuje firma.

Biorąc pod uwagę wszystkie czynniki atrakcyjności oferty pracy w centrach logistycznych Amazona, przedstawiciel Powiatowego Urzędu Pracy we Wrocławiu wyprowadził wniosek, że oferta ta może stanowić realną alternatywę dla niektórych osób z niskimi kwalifikacjami w stosunku do wyboru migracji zarobkowej, która w po 2004 roku stała się dla 2,3 mln Polaków formą funkcjonowania zawodowego. Głównymi czynnikami atrakcyjności pracy w Amazonie są: wynagrodzenie wyższe niż oferuje lokalny rynek, stabilność zatrudnienia i pakiet socjalny. Podkreślił również, że ze względu na możliwość darmowego dojazdu z oddalonych miejscowości może być to rozwiązanie dla całych rodzin czy nawet mniejszych miejscowości (wsi). Zastrzega jednak, że nie jest to wymarzona możliwość, ale jest dostępna.

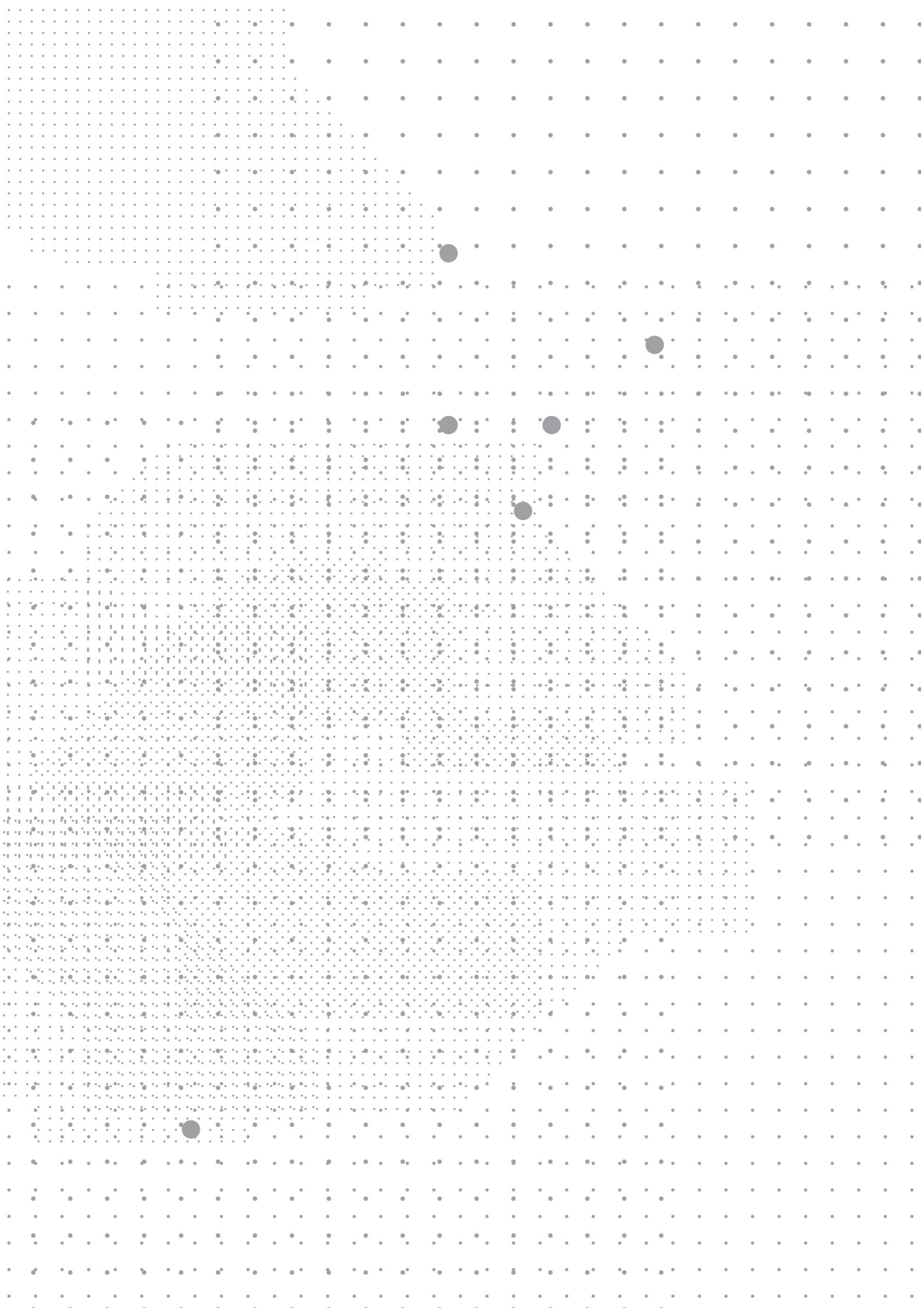
Rozmówcy mówili również o czynnikach zmniejszających atrakcyjność ofert pracy. Zaliczali do nich: pracę wyczerpującą fizycznie i trudność w radzeniu sobie z narzucanymi normami. Wśród osób, które mogłyby doświadczać takich trudności, wymieniali osoby starsze, niepełnosprawne czy o okresowo słabszym zdrowiu albo o skomplikowanym życiu prywatnym. Podkreślali, że praca w centrach logistycznych skierowana jest przede wszystkim do osób młodych, sprawnych, o dobrym zdrowiu, ale również do tych, które nie mają obowiązków opiekuńczych (wobec dzieci czy innych osób zależnych) lub

które są w stanie te obowiązki opiekuńcze scedować na innych członków rodziny. Z racji czasu pracy wydaje się ona odpowiednia dla osób, które chciałyby dorobić w przerwach swojego zwykłego funkcjonowania. Do tej grupy można by zaliczyć: studentów, osoby poszukujące nowych doświadczeń, osoby potrzebujące czasowego dopływu środków finansowych itp. Ponadto za czynnik dystansujący niektórych pracowników uznali kwestię wysokiego poziomu kontroli poszczególnych czynności w magazynie, co może dawać poczucie dehumanizacji ich funkcjonowania (wątek rozwinięty w rozdziale 3). Niebagatelny jest również czynnik negatywnego wizerunku firmy jako pracodawcy, który jest rozpowszechniany w mediach.

Pytani o wpływ tej korporacji na konkurencyjność ofert pracy innych pracodawców w regionie rozmówcy wskazywali dwie zasadnicze zmiany. Pierwsza z nich wyraża się w wydrenowaniu segmentu niskopłatnych i nisko kwalifikowanych prac w regionie. Znajduje to potwierdzenie w danych przytaczanych w poprzedniej części raportu, które wykazują niskie wskaźniki bezrobocia, oraz w większej liczbie ofert pracy niż liczbie bezrobotnych w wybranych zawodach. Potwierdzenie takie odnaleźć można także w raportowanych przez pracowników urzędów pracy trudnościach z rekrutacją odpowiednich pracowników (akceptujących warunki pracy i wpasowujących się w potrzeby pracodawcy), szczególnie przy zwiększonych obrotach firmy w okresie przedświątecznym. Trudności tych doświadcza nie tylko sam Amazon, ale również inne firmy w regionie, które formułują swoją ofertę do tego samego segmentu pracowników. Niektórzy z tych pracodawców, zwłaszcza z małych firm, nie są w stanie zapewnić pakietu socjalnego w postaci dowozu do pracy z oddalonych miejscowości, dlatego muszą szukać innych form wykonywania zleceń, np. praca w godzinach nadliczbowych. Pracownicy innych firm decydują się porzucić pracę i zatrudnić w Amazonie, co również negatywnie oddziałuje na rozwój firm w regionie. Druga zmiana, ściśle wiążąca się z pierwszą, dotyczy podnoszenia wynagrodzeń i polepszania innych warunków pracy w firmach konkurujących z Amazonem o pracowników. Należą do nich np. sklepy wielkopowierzchniowe. Rozmówcy z regionu poznańskiego silniej akcentowali wymienione tutaj czynniki niż rozmówcy z dolnośląskiego.

Drenaż segmentu niskopłatnych prac może stanowić wyzwanie w najbliższych latach dla obu regionów, przede wszystkim dla pracodawców działających w tym segmencie. Niekoniecznie jest to też dobra informacja dla pracowników, ponieważ wzrost płac wywołany małą podażą pracowników będzie miał swoje granice akceptowane przez pracodawców (w tym Amazona) ze względu na opłacalność prowadzenia działalności gospodarczej o niskiej wartości dodanej. Zasoby nisko opłacanej pracy stopniowo wyczerpują się w Polsce, w bardziej rozwiniętych regionach szybciej, co stanowić będzie strukturalną barierę rozwoju gospodarczego, jeśli sama ta struktura nie ulegnie przekształceniu w sektory o wyższej wartości dodanej. W tej mikroanalizie odnaleźć można doskonałą egzemplifikację tezy o wyczerpaniu się dotychczas-

sowego modelu wzrostu gospodarczego opartego na niskich kosztach pracy, który wpędzić może Polskę w pułapkę średniego dochodu. Brak zasobów nisko wykwalifikowanej siły roboczej w połączeniu z bardzo niskimi wskaźnikami bezrobocia i dość wysokimi wskaźnikami zatrudnienia w niektórych regionach (jak choćby poznańskim czy wrocławskim) jest swoistą ślepą uliczką – nie da się już kontynuować dotychczasowego kursu gospodarczego. Migracja wewnętrzna (międzyregionalna) lub zewnętrzna (zagraniczna), która nadal może zasilać te rynki pracy, stanowi jedynie czasową zwłokę nieuniknionego wyczerpania się tego modelu wzrostu.





Rekrutacja pracowników

Rekrutacja pracowników do centrów logistycznych w Sadach pod Poznaniem i w Bielanach Wrocławskich składała się z dwóch zasadniczych ścieżek zależnych od docelowego stanowiska. Pracownicy wyższego szczebla w założeniu rekrutowani byli na stanowiska wewnątrz samej firmy i oferowano im podpisanie umowy o pracę na czas nieokreślony. Natomiast pracownicy niższego szczebla poszukiwani byli przede wszystkim przez urzędy pracy, inne instytucje publiczne oraz agencje pracy tymczasowej. Proces ten był wspierany przez stronę internetową Amazona przeznaczoną do poszukiwania pracowników. Z racji znacznej skali rekrutacji – łącznie we wszystkich centrach w fazie początkowej planowano zatrudnić niemal od razu 4 tys. osób – proces był szczegółowo zaplanowany.

Grupa pracowników wyższego i najwyższego szczebla rekrutowana była przez firmy headhunterskie. Amazon poszukiwał osób o możliwie najwyższych kompetencjach, jednocześnie rozumiejących i chcących wpisać się w kulturę pracy tej organizacji. Poszukiwano zatem osób nie tylko odznaczających się wysokimi kompetencjami merytorycznymi w zakresie przyszłych obowiązków, ale również takich, które wykazywałyby zdolności innowacyjne, o elastycznym podejściu, skłonne mocno zaangażować się w swoje obowiązki zawodowe. Rekrutacja na każde stanowisko składała się z kilku etapów. Po pierwszej selekcji na podstawie dokumentów kandydata prowadzono siedmiogodzinny wywiad. Składał się on z kilku rozmów z różnymi pracownikami lub grupami pracowników Amazona, rozmowy te następowały bezpośrednio po sobie. W ich trakcie kandydat był oceniany na wielu wymiarach. Zespoły rekrutacyjne były starannie dobierane. W każdym z nich znajdowała się osoba pełniąca funkcję tzw. *bar riser* (osoby podnoszącej poprzeczkę), jej główną funkcją było zadawanie trudnych pytań, stawianie wyzwań oraz umyślne przyjmowanie postawy krytycznej. Podczas tych rozmów sprawdzano, w jaki sposób kandydat radził sobie z wyzwaniami oraz w jaki sposób dopasowany jest do kultury organizacji. Istotnymi kryteriami oceny było tempo rozwiązywania problemów i reagowania na analizowane zagadnienia, inteligencja oraz umiejętność wchodzenia w rolę. Sprawdzano także umiejętność raportowania informacji służbowych za pomocą rozprawki lub notatki. To jeden z ważniejszych elementów rekrutacji, gdyż komunikacja wewnątrz korporacji odbywa się właśnie z użyciem tego instrumentu. Dzięki takiej metodzie przekazuje się nie tylko fakty, ale również ich kontekst, przez co większe jest

prawdopodobieństwo właściwego odebrania komunikatu i jego sensu. Kluczowa jest umiejętność wykonania tej czynności w języku angielskim, operacyjnym w firmie. Przeprowadzono również test analityczny w postaci różnych materiałów do przetworzenia, mający na celu sprawdzenie umiejętności logicznego myślenia.

Rekrutacja na wyższe stanowiska prowadzona była w sposób wyraźnie selektywny. Widać to po wakatach na niektórych stanowiskach utrzymujących się przez wiele miesięcy. Warto również zwrócić uwagę na to, że rekrutacja odbywa się w skali międzynarodowej, pracownicy zatem poszukiwani są nie tylko w Polsce. Przedstawiciel firmy Amazon podkreślał, że w rekrutacji na wyższe stanowiska pojawiały się trudności ze znalezieniem osób spełniających jednocześnie kryteria właściwych kompetencji i odpowiedniego profilu osobowościowego i motywacyjnego, wpasowującego się w kulturę organizacji. Firma przyjmuje politykę, aby nowo przyjęty pracownik dysponował kompetencjami lub doświadczeniem wyższym niż kompetencje 50% pracowników biurowych w firmie. Dzięki temu założeniu kapitał kompetencji w firmie rośnie. Jednym z elementów tej kultury jest również zasada, że wszyscy pracownicy biurowi wszystkich szczebli zobowiązani są do pracy fizycznej na hali, zgodnie ze standardowymi regułami pracy pracowników szeregowych – najpierw zaraz po objęciu stanowiska, a następnie co dwa lata. Celem takiego rozwiązania jest lepsze rozumienie podstawowej działalności firmy, którą jest wysokoefektywna logistyka. Cyklicznie odbywają się oceny pracowników biurowych metodą 360 stopni, czyli klasycznej metody używanej w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Na jej podstawie dostosowywane są szkolenia, zarówno kompetencyjne, jak i dopasowujące do kultury organizacji. Przedstawiciel Amazona deklarował również, że wynagrodzenia pracowników o porównywalnych kompetencjach i doświadczeniu są wyższe niż te na polskim rynku pracy.

Z powodu nieporównywalnie większej liczby pracowników niższego szczebla rekrutowani byli wielokanałowo i mniej selektywnie, zwłaszcza w 2014 roku, kiedy centra logistyczne rozpoczynały funkcjonowanie i potrzebowano w krótkim czasie kilku tysięcy pracowników magazynowych. W założeniu pracownicy ci zatrudniani są przez agencje pracy tymczasowej na podstawie umowy o pracę na czas określony. Najczęściej okres zatrudnienia wynosi maksymalnie sześć miesięcy. Jednocześnie okres ten traktowany jest jako sposób rekrutacji metodą próbki pracy. Sprawdza się wtedy realizowanie tzw. minimalnych standardów pracy na danym stanowisku, jakość tej pracy, ale także przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dopasowanie do kultury organizacyjnej. Przedstawiciel firmy wyraźnie zastrzegł, że na etapie rekrutacji panuje pełne równouprawnienie przyjmowanych osób, jeśli tylko spełniane są kryteria merytoryczne. Zatem ani wiek, ani płeć nie są podstawą selekcji. To podkreślenie wydaje się ważne w zestawieniu z opiniami pozostałych grup respondentów, którzy sugerowali lub mówili wprost, że praca w halach logistycznych jest wyczerpująca fizycznie i tylko osoby sprawne są

w stanie sprostać wymaganiom. Można zakładać, że na etapie selekcji do pracy te kryteria nie są brane pod uwagę, natomiast w ramach rekrutacji metodą próbki pracy umowy z osobami, które nie są w stanie realizować norm, nie są przedłużane. Po okresie zatrudnienia przez agencję pracy tymczasowej pracownicy osiągający najlepsze wyniki są zatrudniani bezpośrednio przez korporację.

W pierwszym etapie rekrutacji w 2014 roku zastosowano innowacyjne rozwiązania, które realizowały urzędy pracy. Rekrutacja przez agencje pracy tymczasowej odbywała się rutynowo, zwykłym trybem tych firm. W przedsięwzięcie to zaangażowane były zarówno duże i szeroko rozpoznawane międzynarodowo agencje pracy, jak i mniejsze lokalne agencje. Ponadto można było zaobserwować pewne różnice realizacji we wrocławskim i poznańskim powiatowym urzędzie pracy.

Najważniejszą częścią rekrutacji była rejestracja kandydatów przygotowana przez Amazona w postaci formularza na stronie internetowej. Kandydat musiał zalogować się na portalu rekrutacyjnym, wypełnić kwestionariusz składający się z pytań, na które można było odpowiedzieć „tak” lub „nie”, następnie było szkolenie przygotowujące do pracy. Dla średniej kadry menedżerskiej odbywała się jeszcze rozmowa kwalifikacyjna z pracodawcą. Po ukończeniu szkolenia kandydatowi oferowano pracę nie w Amazonie, ale w agencji pracy tymczasowej, która w ramach leasingu pracowniczego kierowała go do pracy w centrum logistycznym organizacji.

Wrocławski PUP został zaangażowany bardziej. Przede wszystkim współpraca została nawiązana na etapie wspomaganie rekrutacji kadry menedżerskiej średniego szczebla. W kolejnym etapie, w rekrutacji pracowników magazynowych, udostępniono kilka stanowisk z komputerami, gdzie kandydaci, klienci urzędu, mogli wypełnić kwestionariusz zgodnie z przewidzianą procedurą. W najintensywniejszym okresie rekrutacyjnym oddelegowano pracownika urzędu do pomocy w obsłudze portalu. Kandydaci mogli też skorzystać ze specjalnie utworzonej infolinii prowadzonej przez urząd.

Oba urzędy pracy udostępniły oferty na swoich stronach internetowych, telebimach w urzędzie oraz przesyłały informacje o ofertach do powiatów ościennych i preselekcjonowały własne bazy osób poszukujących pracy pod kątem wymagań Amazona. Od końca sierpnia do końca listopada 2014 roku wrocławski PUP prowadził szkolenia dla kandydatów podczas giełd pracy, aby kandydaci mogli zapoznać się z warunkami pracy w Amazonie i wypełnić kwestionariusz rekrutacyjny w asyście urzędnika. Część kandydatów została przeszkolona przez urzędy pracy, aby przekwalifikować ich i przyjąć na stanowiska pracy w centrach Amazona. Na organizowanych cyklicznie targach pracy Amazon wystawił własne stanowisko, na którym chętni mogli uzyskać wszystkie informacje o pracy; cieszyło się ono dużą popularnością. Przedstawiciel wrocławskiego PUP podkreślał, że ta wspomagana rekrutacja miała charakter wyjątkowy, że ta innowacyjność skutkowałą skróceniem drogi informacji

między firmą oferującą pracę, urzędem a bezrobotnymi i wyrażała się w bezpośrednim doradztwie, a nawet asyście w obsłudze komputerów udostępnionych przez urząd.

W poznańskim PUP model wspomaganie rekrutacji przebiegał nieco inaczej. Przede wszystkim rozpoczął się od pośrednictwa ofert pracy magazynowej z pominięciem ofert pracy menadżerskich średniego szczebla. Nie było też wspomaganie kandydatów w wypełnianiu kwestionariusza rekrutacyjnego on-line. Zarejestrowano mniej chętnych jako poszukujących pracy w firmie Amazon. Bardziej natomiast była rozwinięta partnerska współpraca z samorządami i ośrodkami pomocy społecznej, przez które przepływała część ofert. Aktywną rolę odgrywały również biura karier działające w regionie oraz organizacje pozarządowe zajmujące się aktywizacją osób bezrobotnych. Dzięki temu utrzymywana była duża liczba rejestrowanych ofert pracy przy jednocześnie niższej liczbie rejestrujących się osób bezrobotnych (patrz: analiza w rozdziale 2). Pozwalało to wyjść bliżej mieszkańców poszczególnych gmin powiatu i zdecentralizować pośrednictwo (w modelu wrocławskim niezbędna była fizyczna obecność we Wrocławiu – co odnosi się do wszystkich mieszkańców powiatu wrocławskiego w tym gmin spod Wrocławia). Przedstawiciele poznańskiego urzędu pracy regularnie odwiedzali samorządy i monitorowali przebieg pośrednictwa. W gminie Tarnowo Podgórne miejscem pośrednictwa było lokalne prężnie działające centrum kultury. Informacje o ofertach pracy były wieszane w przeznaczonych do tego gablotach instytucji publicznych, rozdawano ulotki i, jak już wspomniano, organizowano giełdy pracy (wykorzystanie transparentów), podczas których przekazywano informacje o ofertach. Urząd poznański prowadził także szkolenia zawodowe dla swoich klientów, które pozwalały przekwalifikować się i dostosować do ofert pracy. Współpraca z firmą Amazon w tym zakresie polegała na tym, że tego samego dnia zaraz po ukończeniu takiego szkolenia można było odbyć rozmowę kwalifikacyjną z rekruterem firmy i otrzymać propozycję pracy.

Organizacja funkcjonowania centrów logistycznych

Centra logistyczne Amazona, nazywane w firmie *fulfillment center* (centra spełniania potrzeb), są podstawą sukcesu firmy i częścią jej modelu biznesowego. Zasady ich organizacji, nawet język określający poszczególne części centrów, są stosowane na całym świecie według jednego wzoru. Ich zadaniem jest szybka i bezproblemowa realizacja zamówień złożonych online na całym świecie. Zadaniem pracowników natomiast jest sprawne przyjmowanie towaru od dostawców, składowanie, a następnie wybieranie, pakowanie i wysyłanie towaru do klientów.

Poszczególne działy i czynności noszą angielskie nazwy, których używa się w zakładzie zamiast terminów „sortownia” czy „wysyłka”.

INBOUND („przychodzące”)	1. RECEIVE, DOCK – wyładunek i skanowanie produktów
	2. STOW – układanie produktów na półkach magazynowych
OUTBOUND („wychodzące”)	3. PICK – odnajdywanie i zbieranie zamówionych produktów na półkach
	4. PACK – pakowanie produktów do wysyłki
	5. SHIP – wysyłka
6. Dział Kontroli Jakości	
7. PROBLEM SOLVE – dział rozwiązywania problemów	

Tabela 5.
Struktura organizacyjna
centrów logistycznych firmy
Amazon

Źródło: Opracowanie
własne

W dziale *dock*, czyli dziale rozładunku, częściej niż w innych działach pracują mężczyźni. Na działach *pick* i *pack* częściej pracują kobiety. Pierwszy rodzaj pracy wiąże się z koniecznością podnoszenia ciężkich ładunków, drugi, choć nie wymaga noszenia, to wiąże się z koniecznością pokonywania codziennie dużych odległości. Produkty „stowowane”, czyli składowane, rozmieszczane są w „wieżach”, częściach centrów logistycznych wystających ponad konstrukcję hali, złożonych wyłącznie z wielu pięter, na których znajdują się półki na towar.

Cała praca w *fulfillment center* zorganizowana jest za pomocą systemów komputerowych. Szczególnie ważne są skanery kodów kreskowych, których funkcją jest także podpowiadanie pracownikom, np. działu *pick*, dokąd mają się udać i jaki produkt wziąć z półki. Urządzenie sprawdza także, czy pracownik wykonał zadanie w spodziewanym czasie (np. 60 sekund) i jaką dokładnie drogę przeszedł w ciągu dnia. Postępy w pracy są na żywo dostępne liderom – pracownikom organizującym pracę. Powolne wykonywanie obowiązków lub niespodziewana przerwa mogą skutkować wiadomością wysłaną na osobisty skaner („Pracuj szybciej”) lub *feedbackiem* – rozmową z pracownikiem. Taki sposób zastosowania technologii do ułatwienia i lepszego pomiaru pracy magazynierów uznaje się za wyjątkowo wysoką automatyzację ludzkiej pracy. Ścisłe połączenie procesu pracy ze sterującymi urządzeniami elektronicznymi jest, według przedstawicieli Amazona, częścią innowacyjności tego miejsca pracy, nasycenie pracy technologią (zastosowaną w organizacji i zarządzaniu) firma przedstawia jako jeden ze swoich atutów, świadczącym o wysokim poziomie technologicznym inwestycji. Niektórzy pracownicy zrzeszeni w związkach wskazują ten element jako uciążliwy, zastrzający rygor pracy i „odczłowieczający”. Członkowie zakładowej organizacji NSZZ „Solidarność”, funkcjonującej w podwrocławskich centrach logistycznych, podczas pikiety w listopadzie 2015 roku nieśli hasło „Nie jesteśmy maszynami”, a przedstawiciele związku Inicjatywa Pracownicza, działającej w podpoznańskim centrum – „Nie jesteśmy robotami”. Podobne odczucie „przyłączenia” człowieka do maszyny pojawia się w reportażach krajowych i zagranicznych dziennikarzy, pracujących w firmie Amazon.

System komputerowy wyznacza normy pracy na każdy dzień. Zamierzone normy nazywane są „celami” firmy. Cele są komunikowane załódze np. podczas spotkań *All hands* (od wyrażenia *All hands on deck*, czyli „wszystkie ręce na pokład”), a także na ekranach wiszących na hali. Cele są systematycznie podnoszone, co oblicza specjalny system komputerowy. Dodatkowo każdy pracownik ma swój cel do realizacji, zależny od jego doświadczenia i wyników w firmie. Cele stale rosną.

Pracownicy centrów logistycznych pracują najwięcej, najszybciej i najciężej w okresie *peaku*. *Peak* oznacza szczyt, okres od października do grudnia, kiedy e-handel jest najbardziej intensywny. W styczniu następują zwykle zwolnienia pracowników tymczasowych i następuje czas mniej intensywnej pracy.

Można powiedzieć, że organizacja i funkcjonowanie *fulfillment centers* w pełni wyrażają filozofię Amazona. Organizacja pracy ma być jak najprostsza i jak najbardziej efektywna. Centra są budowane w miejscach dobrze skomunikowanych, w pobliżu dróg, które umożliwiają sprawne dostawy. Są zaprojektowane możliwie najprościej i funkcjonalnie, wyrażając zasadę *frugality* (oszczędności). Procedury działania centrów są ciągle ulepszone, zgodnie z zasadą *Invest and simplify* („wynajduj i upraszczaj”).

Centra logistyczne dają Amazonowi przewagę nad konkurencją. Jeszcze na etapie inwestycji firma reklamowała rozmach nowego przedsięwzięcia, krótki czas wykonania i imponującą wielkość hal – każda z nich ma powierzchnię 17 boisk futbolowych. Specjalne oprogramowanie przypisuje każde zamówienie do tego centrum logistycznego, które może najszybciej je zrealizować. Budowanie centrów według jednego schematu, ich duża automatyzacja i organizacja składowania pozwalają na bardzo wysoką wydajność i przepustowość.

W Polsce wybudowano trzy centra logistyczne: centrum POZ1 i WRO2 składowują i wysyłają mniejsze towary (książki, odzież, zabawki, płyty itp.), a centrum WRO1 przeznaczone jest do procesowania towarów gabarytowych (np. lodówki, pralki).

Płace, czas pracy, BHP i inne warunki pracy

Zatrudnienie stałe i tymczasowe

Podstawowy dla zrozumienia modelu biznesowego Amazona i warunków pracy w centrach logistycznych jest podział na pracowników stałych i tymczasowych.

W centrach logistycznych pracownicy podzieleni są na tych, którym przydzielone są tzw. zielone badże lub niebieskie badże, czyli pracowników zatrudnionych przez agencje pracy tymczasowej lub przez samą firmę (nazwa „badże” pochodzi od angielskiego *badge*, odznaka, identyfikator)⁵⁵.

⁵⁵ Cała treść o pracy stałej i tymczasowej na podstawie artykułów: P. Fijałkowski, *Zielone badże ciągną Amazona*. Wyborcza.pl, Poznań 2015, http://poznan.wyborcza.pl/poznan/1,36037,17520056,Zielone_badze_ciagna_

Niebieskie badże, pracownicy stali, mają umowy o pracę i korzystają ze wszystkich dodatkowych korzyści, jakie oferuje Amazon w ramach swojego pakietu socjalnego, oraz praw, jakie wiążą się z umową określoną przez prawo pracy.

Zielone badże, pracownicy zatrudnieni przez agencje pracy tymczasowej, mają umowy na czas określony, najczęściej na miesiąc lub trzy miesiące. Ich umowy są przedłużane kilkakrotnie, niektórzy pracują ok. pół roku na podstawie przedłużania umów czasowych. Ich obowiązki ani charakter pracy nie różnią się od obowiązków i pracy niebieskich badży. Zdarza się, że mają dłuższy od niebieskich staż pracy, mimo to oficjalnie ciągle są „tymczasowi”, ponieważ podpisują umowy z agencjami pracy tymczasowej⁵⁶.

Amazon zatrudnia w Polsce ok. 4,5 tys. pracowników stałych i kilka tysięcy pracowników tymczasowych za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej.

Przedstawiciele Amazona nie ukrywają to, że sezonowe zatrudnianie tysięcy pracowników, zależnie od zapotrzebowania, jest częścią modelu biznesowego i reklamują „dodatkowe”, sezonowe miejsca pracy jako jeszcze jedną korzyść dla lokalnych rynków pracy. Działacze związkowi z Inicjatywy Pracowniczej oceniają ten system negatywnie, zwracając uwagę, że jest to sposób na niepłacenie tzw. postojowego, a w szerszej perspektywie – przeniesienie konsekwencji elastyczności w działaniu centrów logistycznych na indywidualnych pracowników.

Niektórzy pracownicy zieloni są przyjmowani na stałe i stają się niebiescy. Jak wynika z materiałów prasowych, na początku 2014 roku Amazon zatrudnił ok. tysiąca takich pracowników. Organizacja od początku zapowiadała, że będzie zatrudniała dużo pracowników tymczasowych w najbardziej pracowitym okresie w e-handlu, czyli podczas trzech miesięcy poprzedzających Boże Narodzenie. Wtedy pracowników tymczasowych jest w zakładzie więcej niż stałych. Jednak podział na zielonych i niebieskich jest trwały i utrzymuje się cały rok.

Jedną z głównych różnic między pracownikami to różne warunki wypowiedzenia, co jest efektem zatrudnienia na umowę o pracę tymczasową. Pracownicy zatrudniani przez agencję nigdy nie wiedzą, czy ich umowa zostanie przedłużona. Jeśli nie, to mogą się o tym dowiedzieć w ostatnim dniu pracy, nawet podczas zmiany, albo kiedy przyjadą do pracy (pracownicy opowiadają o sytuacjach, kiedy ktoś musiał czekać kilka godzin w holu magazynu na autobus powrotny). Taka niepewność zatrudnienia uniemożliwia planowanie, znacznie obniża jakość miejsca pracy, utrwalając prekaryjną sytuację pracownika. Inne różnice to brak 26-dniowego urlopu, który Amazon przyznaje pracownikom stałym na start bez względu na staż pracy. Poza tym jako minus swojej pracy zieloni wymieniają sam kontakt z agencjami pracy tymczasowej. Agencje często ignorują problemy, kontakt telefoniczny jest utrudniony lub

Amazona.html#TRrelSST; P. Fijałkowski, „Niebiescy” z Amazona są zadowoleni, Wyborcza.pl 2015, http://wyborcza.pl/1,75478,17525854,_Niebiescy_z_Amazona_sa_zadowoleni.html#TRrelSST/.

56 Są to umowy o pracę tymczasową na czas określony. Zasady zatrudnienia przez agencje pracy tymczasowej określa ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnieniu pracowników tymczasowych (Dz.U. 2003 nr 166 poz. 1608).

niemożliwy, zdarzały się przypadki nieprawidłowego naliczania lub niewypłacania wynagrodzenia.

Podział pracowników centrów logistycznych na dwie kategorie jest stosowany przez tę korporację na całym świecie. Według przedstawicieli firmy, wstępny okres zatrudnienia przez agencję, ma pozwolić pracownikom na przyzwyczajenie się do wymogów pracy, a pracodawcy na ocenę ich możliwości. Po tym „okresie próbnym” może nastąpić przejście na umowę o pracę z firmą Amazon – zmiana statusu pracownika z tymczasowego na stałego nazywana jest konwersją (ang. *conversion* i oznacza nawrócenie, zmiana religii albo zmiana formatu).

Ważnym aspektem utrzymującego się cały rok podziału na pracowników stałych i tymczasowych są inne prawa i możliwości przypisane do umów o pracę i umów o pracę tymczasową. Te drugie ograniczają pracownikom korzystanie ze wsparcia związków zawodowych i prawnych zabezpieczeń wynikających z przynależności do związku, a określonych przez prawo pracy⁵⁷.

Działacze Inicjatywy Pracowniczej zwracają uwagę na dodatkowy, motywacyjny aspekt podziału na dwie kategorie pracowników – chęć wykazania się pracowników tymczasowych skłania ich do wyrabiania wysokiej normy. Ich wyniki podnoszą wyniki całych działów, co może powodować zawyżanie norm dla całego zakładu. Nie sposób sprawdzić, czy naprawdę istnieje taka prawidłowość, ale można się zastanawiać, czy nie jest to jeszcze jedna informacja utrwalająca podział na dwie, konkurujące kategorie pracowników.

Ostatecznie frustrację załogi budzi to, że przejście na umowę stałą nie łączy się z podwyższeniem stawki godzinowej (choć oznacza nabycie praw wynikających z umowy o pracę i uprawnienia do pakietu socjalnego). Nawet pracujący w Amazonie od samego początku, biorący udział w początkowym etapie organizacji pracy, otrzymują takie same wynagrodzenie za godzinę jak nowi pracownicy tymczasowi, których wydajność jest siłą rzeczy znacznie niższa. Wraz ze stażem pracy i doświadczeniem indywidualnemu pracownikowi przypisuje się coraz wyższe normy do wyrobienia, tym bardziej zrozumiała jest frustracja wywołana płaską stawką przy różnych obciążeniach pracy pracowników nowych i doświadczonych.

Zatrudnianie pracowników stałych i tymczasowych na tych samych stanowiskach i oferowanie im innych stawek tylko z powodu formy zatrudnienia mogłoby być uznane za dyskryminację. Ale oferowanie tej samej stawki pracownikom, którzy mają do wyrobienia wyższe normy, nie wydaje się uzasadnione. Problem leży w długich i powtarzających się „okresach próbnym” pracowników zatrudnianych przez agencje i w braku dodatku stażowego dla pracowników zatrudnianych bezpośrednio przez firmę Amazon.

Trzeba zaznaczyć, że korzystanie przez Amazon z usług agencji pracy tymczasowej przekracza uzasadnienie sezonowym charakterem pracy (okresy du-

57 NSZZ „Solidarność” nie reprezentuje pracowników tymczasowych, OZZ IP próbuje włączyć ich w zakres swojej działalności, biorąc pod uwagę ograniczenia wynikające z takiej sytuacji prawnej.

żego i małego ruchu). Podział na pracowników zatrudnianych przez agencję i bezpośrednio przez firmę utrzymuje się cały rok i jest korzystne dla Amazona w zarządzaniu załogą.

Place

Place stanowią jeden z najważniejszych elementów warunków pracy oferowanych przez organizację. Z jednej strony płace pracowników centrów logistycznych były od początku przedstawiane jako konkurencyjne, zarówno przez samą firmę, jak i przez instytucje lokalne oraz analityków rynku pracy, z drugiej strony przez przedstawicieli związków zawodowych, z którymi prowadzone były wywiady, odbierane są one jako niesatysfakcjonujące i nieproporcjonalne do wypracowywanych zysków. Warto przypomnieć w tym miejscu, że podstawowa stawka wynagrodzenia pracownika centrum logistycznego najniższego szczebla wynosi od lipca 2015 roku 14 zł brutto za godzinę pracy. Początkowo stawka ta wynosiła 13 zł brutto w zakładzie pod Poznaniem i 12,5 zł brutto w zakładach pod Wrocławiem. Jest ona taka sama dla pracowników stałych i tymczasowych, pracownicy stali korzystają jednak z praw wynikających z umowy o pracę i pakietu socjalnego dla pracowników zatrudnionych bezpośrednio przez firmę. Wynagrodzenia od początku określane były jako konkurencyjne zarówno przez firmę, jak i część prasy. Przeciętna stawka dla pracownika magazynu w regionie jest rzeczywiście niższa. Przedstawiciele samorządu pozytywnie oceniali warunki oferowane przez amerykański koncern. Ich zdaniem, oferta wyższej stawki pozytywnie wpłynęła na rynek ofert pracy niskopłatnej, podnosząc średnią np. w magazynach czy supermarketach. Materiały prasowe prezentują zróżnicowane oceny oferty Amazona, od optymistycznych prognoz wysokich zarobków przed powstaniem centrów⁵⁸, przez pozytywne oceny stawek⁵⁹, po materiały potępiające stawki jako niskie w porównaniu z obciążeniem i charakterem pracy⁶⁰.

Działacze Inicjatywy Pracowniczej oceniają wysokość wynagrodzenia negatywnie, zwracając uwagę na niestabilną wysokość wynagrodzenia miesięcznego. Ponieważ firma ustala różne grafiki na różne miesiące zależnie od obciążenia zamówieniami, pracownikom trudno planować budżet domowy. Z relacji działaczy związkowych wynika, że wiele osób podejmuje prace dodatkowe, szczególnie w miesiącach o niższej liczbie godzin pracy.

Stawka podstawowa została podniesiona i zrównana międzyzakładowo w lipcu 2015 roku. Panują różne opinie na temat czynników, które skłoniły pracodawcę do podwyżki. Rzeczniczka prasowa firmy wskazuje, że podwyżki nie

58 M. Kaczmarczyk, *Też dobrze*, Wyborcza.biz/opinie 2013, http://wyborcza.biz/biznes/1,100897,14696318,Amazon_wchodzi_do_Polski_Tylko_na_kilka_lat_Tez.html.

59 P. Fijałkowski, *Amazon wyssał rynek. W Poznaniu brakuje rąk do pracy*, Wyborcza.biz 2014, http://wyborcza.biz/biznes/1,101558,16694343,Amazon_wyssał_rynek_W_Poznaniu_brakuje_rak_do_pracy.html.

60 M. Wąsowski, *Wielki hejt na Amazona za „wykorzystywanie polskich pracowników”*. *Najpierw wszyscy się cieszyli, że gigant tu zainwestuje*, Natemat.pl 2015, <http://natemat.pl/79203,wielki-hejt-na-amazona-za-wykorzystywanie-polskiej-sily-roboczej-najpierw-wszyscy-sie-cieszyli-ze-gigant-tu-zainwestuje>.

mają związku z toczącym się sporem zbiorowym, a są jedynie wynikiem planowanych wcześniej zmian w wynagrodzeniach. Związek zawodowy Inicjatywa Pracownicza wyraża zdanie przeciwne, uważa, że podwyżki są efektem nacisków związku. Niektórzy rozmówcy wyrażali też opinię, że firma musiała podnieść stawkę, aby utrzymać konkurencyjność ofert pracy, przyciągnąć pracowników w regionie o niskim bezrobociu (7)⁶¹. Jeden z członków NSZZ „Solidarność” opisał strukturę decyzyjności i odpowiedzialności za ustalenia płacowe w następujący sposób: „Menadżer generalny nie ma wpływu na finanse. Zajmuje się tym specjalny dział wynagrodzeń, ale nie wiadomo, czy on znajduje się w Polsce”. To wyjaśnienie jest dobrym przykładem niejasności wokół zasad działania firmy, które utrudniają komunikację i negocjacje w sprawie wysokości płac.

Oprócz stawki godzinowej pracownikom przysługują premie: 8% premii frekwencyjnej i 7% premii wynikowej. O ile zasady przyznawania premii frekwencyjnej są dla pracowników jasne (traci się ją w razie nieusprawiedliwionych nieobecności lub zwolnienia chorobowego), to kryteria przyznawania premii wynikowej nie są do końca przejrzyste. Nie zależą od wyników pojedynczych osób ani nawet działów, ale od wszystkich zakładów w kraju. Dokładny algorytm ich przyznawania nie jest znany pracownikom, oblicza je system komputerowy. Związkowcy z IP zwracają uwagę na to, jak mały wpływ na tak obliczaną premię wynikową ma indywidualny wysiłek pojedynczego pracownika (2). Rozmówcy z obydwu związków dowodzą, że wyniki pracy poszczególnych działów, mających różne zadania, trudno porównywać, tym bardziej nie satysfakcjonuje ich obliczanie wyników dla całych zakładów (5, 6). Zdaniem przewodniczącego komisji Solidarności pracodawca celowo przyjął „skomplikowane” kryterium przyznania premii wynikowej (6). Rozmówcy relacjonowali, że nie dostają premii, odkąd podwyższono stawkę za godzinę, przez co „na rękę” dostają mniej niż przed podwyżką (2).

Na temat terminowości i poprawności wypłacania wynagrodzenia prasa⁶² i związki zawodowe donosiły o dużych nieprawidłowościach (1, 2, 6), dotyczących zarówno pracowników zatrudnionych przez firmę (co potwierdziły kontrole PIP), jak i pracowników tymczasowych, zatrudnionych przez agencje pracy tymczasowej, np. Adecco. Ogólnie płace w centrach logistycznych są wyższe od średnich w tym sektorze. Wyższa stawka godzinowa ma pomóc

61 W nawiasie podany jest numer wywiadu, z którego pochodzi informacja. Lista wywiadów znajduje się we wprowadzeniu do raportu.

62 M. Lasek, *Amazon łamie prawa pracownicze. Złe naliczanie pensji, brak krzesel...*, Wyborcza.pl 2015, <http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,18353148,amazon-lamie-prawa-pracownicze-wykazala-kontrola-pip.html#ixzz3klAe1Pgb>; M. Lasek, „Na nocce ludzie mdleją”, „Wyzywają nas od złodziei” Sypią się skargi na Amazona. *Wkracza Inspekcja Pracy*, Wyborcza.pl 2015 http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,17262665,_Na_nocce_ludzie_mdleja___Wyzywaja_nas_od_zlodziei___html#ixzz3l9Ld3his; M. Lasek, *Po wypadku pracownika – Amazon pomaga, a agencja zatrudnienia: „Już pan u nas nie pracuje”*, Wyborcza.pl Wrocław 2015, http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,17344533,Po_wypadku_pracownika___Amazon_pomaga___a_agencja_zatrudnienia___html#ixzz3l969RQY9; P. Fijałkowski, *Zielone badże ciągną Amazona*, Wyborcza.pl Poznań 2015, http://poznan.wyborcza.pl/poznan/1,36001,17520056,Zielone_badze_ciagna_Amazona.html#ixzz3l9QE4h3x; M. Lasek, *Bunt w polskim Amazonie. Amerykański sen za 8,5 zł za godzinę*, Wyborcza.biz 2015, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,18305728,Bunt_w_polskim_Amazonie___Amerykanski_sen_za_8_5_zl.html#ixzz3l91RKeFp.

przyciągnąć pracowników z odległych miejscowości, ponieważ w regionach lokalizacji centrów jest małe bezrobocie. Pracownikom przysługują premie, ale kryteria ich przyznawania nie są przejrzyste. Zarobki z poszczególnych miesięcy mogą się bardzo różnić z powodu zmieniającego się grafiku, dostosowanego do potrzeb centrów.

Czas pracy

Centra logistyczne pracują w systemie dwuzmianowym: od 6:00 do 16:30 lub od 6:30 do 17:00 (zależnie od działu) i od 18:00 do 4:30. Zmiany trwają 10,5 godziny, pracownicy mają prawo do trzech przerw – dwóch 15-minutowych i jednej półgodzinnej (co 3 godziny). System pracy przez 4 dni w tygodniu po 10,5 godziny pracodawca przedstawia jako korzystny dla pracowników. Uznaje, że zamiast dojeżdżać do pracy 5 razy w tygodniu jeżdżą tylko 4 razy i mają 3 dni w tygodniu wolne. Niektórzy rozmówcy również postrzegają ten czas pracy jako lepszy od 5-dniowego, szczególnie osoby dojeżdżające z daleka (8). Z drugiej strony mieszkający w miejscowościach oddalonych o 70 czy 80 kilometrów od miejsca pracy wymieniają połączony czas pracy i dojazdów jako największy minus zatrudnienia w Amazonie. Jeden z rozmówców dojeżdża do pracy 2 godziny w jedną stronę, co daje w sumie ponad 14 godzin spędzonych w pracy lub w drodze do pracy (8). Pracownik ten wspomina, że kiedyś transport trwał około godziny, ale firmowy autokar zmienił trasę na dłuższą, co wydłużyło czas dojazdu.

Niektórzy rozmówcy mówili o dużym zmęczeniu fizyczną pracą po tylu godzinach, inni byli zadowoleni z długości zmian i nie było im trudno pracować w takim systemie (5, 8). Sprzeciw pracowników spowodowało dopiero wydłużenie zmian do 11 godzin w czerwcu 2015 roku⁶³. Nastąpił wtedy spontaniczny protest w POZ1. Wydłużanie czasu pracy jest jednak dopuszczone przepisami Kodeksu pracy i w okresie *peaku*, czyli okresu szczytowej liczby zamówień, pracodawca planuje dłuższe zmiany, informując pracowników z wyprzedzeniem o wydłużeniu czasu pracy. Działacze związkowi sprzeciwiają się pracy na zmiany dłuższe niż 10,5 godziny. Jeden z rozmówców powiedział, że polscy pracownicy i tak pracują o 2 godziny dłużej niż ich niemieccy odpowiednicy⁶⁴, a zarabiają 3 razy mniej (2). Pracownik z zakładu WRO1, członek Solidarności pracujący na stanowisku lidera, przyznał, że rzadko chodzi na jakiegokolwiek przerwy, ponieważ presja na wyniki jest zbyt duża i nie pozwala na odpoczynek. Wspomina, że pracował po 12 godzin (7). Pełne wykorzystanie czasu przerwy jest też problemem dla osób, których stanowiska znajdują się za daleko od toalet lub pomieszczeń socjalnych. Ponieważ centra mają bardzo dużą powierzchnię, przejście od jednego punktu hali do drugiego może zająć tyle

⁶³ Szczegóły w rozdziale 4.

⁶⁴ *Just how big Amazon is?*, UNI Global Union 2015, <http://www.uniglobalunion.org/news/just-how-big-amazon><http://www.uniglobalunion.org/news/just-how-big-amazon>.

czasu, ile ma zajmować przerwa. Zmiany w sposobie naliczania czasu przerwy są jednym z postulatów komisji IP.

BHP, organizacja pracy i kontrole PIP

Od początku funkcjonowania zakładów Amazona w Polsce Państwowa Inspekcja Pracy przeprowadziła 14 kontroli w centrach logistycznych (8 pod Wrocławiem i 6 pod Poznaniem). Źródłem informacji o przebiegu tych kontroli są protokoły, które zespół badawczy uzyskał na wniosek o udostępnienie informacji publicznej.

Kontrole w POZ1 wykazały wiele naruszeń w wyniku kontroli stanowisk pracy i kilka związanych z wypłatą wynagrodzeń. Nieprawidłowości w wypłacie wynagrodzeń dotyczyły niewypłacenia dodatku za pracę w porze nocnej, ekwiwalentu za niewykorzystany urlop i wynagrodzenia chorobowego za dzień absencji chorobowej.

Nieprawidłowości związane ze stanowiskami pracy dotyczyły między innymi: nieprawidłowej konserwacji wózków jezdniowych, braku sprawnego oświetlenia na jednym z wózków (światła stopu, oświetlenia roboczego), zbyt wąskiej drogi ewakuacyjnej w obrębie schodów, braku dokumentu ustalającego zasady ruchu drogowego wewnątrz zakładu, braku niektórych instrukcji BHP. Jedna z kontroli wykazała też, że pracodawca nie wyposażył pracowników w odzież roboczą i nie zapewnił szaf na przechowywanie takiej odzieży. W protokole z kontroli z lutego 2015 roku inspektor wymienił w sumie 23 naruszenia wykryte tylko w kontroli stanowisk pracy. Może się wydawać, że pojedyncze uchybienia zasad bezpieczeństwa i higieny pracy nie są poważne. Jednak wiele takich uchybień stwarza środowisko pracy, które może zagrażać zdrowiu pracowników.

Z protokołów kontroli PIP w zakładach pod Poznaniem wynika, że inspektorzy pracy zanalizowali 11 wypadków przy pracy w POZ1 w 2014 roku, czyli w ciągu pierwszych 3,5 miesięcy działania centrum. Pełna liczba wypadków jest nieznana. W listopadzie 2014 roku pracodawca wystąpił z wnioskiem do PIP o objęcie tajemnicą przedsiębiorstwa informacji zawartych w protokole kontroli.

Długie zmiany i zmienność liczby dni pracy w różnych miesiącach mieszczą się w możliwościach określonych przez nowe przepisy prawa pracy, które zostały wprowadzone przez nowelizację Kodeksu pracy z dnia 12 lipca 2013 roku. Wśród 23 nieprawidłowości związanych z kontrolą stanowisk pracy znalazło się na przykład niesprawne oświetlenie wózka widłowego, nieoznakowanie miejsc niebezpiecznych zagrażających potknięciem czy niezapewnienie pracownikom pomieszczenia przebieralni.

Przeprowadzono też 9 kontroli PIP w zakładach w Bielanach, które ujawniły między innymi: błędy w naliczaniu pensji oraz zasiłku chorobowego, w tym za zwolnienie lekarskie w okresie ciąży lub po wypadku przy pracy, nieprawid-

łowości w dokumentacji urlopów i wypłacania ekwiwalentów, brak krzesel przy stanowiskach pracy z komputerami. Co najbardziej niepokojące, kontrola potwierdziła występowanie wypadków przy pracy, których Amazon nie uznał za takie, a to pozbawia pracownika np. prawa do odszkodowania.

Najbardziej niepokojąca jest liczba wypadków przy pracy i ich konsekwencje. Od rozpoczęcia działania centrów logistycznych pod Wrocławiem, tj. od 28 października 2014, do 5 lutego 2015 roku w podwrocławskich zakładach wydarzyło się 58 wypadków, z których tylko 10 uznano za wypadek przy pracy. Taką liczbę wypadków w ciągu ok. trzech miesięcy funkcjonowania firmy należy uznać za wysoką, nawet biorąc pod uwagę wielkość zakładu i liczbę pracowników (liczba zatrudnionych w zakładzie podana w protokole kontroli wynosiła 1152).

Od rozpoczęcia działania zakładu WRO2 do 17 lipca 2015 roku zanotowano w sumie 147 zdarzeń, z których ok. połowa nie została uznana za wypadek przy pracy⁶⁵.

W lipcu 2015 roku Państwowa Inspekcja Pracy przeanalizowała dokumentację części z tych wydarzeń, żeby ustalić, na jakiej podstawie uznawano je za wypadki przy pracy lub nie uznawano. Wyniki analizy ujawniły wiele nieprawidłowości i uznaniowego wydawania decyzji o kwalifikacji takich zdarzeń. Firma wprowadziła dodatkowe wymagania formalne wobec pracowników, którzy ulegli wypadkom, nieznajdujące się w prawie pracy (np. wymóg przedstawienia dokumentacji medycznej w ciągu 14 dni od wypadku czy wymóg wypełnienia zgłoszenia wypadku, żeby w ogóle rozpoczęła się procedura powypadkowa). Te dodatkowe wymagania utrudniają uzyskanie uprawnień do odpowiednich świadczeń i przenoszą na pracowników ciężar dowodzenia, że zaszedł wypadek przy pracy.

W wielu sprawach zespół badający wypadek orzekł, że wydarzenie nie stanowi wypadku przy pracy, ponieważ „brak urazu” albo „brak dokumentacji medycznej, potwierdzającej, że doszło do urazu”. Jednocześnie w tych samych protokołach opisane są konkretne urazy, których doznali pracownicy i okoliczności ich powstania, np.: „[pracownica] pochyliła się i uderzyła się głową o górny taśmociąg. Koleżanka [...] obejrzała ranę i zaleciła, aby [pracownica] poszła do toalety pracowniczej obmyć ranę [...]. W pokoju medycznym ratownik obejrzał oraz zdezynfekował ranę”. Jeśli pracownica nie doznała urazu, to dlaczego ratownik udzielił jej pierwszej pomocy i zdezynfekował ranę?

W protokole wymienia się co najmniej 6 takich wydarzeń przy pracy, których zespół powypadkowy nie uznał za wypadki przy pracy, chociaż w tym samym protokole znajdują się opisy wydarzeń i powstałych urazów. Nie zbierano też informacji od pielęgniarek lub ratowników medycznych, którzy opatrywali rany, przykładali kompresy, wydawali środki przeciwbólowe. W dwóch przypadkach inspektor pracy zaznaczył, że nie zebrano nawet informacji od

65 Część spraw była nadal w trakcie rozpatrywania, kiedy prowadzono kontrolę.

osób, które brały udział w wypadku, np. najechały na współpracownika wózkiem widłowym.

Podsumowując, można uznać na podstawie protokołów kontroli PIP, że w centrach logistycznych Amazon zdarza się stosunkowo dużo wypadków przy pracy i jednocześnie, że zdarza się, że zakład pracy utrudnia pracownikom uzyskanie prawa do świadczeń, nie uznając tych wydarzeń za wypadki przy pracy.

W wyniku wszystkich kontroli PIP firma została ukarana mandatem w wysokości 2 tys. zł – sumą zgodną z przepisami. Wyniki kontroli zostały opisane w prasie jako „miażdżące” dla amerykańskiego koncernu. Rzeczniczka firmy wydała oświadczenie, w którym zapewniła o dobrej woli firmy i dołożeniu wszelkich starań, aby dostosować się do zaleceń PIP.

Rozmówcy potwierdzili, że Amazon dokłada starań, aby przestrzegać przepisów BHP. Jednocześnie wysokie normy wydajności stoją w sprzeczności z tymi zasadami, zachęcając pracowników do szybkiej pracy, nawet jeśli wymaga to ominięcia niektórych przepisów: „Zasady bezpieczeństwa trzeba czasem łamać, żeby było szybko” (7). Wiadomości o wypadkach przy pracy, które nie są uznawane za wypadki, potwierdza jeden z rozmówców (niezrzeszony): „Kolega został namówiony, żeby podpisał, że się zrzekł prawa do procedury powypadkowej. Rozciął sobie głowę o naczepę samochodu, to nie była jego wina. Wziął L4. Nie dostał odszkodowania, bardzo dużo na tym stracił. Nie znał swoich praw, ale też nie chciał [ich dochodzić – przyp. aut.], bo bał się stracić pracę. [to taki człowiek, którego] nic nie interesuje, przychodzi na te 10,5 godziny i wychodzi. Przełożeni chcieli mieć spokój, dobrze by było, gdyby nie robił problemów” (5). Ten sam pracownik pamięta, że na spotkaniach załogi (*all hands*), na których omawiano statystyki poszczególnych centrów logistycznych, „POZ1 wyszedł na szarym końcu” jako zakład, gdzie dochodzi do dużej liczby wypadków. „A i tak mała część wypadków jest zgłaszana jako wypadek przy pracy” (5).

Innymi naruszeniami zasad bezpieczeństwa i higieny pracy jest np. konieczność przenoszenia zbyt dużych ciężarów. Zdaniem przewodniczącego komisji Solidarności: „kobiety na dziale *receive* nie powinny nosić paczek cięższych niż 12 kg. Niektóre ważą po 22 kg” (6). Zdaniem związkowca, w czasie największego obciążenia pracą wagi kontrolne nie działały, a niektóre paczki, ciężkie nawet dla mężczyzn, mogły ważyć do 40 kg. Przewodniczący mówił też o braku odzieży ochronnej dla przyjmujących samochody – osoby pracujące na zewnątrz potrzebują specjalnego ubioru, wodoszczelnych butów i oznaczonych kurtek.

Podsumowując, można stwierdzić, że mimo starań Amazona o zapewnienie prawidłowych warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, potwierdzono pewne niezgodności z zasadami prawa pracy. Duże zaangażowanie instytucji państwowej (Państwowej Inspekcji Pracy) w przeprowadzenie kilkunastu kontroli pokazało konieczność poprawy warunków pracy, szczególnie w prawidł-

łowym naliczaniu wynagrodzeń i rozliczaniu urlopów. Jednocześnie uwagę zwraca wysoka liczba wypadków przy pracy, z których część nieprawidłowo nie została rozpoznana przez pracodawcę jako spełniająca kryteria wypadku przy pracy. Za przyczyny nieprawidłowości można uznać wysoki priorytet nadany przestrzeganiu norm, duże tempo pracy wymuszane przez normy oraz oszczędności firmy. Część zdiagnozowanych przez PIP nieprawidłowości wynika z procesu dostosowywania globalnych standardów pracy centrów logistycznych do lokalnych regulacji.

Zarządzanie, motywacja i normy

Pakiet socjalny

Pakiet socjalny jest jednocześnie metodą na przyciągnięcie nowych pracowników i motywacją dla osób już pracujących. Jednym z głównych elementów wyróżniających oferty pracy Amazona na rynku niskopłatnych prac (np. dla pracownika magazynu) jest zawartość pakietu socjalnego: darmowy transport do zakładu pracy, obiad za złotówkę, pakiet medyczny, ubezpieczenie na życie i pakiet szkoleniowy.

Po analizie warunków pracy i rynku pracy w regionach trzeba dodać, że część pakietu socjalnego jest niezbędna nie tylko do przyciągnięcia pracowników, ale przede wszystkim z powodu wykonywania przez nich pracy w centrach. Darmowy transport jest warunkiem podjęcia pracy przez osoby mieszkające 60, 70, a nawet 80 kilometrów od zakładów. Podobnie obiad za złotówkę. Trudno wyobrazić sobie wykonywanie ciężkiej pracy fizycznej przez 10 godzin dziennie bez przynajmniej jednego posiłku regeneracyjnego (pracownicy spędzają poza domem co najmniej 12 godzin). Trzeba dodać, że obydwa związki postulują podniesienie jakości firmowych obiadów (zdarzały się zatrucia pokarmowe). W świetle tych informacji, trudno traktować pakiet socjalny jako luksusowy dodatek do wynagrodzenia.

Związkowcy krytykują też zastosowanie pakietu szkoleniowego: „do tej pory około 60 pracowników skorzystało [ze szkoleń]. Pracownicy fizyczni nie są w stanie w ogóle, szczególnie jeśli dojeżdżają” (1). „Jedyna grupa, która mogłaby na tym skorzystać, to studenci. Ale studiów z tego opłacić nie mogą, tylko szkolenia” (2).

Ciągle rosnące cele

Sposób zarządzania pracownikami jest ważnym elementem tworzącym warunki pracy. Amazon ma własne, charakterystyczne zwyczaje. Priorytetem jest wydajność, wyniki pracy, mierzone na bieżąco skanerami. Organizacja ta jest też przywiązana do wizerunku firmy innowacyjnej, dynamicznej, oferującej dobre warunki pracy, stwarzającej duże możliwości rozwoju, dlatego umie zaangażować pracownika w cele firmy. Charakterystyczną atmosferę entuzjazmu, którą chce stworzyć Amazon, oddaje hasło firmy widoczne na ścianach centrów logistycznych: „Pracuj ciężko. Baw się dobrze. Twórz historię”. Firma dokłada starań, aby obudzić w pracownikach pasję pracy, zaangażowanie w rozwiązywanie problemów oraz poczucie, że mają wkład w jej sukces.

Działacze związkowi uważają, że starania te stoją w sprzeczności z wysokim tempem pracy, naciskiem na wyrabianie normy oraz ciągłym podnoszeniem „celów”. Wśród rozmówców były też głosy aprobujące ogólne zasady działania Amazona i wyrażające satysfakcję z możliwości, jakie daje, np. zapewnienie szkolenia z zakresu obsługi wózka widłowego (5).

Normy wydajności, które zaczęto podnosić na początku 2015 roku, stały się pierwszym punktem zapalnym konfliktu między załogami a kierownictwem. Zastanawia logika nieskończonego podnoszenia norm – przecież możliwości ludzkiego ciała, nawet u świetnie wyszkolonego i silnego pracownika, nie rosną w nieskończoność. Ponadto na wiosnę 2015 roku normy zaczęły szybko rosnać, zmieniając charakter pracy i obciążenie poszczególnych pracowników, zwiększając zmęczenie i frustrację. Wzrost norm był, zdaniem związkowca z IP, niezgodny z zapowiedziami kierownictwa z początku 2015 roku:

„Potem nagle okazało się, że normy rosną. *General manager* [...] powiedziała kiedyś na zebraniu, że te normy nam będą rosły o 10% na rok. A potem na przykład z tygodnia na tydzień, w ciągu dwóch tygodni nam podskoczyło dwa razy o dziesięć procent! I wszystkim szczęki opadły. Co tu się dzieje? Normy zaczęły coraz bardziej rosnać, więc praca stawała się coraz trudniejsza. Nacisk też menedżerów i tych nad nami zaczął rosnać, presja była coraz większa. W związku z tym sytuacja w zakładzie, nasze odczucia też się bardzo pogarszały” (2).

Zarządzanie i motywacja

Problemy z motywacją i odczuciami pracowników nie ograniczają się do rosnących norm.

Pracownicy zatrudniani w zakładach Amazona na początku wspominają optymistyczną atmosferę pierwszych miesięcy i zmianę, która później nastąpiła:

„Jest jeszcze jedna kwestia, która wpływa, moim zdaniem, w dużym stopniu na niezadowolenie pracowników, szczególnie tych, którzy długo pracują. Jak Amazon był otwierany, to [stworzono taki] obraz, że przychodzi nowa

firma do Polski. Zachodnia, amerykańska firma. Bardzo innowacyjna, bardzo nowoczesna, z bardzo dobrym podejściem do pracownika, konkurencyjna. Również jeśli chodzi o zarobki i podejście do pracownika. Wiecie, Jeff Bezos, taka filozofia wielkiego sukcesu, budujemy nową jakość! Budujemy nowe, wspaniałe miejsce pracy. I my je budujemy. Łącznie z tymi wszystkimi menedżerami. Z Jeffem Bezosem, który gdzieś siedzi w Seattle. Wiecie, taka wspólnotowość kapitalistycznego sukcesu” (2).

„Wszyscy jesteście prawą ręką Bezosa – tak nam mówiono” (1).

„Już w grudniu się okazało, że bijemy jakieś rekordy, o których nam ciągle mówiono. Najwięcej paczek wysyłamy w Europie! W ogóle jesteśmy super, wspaniali. A potem się dowiadujemy, że jednak w tym grudniu byliśmy nieefektywni i nie dostaniemy premii za wyniki. [...] A druga sprawa: pracownicy, którzy uczestniczyli w tej wspaniałej budowie, ciągle zarabiają tyle samo, co pracownicy, którzy zostali zatrudnieni wczoraj. I w tym momencie mamy poczucie, że jesteśmy niedoceniani. My to zbudowaliśmy, jesteśmy lojalnymi pracownikami” (2).

[Na początku] „my się uczyliśmy na własnych błędach. My mieliśmy po dwie godziny szkolenia. Sami wszystko rozpracowaliśmy, jak to musi chodzić. Budowaliśmy, wprowadzaliśmy jakieś innowacje, żeby to chodziło jeszcze lepiej. Żeby pojemniczek stał z tej, a nie z tamtej, żeby było wygodniej. A ktoś przychodzi po piwie i dostaje to samo, co ja” (3).

„Chodzi o to, że jak jesteś tym lojalnym pracownikiem, wytrzymasz w tym kieracie rok, to żeby to się opłacało temu pracownikowi. [...] Temu człowiekowi to się należy” (4).

Negatywne odczucia budzi też system kontroli nad tempem pracy, wykorzystujący elektroniczne środki monitoringu pracowników. Po kilkuminutowym braku aktywności przełożony może odnaleźć dowolnego pracownika i sprawdzić, co jest powodem spowolnienia pracy. Nie udziela nagany, tylko pyta: Czy dobrze się czujesz? Czy mogę ci jakoś pomóc? Co się dzieje?. Co interesujące, o tym zwyczaju opowiedzieli nam różni aktorzy społeczni, wśród nich przedstawiciel gminy Targowo Podgórze, gdzie zlokalizowany jest POZ1, i pracownicy POZ1 należący do związku. Ich interpretacja tego zwyczaju była zupełnie inna. Dla przedstawiciela samorządu to był dowód, że kadra kierownicza dba o warunki pracy, nie wywiera zbytnej presji na pracownika, że wiadomości o ciężkich warunkach pracy i rygorystycznym zarządzaniu w zakładach Amazon są przesadzone. Dla pracowników należących do związku ten zwyczaj pytania „Jak ci mogę pomóc?” ma jednak zupełnie inne znaczenie. Interpretują go jako formę intensywnej kontroli i nadzoru. Celem jest utrzymanie dużej efektywności pracy, płynności. Uprzejmość kierowników i takie pytanie pracownicy widzą raczej jako zabieg PR-owy, maskujący naturę kontroli, jako coś nieszczerego, mylącego, jako maskę. Uwagi od kierowników, niepowodzenie w wypełnieniu normy czy błędy w pracy mogą być powodem udzielenia *feedbacku*, czyli pouczenia.

Związkowcy krytykują także narzędzia pozytywnej motywacji. Są nimi pochwały za osiągnięcie wyjątkowo wysokiego wyniku zakładu, system przyznawania żetonów (waluty Amazona nazwanej *swag*, za określoną liczbę żetonów można dostać np. termos lub kubek), rozdawanie kuponów na loterię. Dzięki międzynarodowej komunikacji członkowie i członkinie związku wiedzą, że pracownicy *fulfillment centers* w Niemczech czy Francji otrzymują akcje pracownicze i bony i uważają, że nie ma powodu nie przyznawać ich pracownikom w Polsce.

Dodatkowym rozczarowaniem i powodem do niepokoju były decyzje kadrowe Amazona, przeczące, w pojęciu niektórych pracowników, deklaracjom o przyjaznym miejscu pracy:

„Nie wiem, czy takie było zamierzenie Amazona, czy taki był zbieg okoliczności, ale cała kadra [zarządzająca] Amazona w Poznaniu i Wrocławiu wywiodła się z największych obozów, można powiedzieć, pracy w Polsce. Znaczą Samsung, H&M, we Wrocławiu LG i Whirpool”.

„[...] z magazynów, typowych obozów pracy, załogi z Samsunga i H&M’ów. Jest nowa firma, fajnie. Przyszli robotnicy na to nowe miejsce. Uciekli z tych firm, gdzie było nastawienie: „sześć dni w tygodniu, po 12 godzin, jak się nie podoba, to wypierdalaj!”. Takie podejście było. Oni patrzą, a tu cała kadra zarządzająca jest albo z H&M, albo z Samsunga! To samo we Wrocławiu! Główny GM jest z LG, a LG to jest taka sama firma jak u nas Samsung. To są korporacje takie zgniłe, zepsute, gdzie ty nic nie znaczysz. Po wypadku człowieka, prawdopodobnie śmiertelnym, prokuratura przyjechała, karetka, wszystko, potem pojechali, a oni wytarli tą krew i poszła linia dalej, jakby się nic nie stało”.

„Czyli ten wizerunek tej zupełnie nowej firmy...”

„To runęło szybciotko... To trochę jak z polityką. Głosujesz na jedną partię, rezygnujesz, patrzysz, a ten polityk jest już w drugiej partii” (2).

Ogólnie, działacze wyrażali rozczarowanie rozdźwiękiem między wizerunkiem firmy jako nowej, innowacyjnej, przyjaznej pracownikowi, angażującej w sukces a stosowanymi w niej metodami zarządzania, motywacji i kontroli tempa pracy. Preferują inne metody motywacji, przede wszystkim wprowadzenie dodatku stażowego, jasne określenie kryteriów przyznawania premii za dobre wyniki, wprowadzenie akcji pracowniczych jako dodatku do wynagrodzenia.

Powyższy przegląd warunków pracy skłania do wniosku, że centra logistyczne są zarządzane na zasadzie maksymalizacji wydajności i minimalizacji kosztów przez: wyznaczanie dużych i wzrastających norm („celów”), utrzymanie płacy na poziomie niskim, ale konkurencyjnym w stosunku do podobnych ofert pracy w sektorze, dostosowywanie czasu pracy dokładnie do potrzeb centrów, według zapotrzebowania wyliczanego na podstawie liczby zamówień.



Powyżej przedstawione wątki związane z warunkami pracy w centrach logistycznych firmy Amazon w Polsce są przedmiotem dialogu społecznego z pracownikami. W tym rozdziale przedstawione zostaną: polityka dialogu firmy z pracownikami, powstanie i dynamika rozwoju struktur tego dialogu oraz działania związków zawodowych w pierwszym roku ich funkcjonowania, w tym kwestia sporu zbiorowego powstałego w podpoznańskim centrum logistycznym.

Dialog społeczny nie wyczerpuje się jedynie na relacjach pracodawcy z pracownikami w danym przedsiębiorstwie. Pracodawcy mają możliwość zrzeszania w organizacjach pracodawców. W drugiej połowie 2015 roku Amazon w Polsce – zgodnie z deklaracją jej przedstawiciela – nie należał do żadnej organizacji, chociaż jedna z reprezentatywnych organizacji pracodawców wstępnie kontaktowała się z kadrą zarządzającą Amazona w sprawie wstąpienia firmy w jej szeregi. W czasie prowadzenia badania proces wstępowania był jednak zawieszony ze względu na krótki okres działania firmy w Polsce. Przedstawiciel Amazona nie wykluczył możliwości wstąpienia do takiej organizacji w przyszłości. Członkostwo w organizacji pracodawców dałoby firmie możliwość uczestniczenia w dialogu społecznym na szczeblu branżowym, a pośrednio także na szczeblu centralnym.

Trzeba jednak odnotować fakt członkostwa Amazona w Amerykańskiej Izbie Handlowej w Polsce⁶⁶ (*American Chamber of Commerce in Poland*), która formalnie nie jest zaliczana do instytucji dialogu społecznego, choć charakterem jest do nich zbliżona (zrzesza firmy, które reprezentuje na różnych forach).

Struktury i rozwiązania dialogu z pracownikami

Polityka dialogu społecznego

Z rozmowy z przedstawicielem Amazona można odtworzyć najważniejsze elementy polityki dialogu społecznego z pracownikami centrów logistycznych pod Poznaniem i pod Wrocławiem. Rozmówca deklaruje, że priorytetem tej polityki są indywidualne stosunki pracodawcy z pracownikami, co wpisuje się w całościowy model biznesowy (w tym zarządzania zasobami ludzkimi) przedsiębiorstwa. Podobnie jak pracownicy zachęceni są do podejmowania indywidualnego działania mającego przynieść własny sukces, tak i relacje z nimi w preferencjach firmy również mają charakter indywidualny. W sposób

⁶⁶ Lista członków zamieszczona na stronie <http://amcham.pl/members>.

oczywisty zatem indywidualistyczna kultura organizacji dominuje nad zbiorowymi stosunkami pracy, których głównymi przedstawicielami są związki zawodowe czy inne części przetargu zbiorowego (np. układy zbiorowe czy rady pracowników). Potwierdza to również rzecznik prasowa Amazona w wypowiedzi dla oficjalnego portalu internetowego miasta Wrocławia:

„Szanujemy prawo pracowników do zrzeszania się. Naszym preferowanym sposobem dialogu z pracownikami jest kontakt bezpośredni”⁶⁷.

Indywidualne stosunki pracodawcy z pracownikami mają w pierwszym zętknięciu charakter kontraktowy, tzn. stosunek pracy regulowany jest umową o pracę (nieco bardziej złożona sytuacja występuje przy leasingu pracowniczym przez agencje pracy tymczasowej). Następnie po podjęciu pracy pracownik może kontaktować się w sprawach pracowniczych ze swoim bezpośrednim przełożonym, który zobowiązany jest do podejmowania takiego kontaktu. Ponadto pracownicy zachęceni są do kontaktów bezpośrednich z pracownikami biurowymi, do których również mają bezpośredni dostęp i z którymi mogą omówić każdą sprawę pracowniczą. Przedstawiciel firmy deklaruje dostępność działu HR przez całą dobę na potencjalne kontakty z pracownikami.

Istnieje kilka dwustronnych kanałów wymiany informacji między pracownikami a zarządzającymi centrami logistycznymi. Codziennie pracownicy zachęceni są do wzięcia udziału w badaniu satysfakcji z miejsca pracy i warunków pracy. W ten sposób zarządzający mają dostęp do najbardziej aktualnej informacji zwrotnej bezpośrednio od pracowników na różne bieżące tematy, dzięki czemu są w stanie w możliwie krótkim czasie podjąć działania zaradcze. W centrach logistycznych istnieją także tablice pracowników, na których każdy może napisać dowolną informację. Pojawiają się tam bardzo różne komunikaty, a także teksty rozrywkowe. Co więcej, każdy zespół pracowników dwa razy dziennie odbywa krótkie spotkanie z liderem zespołu. Na dziennej zmianie są to spotkania rano i po obiedzie. Taki bezpośredni kontakt pozwala nie tylko koordynować bieżącą pracę, ale również stanowi możliwość przekazania informacji o istniejącej sprawie pracowniczej. Co kwartał odbywają się spotkania z kierownikami załóg, podczas których zdaje się sprawozdania ze wszystkich strategicznych spraw związanych z prowadzeniem działalności. Jest to okazja nie tylko do przyjęcia poleceń od wyższej kadry zarządzającej, ale również do zgłoszenia kwestii pracowniczych przez kierowników załóg.

Najważniejszym instrumentem dialogu z pracownikami, zgodnie z polityką firmy, jest Forum Pracownicze. Jest to podmiot składający się z pracowników wskazywanych przez załogę w demokratycznych wyborach. Jego zasadniczym celem jest dyskusowanie spraw pracowniczych oddzielnie od spraw związanych z koordynowaniem pracy, jak ma to miejsce w ramach spotkań z kierownikami załóg czy podczas codziennych odpraw załóg. Przedstawiciel firmy deklaruje, że podmiot ten działa sprawnie i efektywnie oraz że oceniany jest jako dobry instrument rozmowy z pracownikami. Spotkania odbywają się

67 J. Ratajczak, *Solidarność w Amazonie*, Wrocław.pl 2014, <http://www.wroclaw.pl/solidarnosc-w-amazonie>.

często, tzn. co dwa tygodnie lub adekwatnie do zaistniałych potrzeb w trybie *ad hoc*. W skład forum wchodzi również przedstawiciele działających w firmie związków zawodowych. Forum nie podlega pod regulacje prawne i związane z tym uprawnienia ustawy o związkach zawodowych czy ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji. Nie ma zatem w świetle tych zapisów uprawnień do reprezentowania pracowników ani nie stanowi rady pracowników. Forum jest natomiast podmiotem powołanym dobrowolnie przez pracodawcę i składający się z przedstawicieli pracowników, które jest wewnętrzną strukturą organizacyjną wpisującą się w kulturę organizacji pracy w firmie.

Przedstawiciel firmy Amazon zapytany o plany zawarcia z pracownikami układu zbiorowego lub innego porozumienia o mniej sformalizowanym charakterze poinformował, że takich planów w najbliższym czasie się nie przewiduje. Deklaruje jednak, że relacje z powstałymi związkami zawodowymi są dobre.

Związki zawodowe

Pierwsza związkowa komisja zakładowa powstała w centrum POZ1 w Sadach pod Poznaniem 16 grudnia 2014 roku, czyli trzy miesiące po rozpoczęciu pracy nowego centrum logistycznego⁶⁸. Pracownicy założyli komisję związku OZZ Inicjatywa Pracownicza. Jak pisano w Biuletynie Związkowym, wśród nowych członków i członkiń związku są pracownicy obydwu głównych działów: wysyłki i odbioru. Drugim związkiem, któremu udało się założyć komisję, jest NSZZ „Solidarność”. Ta komisja powstała 11 stycznia 2015 roku w centrum logistycznym w Bielanych Wrocławskich⁶⁹. Główne problemy podejmowane przez działaczy to długość zmian, niestałość grafików pracy, nieprawidłowości w wypłacaniu wynagrodzeń i mierzenie czasu pracy.

Między dwoma związkami działającymi w firmie Amazon w Polsce zachodzą duże różnice, wynikające z różnych historii związków i ich różnych metod działania. Solidarność to liczny związek działający w wielu branżach, o bogatej tradycji, sięgającej czasów opozycji demokratycznej działającej w okresie PRL. Inicjatywa Pracownicza jest natomiast związkiem znacznie młodszym, założonym w 2002 roku w Poznaniu i wywodzącym się z tradycji anarchosyndykalistycznych. Zgodnie z deklaracją programową, związek nastawiony jest przede wszystkim na walkę ze strukturalnymi nierównościami ekonomicznymi i społecznymi, wyzyskiem pracowników przez międzynarodowe przedsiębiorstwa i praktykami korporacyjnymi. Działania związku podejmowane w poszczególnych zakładach pracy mają w praktyce realizować ten strukturalny konflikt między pracą a kapitałem.

⁶⁸ Komisja zakładowa w Amazonie, Biuletyn Związkowy Inicjatywa Pracownicza 2015, nr 42.

⁶⁹ J. Ratajczak, *Solidarność w Amazonie*, dz.cyt.

Doświadczenia dialogu z pracownikami

Działania NSZZ „Solidarność” w podwrocławskich centrach logistycznych

Początek

Jak pisano wyżej, komisja zakładowa NSZZ „Solidarność” została założona 11 stycznia 2015 roku, prawie dwa i pół miesiąca po oficjalnym otwarciu centrów WRO1 i WRO2. Związek w drugiej połowie 2015 roku liczył ok. 120 członków w obydwu zakładach i liczba ta rośnie. Minimalna liczba członków, która umożliwiałyby utworzenie etatu związkowego, wynosi 150. Według przewodniczącego związku, „bezpieczna” liczba członków dla utrzymania etatu związkowego wynosiłaby ok. 170 (6)⁷⁰. Uważa, że powstanie takiego etatu byłoby „zasadne, przydałby się”, bo związek podejmuje coraz więcej kwestii i powstanie takiego etatu zwiększyłoby możliwości rozwiązywania problemów. Sam przewodniczący jest pracownikiem magazynu, team leaderem, nie był członkiem związku zawodowego, zanim rozpoczął pracę w Amazonie (choć w jego rodzinie są tradycje związkowe).

Przedstawiając początki związku, przewodniczący opisał zdecydowaną reakcję kierownictwa na wstępnym etapie zakładania związku, kiedy komisja tymczasowa wybierała delegatów. Według słów przewodniczącego, do zebranych pracowników wyszedł General Manager i członek działu HR; przynieśli zebranym wodę (to powtarzający się gest, później przynoszono kawę na pikietę). Jednocześnie przypomnieli, że „to jest teren zakładu Amazon” i wezwali policję. Amazon został wcześniej poinformowany o spotkaniu, na którym miała być związana komisja związkowa. Z policjantami, którzy przyjechali na miejsce, rozmawiał prawnik związku zawodowego Solidarność, przysłany przez zarząd regionu Dolny Śląsk. Po wysłuchaniu wyjaśnień policja nie pokazywała zamiarów usunięcia zgromadzonych (6). Warto zauważyć, że wsparciem dla związkowców z Amazona była osoba z centralnych struktur NSZZ „Solidarność”, której wiedza i doświadczenie okazały się kluczowe w pozytywnym rozwiązaniu problemu. Nowo powstała komisja może więc liczyć na wsparcie związku.

Wezwanie policji w czasie zawiązywania się związku zawodowego trzeba uznać za gest co najmniej niechętny, jeśli nie obliczony na przestraszenie pracowników. Jednocześnie firma dba o drobne gesty dobrej woli, takie jak przyniesienie wody czy kawy pracownikom zaangażowanym w działalność związkową.

Działania

Główne problemy podnoszone przez związek we wrocławskich centrach to przede wszystkim przestrzeganie ustawy o związkach zawodowych i nie-

⁷⁰ Numery w nawiasie oznaczają numer porządkowy wywiadu udzielonego w ramach badań.

utrudnianie działania związków (6, 7). Związkowcy negatywnie oceniają gotowość kierownictwa do rozmów z nimi. Odrzucanie nawet drobnych próśb związków, pozostawianie pism bez odpowiedzi nawet przez 3 miesiące – to tylko niektóre przykłady niechętnych, ich zdaniem, postawy firmy wobec dialogu społecznego. Członkowie związku zgłaszali też problem z korzystaniem z godzin związkowych oraz brak możliwości spotkania się w zakładowej kantine lub prowadzenia tam dyżuru związkowego. Trzeba podkreślić, że firma stosuje zarówno strategię powolnych negocjacji (proponowanie innych miejsc spotkań związku, poza zakładem), jak i odmowy i pozostawiania próśb bez odpowiedzi.

Ważne wydają się kwestie ograniczeń samej działalności związkowej. Ponieważ przewodniczący nie może wnosić na teren zakładu telefonu (prośba o zmianę tej decyzji odrzucona), jego możliwości reagowania na różne zgłoszenia są ograniczone. Przewodniczący ma 3 dni na reakcję na zgłoszenie, sam pracuje na nocnej zmianie, dlatego pozwolenie na wnoszenie telefonu na teren zakładu wydaje się kluczowe dla jego działalności. W październiku 2015 roku w zakładach pod Wrocławiem wprowadzono nowy system komputerowy, który ma służyć występowaniu o różne pozwolenia, np. na wejście na teren innego zakładu czy noszenie telefonu. Członkowie związku z WRO1 nie dostają pozwoleń nawet na wejście na teren zakładu WRO2 i na odwrót, a zakaz noszenia telefonów zwiększa jeszcze trudności w porozumiewaniu się.

Komisja składała pisma do kierownictwa w sprawach związanych głównie z bezpieczeństwem i higieną pracy, np. z ciężarem paczek podnoszonych przez pracowników, dużym tempem pracy niesprzyjającym zachowywaniu zasad BHP, brakiem odzieży ochronnej na niektórych stanowiskach czy nieprzepisowo dużymi odległościami między stanowiskami pracy na dziale stów a toaletami. Jeśli chodzi o płace, związek nie naciska na duże podwyżki, ale wyraża frustrację brakiem stażowego i niejasnymi zasadami przyznawania premii. Celem komisji było też utworzenie społecznej inspekcji pracy (SIP). Członkowie związku mogli liczyć na porady prawne w zakresie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych.

Strategia

Na podstawie analizowanych materiałów można powiedzieć, że strategią NSZZ „Solidarność” w zakładzie Amazona jest podejście koncyliacyjne, co widać po próbach ustalenia dobrej komunikacji z pracodawcą, rozwinięcia dobrego działania związku. Strategia jest daleka od konfrontacji, „S” we Wrocławiu nie odwołuje się do groźby strajku, uznając ją za nierealną i nieużyteczną. Dopiero pod koniec 2015 roku związek zorganizował pikietę protestacyjną, w której domagał się zmian w traktowaniu pracowników. Może to świadczyć o powolnej zmianie strategii, spowodowanej niechęcią pracodawcy do ustępstw nawet w drobnych sprawach.

Strategia Solidarności obejmuje także komunikację i współdziałania międzynarodowe. Komisja jest w kontakcie z międzynarodową siecią związków działających w zakładach Amazona. Według przewodniczącego, spotkania i wymiana informacji z innymi związkami pozwalają np. na porównanie warunków pracy i pakietów dodatkowych, oferowanych przez firmę w różnych krajach. „Amazon deklaruje, że wszędzie ma te same standardy” (6). Tymczasem z międzynarodowych spotkań wynika, że Niemcy i polscy pracownicy pracują w innym wymiarze czasowym, mogą liczyć na inne dodatki, o czym wspomniano wyżej⁷¹.

Celem międzynarodowych spotkań jest też wymiana informacji na temat stanu dialogu z pracodawcą w poszczególnych krajach, informowanie się o działaniach oraz międzynarodowe wzajemne wsparcie pracowników. Na stronach „S” znajduje się na przykład informacja o poparciu międzynarodowej federacji związkowej Uni Global Union dla działań związku i informacja, że pikiet z 30 listopada 2015 roku jest częścią międzynarodowej akcji⁷². Jednym z początkowych celów komisji było też włączenie się w prace Europejskiej Rady Zakładowej Pracowników Amazon.

Jeśli chodzi o stosunki z drugim związkiem, Inicjatywą Pracowniczą, przewodniczący komisji „S” mówi, że są w kontakcie i że starają się o to, żeby związki nie rywalizowały. Nie ma jednak współpracy. Wydaje się, że różnice między związkami są różnicami w strategii. Solidarność jest przeciwna strajkowi lub używaniu argumentu o możliwym strajku w negocjacjach z pracodawcą. Zdaniem przewodniczącego komisji Solidarności, legalny strajk byłby bardzo trudny do przeprowadzenia, na razie jest niemożliwy, a nielegalny mógłby poskutkować zwolnieniami. Swoje stosunek do IP przewodniczący podsumowuje: „mamy podobne postulaty, ale inne procesy, podobne cele, ale inne metody ich osiągnięcia” (6).

W oświadczeniu wydanym 7 lipca 2015 roku NSZZ „Solidarność” tak odnosi się do strategii Inicjatywy Pracowniczej:

„Z uwagą śledzimy doniesienia medialne na temat działalności OZZ Inicjatywa Pracownicza przy AMAZON Fulfillment Poland Sp. z o.o. w podopiecznych Sadach. Wiele postulatów uważamy za słuszne. Niemniej metody działania, postawa konfrontacyjna budzą nasze wątpliwości. Groźba strajku, na tym etapie pracy związkowej, nie jest jedynym rozsądnym rozwiązaniem. Nasz niepokój jest potęgowany doświadczeniem strajku, który OZZ Inicjatywa Pracownicza zorganizowała w zakładzie Chung Hong. [...] Efekt sprawczy był krótkoterminowy i nastawiony na poklask, kilkunastu pracowników straciło pracę. Nie możemy narażać naszych koleżanek i kolegów na stratę pracy oraz represje ze strony pracodawcy. [...] Naszymi priorytetami są: budowanie solidarności między pracownikami, zdobycie zaufania społecznego, tworze-

⁷¹ *Just how big Amazon is?*, dz.cyt.

⁷² *UNI Global Solidaryzuje się z pracownikami Amazon*. Solidarnosc.org.pl 2015 <http://www.solidarnosc.org.pl/sbhiu/?p=200>

nie siły i jedności związkowej, walka o godziwe wynagrodzenie i bezpieczne oraz przyjazne warunki pracy. Dlatego nasze działania zaplanowaliśmy długofalowo”⁷³.

Pikieta – zmiana kierunku?

26 października 2015 roku przedstawiciele komisji „S” w Amazonie spotkali się z kierownictwem WRO1 reprezentowanym przez General Managera, dyrektora personalnego i HR Managera. Przedstawiciele komisji związkowej chcieli omówić następujące zagadnienia: brak kontaktu i odpowiedzi na kierowane do dyrekcji pisma i zapytania oraz nierealizowanie przez władze Amazona ustaleń zawartych w podpisanym porozumieniu, różnice w sposobie wynagradzania pracowników, prowadzenie działalności związkowej na terenie pracodawcy, współdziałanie w zakresie indywidualnych spraw wynikających ze stosunku pracy⁷⁴.

Z relacji wynika, że związkowcy byli rozczarowani przebiegiem spotkania, nie czuli, żeby firma traktowała przedstawicielstwo Solidarności partnersko:

„Wielokrotnie podkreślaliśmy chęć dialogu i wypracowania wspólnych rozwiązań. W zamian spotkaliśmy się z lekceważącym stosunkiem oraz zasłanianiem się wewnętrznymi, tajemniczymi procedurami, o których pracownicy nie wiedzieli. Pomimo że z mocy Konstytucji i przepisów prawa jedyną instytucją uprawnioną do reprezentowania praw i interesów pracowników jest związek zawodowy, zostaliśmy porównani do zespołu piłkarskiego, który powołał do życia Amazon”.

Spotkanie można uznać za przełomowe. Działacze związkowi uznali je za dowód na to, że firma Amazon jedynie pozoruje dialog, a w rzeczywistości nie chce wypracowywać wspólnych rozwiązań i utrudnia działalność związkową.

30 listopada 2015 roku Solidarność zorganizowała pikietę pod zakładem w Bielanych. Do poprzednich postulatów dodano żądania płacowe, polepszenie warunków BHP (np. temperatura na hali). Protest odbył się też w solidarności z akcjami niemieckich związkowców, którzy w tym samym czasie organizowali swoje protesty. Przedstawiciele firmy wyszli z budynku i zaoferowali protestującym gorącą kawę. Uczestnicy protestu odmówili, dodając, że chcą szanowania praw pracowniczych i dialogu przez związki zawodowe, a nie pustych, PR-owych gestów. Rzeczniczka prasowa Amazona wydała oświadczenie, w którym deklaruje gotowość do współpracy, podkreśla konkurencyjność miejsc pracy oferowanych przez firmę, przypomina o pakiecie socjalnym zapewnianym pracownikom i raz jeszcze zapewnia o gotowości do dialogu⁷⁵.

73 G. Cisoń, *Niepokój w Amazonie*, Solidarność.wroc.pl 2015, <http://solidarnosc.wroc.pl/oswiadczenie-ws-biezacej-sytuacji-w-amazonie/>.

74 Oświadczenie komisji zakładowej w sprawie spotkania z polskimi władzami Amazona, Soliarnosc.wroc.pl, 2015, <http://solidarnosc.wroc.pl/oswiadczenie-komisji-zakladowej-ws-spotkania-z-polskimi-wladzami-amazona/>.

75 J. Jakubczak, *Protest pod Amazonem. Kierownicy wyszli do ludzi z kawą*, Gazetawroclawska.pl 2015, <http://www.gazetawroclawska.pl/arttykul/9132531,protest-pod-amazonem-kierownicy-wyszli-do-ludzi-z-kawa-zdjecia,id,t.html>.

Można powiedzieć, że jak dotąd główne metody działania Solidarności to próby ustalenia dialogu z pracodawcą i pozostawanie w kontakcie ze związkami zagranicznymi działającymi w Amazonii. Dopiero pod koniec 2015 roku, po nieudanym spotkaniu z kierownictwem Solidarność podjęła akcję protestacyjną (pikietę) o charakterze bardziej konfrontacyjnym, co może być spowodowane rozczarowaniem efektami wcześniejszych działań albo rywalizacją z drugim związkiem zawodowym⁷⁶.

Działania OZZ Inicjatywa Pracownicza w podpoznańskich centrach logistycznych

Początek

Komisja OZZ Inicjatywa Pracownicza zawiązała się 16 grudnia 2014 roku na parkingu przed zakładem POZ1. Kolejni nowi członkowie założyciele podpisywali dokumenty w samochodzie jednego z pracowników. Aktowi założenia związku towarzyszył pośpiech: „[działaliśmy] szybko, żeby była pierwsza dziesiątka, żeby zebrać. Pierwsza dziesiątka jest chroniona... Parking był kluczowy, moim zdaniem” (2). Ostatecznie dokumenty założycielskie podpisało szesnaście osób.

Założenie komisji było wynikiem współpracy między strukturami OZZ Inicjatywa Pracownicza a pracownikami, którzy zwrócili się do związku o pomoc w założeniu komisji. O działaniu związku dowiedzieli się z ulotek rozdawanych podczas akcji informacyjnej. Według relacji jednej z członkiń związku, pracownicy nabrali zaufania do Inicjatywy, kiedy pierwszy raz odwiedzili siedzibę związku – skromną, gdzie „nie było sekretarki i marmurów” (1). Związkowcy wspomnieli o tym charakterystycznym szczególe nie bez powodu. Ich zdaniem, brak biurokracji związkowej, zasada nieprzyjmowania etatów związkowych i staranie, aby działanie związku było jak najbardziej oddolne, odróżnia go od innych, starszych związków. W tym wypadku przywołali skromność siedziby jako element budzący zaufanie nowych członków.

Jako powód założenia związku działacze podają „niedotrzymanie słowa przez Amazona”, „złamane obietnice”. „Obietnica zarobkowa była [taka, że pracownicy magazynu będą zarabiać] 15 złotych za godzinę” – tę informację pracownik otrzymał za pośrednictwem prasy (2). Oprócz tego związkowcy sfrustrowani byli brakiem podwyższenia stawki pracownika po przejściu na umowę stałą, wydłużaniem zmian, ciągłym zwiększaniem norm produkcyjnych i niezgodnościami w wypłatach (1, 2).

Związek organizuje dwa rodzaje spotkań: spotkania prezydium, które odbywają się czasami na terenie zakładu, czasami poza zakładem (np. w pizzerii) i spotkania otwarte, które odbywają się w różnych miejscach na terenie Po-

76 16 grudnia 2015 roku działacze Inicjatywy Pracowniczej zorganizowali akcję ulotkową pod WRO2, rozdano 1000 ulotek. Można uznać, że Inicjatywa Pracownicza jest otwarta na powstanie drugiej komisji we Wrocławiu i podejmuje działania w celu promowania swojego związku wśród pracowników zakładów pod Wrocławiem.

znania, np. w Teatrze Ósmego Dnia, na uniwersytecie, w pomieszczeniach zorganizowanych przez związek (1). Spotkania na terenie zakładu odbywały się kiedyś na hali w ramach godzin związkowych, dopiero w listopadzie 2015 roku związek zaczął napotykać trudności w spotkaniach na terenie zakładu. Różnica między spotkaniami w Sadach i w Poznaniu polega na tym, że na spotkania w miejscu pracy przychodzą jedynie ujawnieni członkowie związku, np. członkowie prezydium, pozostali mogą przychodzić na spotkania poza zakładem, co pozwala na zachowanie niejawności przynależności związkowej.

Związek od początku zdecydowany był reprezentować zarówno pracowników stałych, jak i tymczasowych, dlatego założona komisja przyjęła nazwę „międzyzakładowej”; pod koniec 2015 roku pracownicy tymczasowi stanowili ok. 20% członków związku⁷⁷.

Kolejne kroki – protest przeciwko rosnącym normom i niewzrastającym płacom

Na wiosnę 2015 roku pracownicy i pracownice POZ1 pierwszy raz kolektywnie przedstawili swoje stanowisko pracodawcy. 15 maja kierownictwo POZ1 otrzymało petycję podpisaną przez ponad 400 zatrudnionych, w której wyrażono protest przeciwko ciągle rosnącym normom wydajności i jednoczesnemu brakowi wzrostu wynagrodzeń. Inicjatorkami były niezrzeszone pracownice działu wysyłki, które wsparły osoby z OZZ IP. Wspólnie zebrali podpisy ponad 400 osób. Była to dość duża liczba, biorąc pod uwagę, że podpisy zbierano tylko przez tydzień, i to na zmianach nocnych. Sukces petycji wśród załogi pozytywnie zaskoczył związkowców. Zinterpretowali to jako znak rosnącej frustracji rosnącymi normami, niepodnoszoną stawką godzinową ani przy zmianie umowy na stałą, ani wraz ze stażem pracy.

Petycja nie przyniosła skutku, reakcją firmy była wypowiedź rzeczniczki, w której podkreślała, że normy są wyznaczane „obiektywnie w oparciu o osiągnięte wyniki”, a stawki w zakładzie POZ1 są „konkurencyjne” w porównaniu z innymi zakładami w regionie. Ta charakterystyczna reakcja: wydanie oświadczenia lub wypowiedź do prasy, w którym rzeczniczka wyraża ogólną chęć dialogu z pracownikami, a brak możliwości zmian przypisuje czynnikom obiektywnym i podkreśla konkurencyjność oferty pracy w Amazonie (reczniczka wspomniała np., że stawka w Amazonie po wliczeniu premii wynosi 14,95 zł brutto na godzinę, choć premia jest elementem niestałym wynagrodzenia), powtarzała się na każdym etapie protestów pracowniczych. Jest to spójna strategia PR-owa, która kreuje obraz firmy jako przyjaznej, obiektywnej, zapewniającej swoim pracownikom jasne zasady pracy i duże korzyści,

77 Przyjmowanie do związku osób zatrudnionych na podstawie wszystkich rodzajów umów, o pracę lub cywilnoprawnych, jest jedną z cech strategii IP. Związek zdaje sobie sprawę z ustawowych ograniczeń reprezentacji związkowej osób na umowach cywilnoprawnych, ale jednocześnie podejmuje starania włączenia tych osób w działalność i szukania porozumienia między grupami pracowników na różnych umowach, aby przeciwdziałać skonfliktowaniu tych dwóch grup.

w porównaniu z innymi pracodawcami. W przeciwieństwie do takiej postawy żądania pracowników mogą wydawać się nieuzasadnione, niepoparte danymi, roszczeniowe.

Normy rosły dalej, a w związku z protestami w niemieckich zakładach Amazona część zadań niemieckich *fulfillment center* przeniesiono do POZ1. Kiedy firma wydłużyła czas zmiany do 11 godzin, pracownicy przystąpili do spontanicznego protestu. W nocy z 24 na 25 czerwca część pracowników celowo pracowała wolniej lub wzięła urlop na żądanie. Związek przyznaje, że nie zorganizował tej akcji, była nieprzewidzianą reakcją załogi. 26 czerwca pracownicy przedstawili firmie listę 5 postulatów. Efektem było zwolnienie 5 osób ze świadczenia pracy (z prawem do wynagrodzenia)⁷⁸. IP mówiło o przeprowadzeniu z niektórymi pracownikami „rozmów dyscyplinujących”, rzeczniczka określiła je jako „postępowanie wyjaśniające”⁷⁹. Postulaty Inicjatywy Pracowniczej obejmowały⁸⁰:

1. Podwyżkę stawki godzinowej do co najmniej 16 zł brutto. Konieczność podwyżki pracownicy uzasadniali „corocznym wzrostem minimalnego wynagrodzenia, wzrostem obowiązków oraz rosnącymi normami”.
2. Wprowadzenie dodatków stażowych – pracownicy z dużym doświadczeniem powinni z czasem zarabiać więcej niż pracownicy nowi i tymczasowi.
3. Wprowadzenie akcji pracowniczych. To narzędzie motywacji jest stosowane w innych krajach i polscy pracownicy zażądali takich samych korzyści.
4. Wprowadzenie rocznych grafików pracy. Związkowcy wzorowali się na rozwiązaniu z Niemiec, gdzie stosuje się roczne grafiki, ułatwia to planowanie czasu poza pracą (lub dodatkową pracę).
5. Wprowadzenie regulaminu w sprawie przerw urealnającego ich czas trwania. W związku z dużą odległością od stanowisk do pomieszczeń socjalnych czas przerwy powinien być, zdaniem związkowców, rejestrowany np. od bramki, a nie od dzwonka na przerwę w hali.

Związek zapowiedział, że – zgodnie z art. 1 i art. 7 ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych – jeśli postulaty przedstawione 26 czerwca nie zostaną spełnione, to od 4 lipca związek znajdzie się w sporze zbiorowym z pracodawcą⁸¹.

Spór zbiorowy

Warto zauważyć, że już na tym etapie związkowcy mieli świadomość, jakie będą następne kroki i jakie etapy są potrzebne, aby uzyskać prawo do legalnego strajku: „Teraz czekają nas rokowania, później mediacje. Jeżeli nie doj-

78 K. Dobroń, *Amazon musi się szykować na kolejny ośrodek buntu?*, Głos Wielkopolski, Strefabiznesu.pl 2015, <http://www.strefabiznesu.gloswielkopolski.pl/arttykul/amazon-musi-szykowac-sie-na-kolejny-osrodek-buntu>.

79 P. Fijałkowski, *Bunt pracowników w polskich magazynach Amazona*, Wyborcza.biz 2015, <http://m.wyborcza.biz/biznes/1,106501,18286529.html?i=0>.

80 *Wybuch konfliktu w Amazonie*, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, <http://www.ozzip.pl/teksty/informacje/pilne-akcje/item/1950-wybuch-konfliktu-spor-zbiorowy-i-represje-w-amazonie>.

81 Tamże.

dziemy do porozumienia, ostatecznym krokiem będzie strajk” – to wypowiedź Jarosława Urbańskiego z Inicjatywy Pracowniczej dla Gazety Wyborczej⁸².

22 lipca 2015 roku Amazon ogłosił, że podwyższa stawkę za godzinę do 14 zł brutto. Stawki zostały też wyrównane, w Poznaniu wynosiły wcześniej 13 zł, a we Wrocławiu – 12,50 zł⁸³. Firma zaprzeczyła, jakoby podwyżki były spowodowane naciskiem związku zawodowego lub sporem zbiorowym, w którym znajdowała się z Inicjatywą Pracowniczą od początku lipca: „Amazon informuje, że podwyżki nie mają związku ze sporem zbiorowym i są wynikiem corocznego przeglądu pensji we wszystkich centrach logistycznych firmy na całym świecie”. Zdaniem związkowców z IP, podwyżki miały związek z protestami w Polsce i w Niemczech.

Na jesieni związkowcy z polskich i niemieckich zakładów spotkali się w Poznaniu, żeby wymienić się informacjami i porozmawiać o perspektywach wspólnego działania. Podczas spotkania, które odbyło się w dniach 11–13 września w Teatrze Ósmego Dnia, działacze z zakładu pod Poznaniem i w Bad Hersfeld pod Frankfurtem dzielili się informacjami o warunkach pracy, protestach i strategiach dialogu społecznego.

„Uczestnicy postanowili regularnie wymieniać się informacjami poprzez wewnętrzny newsletter, rozsyłany co miesiąc wszystkim zaangażowanym komisjom związkowym (w języku niemieckim, angielskim i polskim). Znajdą się w nim szczegóły dotyczące warunków pracy (np. norm w poszczególnych magazynach), raporty z działań i kalendarz wydarzeń”⁸⁴.

Działacze wydali wspólne oświadczenie, w którym stwierdzają, że Amazon stosuje wobec pracowników i związków zawodowych jednolitą strategię w różnych krajach, co sprawia, że międzynarodowa komunikacja między pracownikami Amazona jest bardzo potrzebna i konieczna dla skutecznego działania. Podkreślili wspólny interes pracowników z różnych krajów i postanowienie, i sprzeciw wobec strategii konfliktowania załóg z różnych centrów logistycznych. Z relacji wynika, że międzynarodowemu spotkaniu towarzyszyły spotkania otwarte w Sadach pod Poznaniem, w Bad Hersfeld i Brieselang, więc, rozdawanie ulotek w Sadach i kontakt z mediami. Jak wynika z oświadczenia, na spotkanie nie dotarli związkowcy z włoskiego centrum logistycznego Amazona, ponieważ jeden nich został zwolniony.

Pod koniec roku, w czasie szczytowej aktywności centrów logistycznych, spór zbiorowy nabrał tempa: 17 listopada 2015 roku zaczęły się negocjacje z Amazonem zakończone po jednym spotkaniu. Przedstawiciele firmy przyjęli wyjątkowo nieprzejednane stanowisko, deklarując, że nie spełnią ani jednego postulatu (na spotkaniu omówiono tylko trzy z pięciu). Zerwanie negocjacji

82 P. Fijałkowski, *Amazon: związkowcy weszli w spór zbiorowy*, Wyborcza.pl/poznan 2015, http://poznan.wyborcza.pl/poznan/1,36001,18312790,Amazon_zwiazkowcy_weszli_w_spor_zbiorowy.html#TRrelSST.

83 P. Fijałkowski, *Amazon: podwyżki w polskich magazynach giganta*, Wyborcza.pl/poznan 2015, <http://poznan.wyborcza.pl/poznan/1,36037,18402824,amazon-podwyzki-w-polskich-magazynach-giganta.html#TRrelSST>.

84 *Amazon: Razem ponad granicami*, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, <http://ozzip.pl/teksty/informacje/wielkopolskie/item/1970-amazon-razem-ponad-granicami>.

uniemożliwiło zorganizowanie dwugodzinnego protestu ostrzegawczego, który zgodnie z ustawą, może mieć miejsce w czasie trwania mediacji.

16 grudnia odbyła się akcja protestacyjna IP w Sadach pod Poznaniem i akcja rozdawania ulotek w Bielanach pod Wrocławiem.

[Akcja] „miała miejsce na międzymianie przy drodze prowadzącej do firmy, którą co dzień przejeżdżają dziesiątki autokarów zakładowych, dowożących ludzi do pracy. Na banerach można było przeczytać: »Żądamy wyższych płac«, »Nie jesteśmy robotami« i »Akcja strajkowa w Amazonie«. Przejżdżającym wręczano ulotki z tytułem »Amazon nam mówi 'Jesteście najlepszymi pracownikami w Europie', pytamy: »To dlaczego najgorzej w Europie zarabiamy?«”⁸⁵.

Zakończenie formalnego etapu mediacji przybliżyło związek do możliwości zorganizowania legalnego strajku. Warunkiem byłoby jednak przeprowadzenie zakończonego sukcesem referendum strajkowego, w którym musiałoby wziąć udział 50% załogi, zarówno w POZ1, jak i WRO1 i WRO2. Do tego potrzebna by była współpraca z NSZZ „Solidarność”, który dotychczas nie opowiadał się za strajkiem. Trudnością byłoby też przeprowadzenie referendum wśród 50% załogi. Samo centrum POZ1 zatrudniało w 2015 roku ok. 2 tysięcy pracowników stałych i nawet 3,5 tysiąca pracowników tymczasowych w okresie *peaku*. Pod koniec 2015 roku związek zawodowy IP w zakładach Amazona liczył ponad 300 osób, a Solidarność – ok. połowy tej liczby. Choć jest to imponujący wynik, biorąc pod uwagę czas i warunki działania związku, perspektywa legalnego strajku wydaje się nadal odległa. Wypełnienie tych szczególnych wymogów ustawy o związkach zawodowych może stać się blokadą dla rozwoju sporu między IP a firmą Amazon. Na razie związek może odwoływać się do innych form protestu.

Dążenie do strajku, szczególnie skoordynowanego z innymi krajami, gdyby było to możliwe, wydaje się jednak dobrym pomysłem z punktu widzenia zwiększenia siły przetargowej pracowników. Organizacja międzynarodowego protestu w okresie szczytowej liczby zamówień i największej aktywności centrów logistycznych przed Bożym Narodzeniem mogłaby stanowić problem dla płynnego funkcjonowania europejskiej sieci logistycznej Amazona. Szczególnie nacisk firmy na całkowitą satysfakcję klienta, punktualną dostawę i ogromna skala przedsięwzięcia logistycznego, jakim jest funkcjonowanie gigantycznego e-sklepu w systemie *just-in-time*, sytuuje pracowników odpowiedzialnych za przyjmowanie, wybieranie i wysyłanie produktów we wrażliwym miejscu łańcucha powiązań, jakim jest korporacja Amazon⁸⁶.

Dotychczas strategią kierownictwa było przenoszenie części zadań z centrów logistycznych dotkniętych protestami do innych centrów, nawet w innych krajach, np. z Niemiec do Polski. Skoordynowana międzynarodowa akcja

⁸⁵ *Pikieta przed Amazonem*, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, <http://www.ozzip.pl/teksty/informacje/ogolnopolskie/item/2019-pikieta-przed-amazonem>.

⁸⁶ Zwraca na to uwagę np. B.J. Silver, *Globalny proletariat. Ruchy pracownicze I globalizacja po 1870 r.*, Książka i Prasa, Warszawa 2009.

mogłaby to utrudnić. Wymagałaby jednak uczestniczenia w protestach dużej części załóg, aby szybkie „zwolnienia ze świadczenia pracy” i zastępowanie ich pracownikami tymczasowymi nie było łatwe.

Strategia Inicjatywy Pracowniczej

Strategia OZZ Inicjatywa Pracownicza jest nastawiona na ofensywę, działania konfrontacyjne oraz silną współpracę ze związkami zawodowymi pracowników Amazona w innych krajach, głównie w Niemczech. Od początku zawiązania komisji zakładowej do końca 2015 roku związkowcy stawiali kolejne kroki prowadzące do legalnego strajku. Już po ok. siedmiu miesiącach działalności, bo w lipcu 2015 roku, związek ogłosił zamiar wejścia w spór zbiorowy, następnie na jesieni wziął udział w mediacjach z pracodawcą, zerwanych pod koniec listopada, po zaledwie jednym spotkaniu (planowano trzy). Związkowcy, którzy wzięli udział w badaniu, nie wydawali się zdziwieni nieprzejednaną postawą pracodawcy. Zdawali sobie sprawę, że strategia Amazona deklaruje szacunek dla reprezentacji związkowej przy jednoczesnym braku realnych ustępstw tam, gdzie nie nakazuje tego inspekcja pracy. Różne działania pracodawcy interpretowali jako opóźnianie procesu negocjacji lub próby zniechęcenia związku do działania.

9 lipca 2015 roku komisja zakładowa OZZ Inicjatywa Pracownicza wydała oświadczenie, będące odpowiedzią na oświadczenie komisji NSZZ „Solidarność” z 7 lipca. Tekst dobrze ukazuje podstawy filozofii związku i założenia, będące podstawą jego strategii.

[...] „Inicjatywa Pracownicza i Solidarność się różnią. W inny sposób określamy relacje między pracownikami a właścicielami firm, z czego wynikają różnice w działalności obu związków. Przede wszystkim twierdzimy, że pracownicy muszą zbudować siłę w kontrze do pracodawców, czerpiących zyski poprzez wypłacanie niskich wynagrodzeń, wydłużanie do granic możliwości godzin pracy i nieustanne podnoszenie norm. Odczuwamy to na własnej skórze w Amazonie. Szukanie na siłę »dialogu społecznego« i wyrozumiałość wobec bezwzględności szefów jest naiwnością. Firma osiąga wielkie zyski, podczas gdy my zarabiamy ledwo powyżej płacy minimalnej. Amazon nie raz pokazał, że nie interesuje go poprawa warunków pracy, nie liczy się ze związkami w innych krajach, unika zbiorowych układów pracy. W Wielkiej Brytanii zasłynął z rozbijania związków, wynajmując do tego specjalistyczne firmy. W Niemczech dokonywał »przeгляdu wynagrodzeń« przez 6 lat, co w żadnym stopniu nie wpłynęło na ich wzrost. Zmiana nastąpiła dopiero wtedy, gdy pracownicy odważyli się zawalczyć o swoje. Płace zaczęły rosnąć po akcjach strajkowych. Skoro Solidarność pragnie korzystać z doświadczeń kolegów z zagranicy, którzy na przestrzeni ostatnich 2 lat strajkowali kilkadziesiąt dni

w różnych centrach dystrybucyjnych, niezrozumiałe jest dla nas to, że sama chce iść ścieżką, która tam się nie sprawdziła”⁸⁷.

Oświadczenie wyraża przekonanie o nieuniknionym konflikcie interesów między globalną korporacją a pracownikami, zwraca uwagę na kontrasty między zarobkami pracowników magazynu („ledwo powyżej płacy minimalnej”) a zyskami firmy. Na podstawie informacji i porównań z zagranicy autorzy tekstu nakreślają politykę Amazona wobec dialogu społecznego jako twardą, niechętną negocjacom. Dlatego bardziej ugodową strategię Solidarności, świadczącą o wierze w możliwość porozumienia bez konfrontacji, uznają za „naiwność”.

Charakterystycznym elementem strategii Inicjatywy Pracowniczej jest dążenie do jak najmniejszej hierarchii wśród członków związku i niepodejmowanie etatów związkowych, które w myśl ustawy, przysługują związkom liczącym powyżej 150 członków w zakładzie. Zdaniem działaczy, wyznaczenie jednego przedstawiciela zmniejsza siłę nacisku związku, daje szansę na indywidualizowanie stosunków między pracodawcą a reprezentantem związku, otwiera furtkę do układów lub korupcji. Brak etatu związkowego jest dla działaczy utrudnieniem, ale też, w ich opinii, daje im większą niezależność od pracodawcy. „Nie mają nam co zabrać, bo nie mamy etatów związkowych” (1). Rozproszenie reprezentacji, brak jednego przedstawiciela jest zdaniem członków IP dużą zaletą.

Założenie o unikaniu biurokracji i hierarchii wpływa na deklaracje chęci współpracy bardziej z pracownikami danego zakładu niż z działaczami central związkowych. Odnosi się to np. do niemieckiego związku Ver.di. Działacze IP współpracują z członkami Ver.di zatrudnionymi w centrach logistycznych w Niemczech przy braku aprobaty ze strony centrali Ver.di. Podobnie w wypadku Solidarności, członkowie IP podkreślali, że w spotkaniach między dwoma związkami brało udział więcej członków regionalnej struktury Solidarności niż pracowników WRO1 lub WRO2, co przyjęli z niezadowolaniem (1).

Strategia Amazona i kontekst międzynarodowy

Strategia Amazona jest globalna, skoordynowana, wszędzie stosuje te same wzory i strategie, również w sprawie zarządzania pracownikami i dialogu społecznego. Firma otwarcie deklaruje, że woli „dialog bezpośredni” i rozwiązywanie problemów przez narzędzia mierzenia satysfakcji od dialogu ze związkami zawodowymi. Siła przetargowa jednego pracownika w indywidualnych rozmowach nigdy nie jest tak duża, jak kolektywna siła przetargowa pracowników zorganizowanych i reprezentowanych przez związek zawodowy. Strategia Amazona jest świadomą decyzją, aby indywidualizować, dekoloktywizować stosunki z pracownikami, dzięki czemu możliwe jest zmniejszanie ich siły przetargowej. Ponadto polityka dużej rotacji pracowników zmniejsza

87 *Prawdziwe oblicze Solidarności*, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015.

szanse powstania stałej dobrze zorganizowanej załogi, utrudnia działalność związkową i komunikację między centrami lub działami firmy.

Twarde pozycje negocjacyjne Amazona i preferencja dialogu bez udziału związków uzupełnione są strategią PR, która zakłada publiczne deklaracje chęci współpracy, gesty dobrej woli (wynoszenie protestującym kawy czy wody) i brak otwartych oznak zwalczania działalności związkowej. Polityką firmy jest poprawa warunków pracy tylko wtedy, kiedy wymaga tego inspekcja pracy lub gdy taki jest wynik negocjacji z pracownikami. Zmiana warunków może być tylko w stopniu minimalnym i z zastrzeżeniem, że nie ma związku z żądaniami związków, a jest obiektywnym wyliczeniem czy uaktualnieniem koordynowanym przez system komputerowy.

Decyzja obydwu polskich związków, aby możliwie jak najbardziej umiędzynarodawiać działalność związkową, wymieniać się informacjami i strategiami, budować solidarność załóg w różnych krajach i nie dopuszczać do wzajemnej niechęci pracowników między krajami wydaje się w tym kontekście dobrą taktyką. Wyzwaniem są środki potrzebne do międzynarodowej organizacji, ograniczenia możliwości legalnego strajku, sztywna postawa korporacji i jej duże, w porównaniu z organizacjami związkowymi, możliwości komunikowania się i koordynowania działań na terenie całej Europy.

Co warte odnotowania, zaangażowanie trzeciego aktora dialogu społecznego, instytucji państwowych, jest w wypadku polskich sporów dosyć niskie. Oprócz spotkania wiceminister pracy z przedstawicielami firmy w sprawie przestrzegania prawa pracy i kontroli PIP w zakładach pod Poznaniem i Wrocławiem rola instytucji państwowych kontroli warunków pracy i wspieranie dialogu społecznego jest mała. Na głębszym poziomie, wiele praktyk i strategii używanych w Amazonie umożliwiają przepisy prawa pracy oraz sposób ich stosowania w Polsce (np. sposób funkcjonowania umów tymczasowych czy regulacje dotyczące czasu pracy). Uregulowanie tych warunków pracy i egzekwowanie stosowania przepisów jest zadaniem instytucji publicznych. W kontekście międzynarodowego charakteru działania korporacji podobnych do Amazona, uzasadnione wydaje się formułowanie i koordynowanie polityki dotyczącej warunków pracy również na poziomie europejskim.





Celem tego opracowania jest nie tyle ocena funkcjonowania centrów logistycznych Amazon w Polsce pod względem dialogu społecznego i warunków pracy, ile próba odtworzenia, intersubiektywizacji opinii i postaw uczestników zaangażowanych w różnym stopniu w stosunki pracy panujące w korporacji. Samo zadanie przedstawienia tych różnych percepcji jest, z perspektywy badawczej, dość trudnym przedsięwzięciem ze względu na ich skrajność i niekiedy wykluczanie. Dzięki różnym punktom widzenia możliwe jest przynajmniej częściowe zarysowanie przedmiotu badania. Ocena faktów powinna natomiast należeć do interesariuszy dialogu społecznego i aktorów debaty publicznej.

Zastanawiające jest istnienie tak rozbieżnych emocji towarzyszących działalności tej korporacji. Może to wynikać z pewnego napięcia definiującego model biznesowy i pozycję Amazona w globalnej gospodarce. Napięcie to istnieje między nastawieniem na satysfakcję klienta (Bezos mówi nawet o „obsesyjnym nastawieniu na satysfakcję klienta”) a krańcową optymalizacją produktywności centrów logistycznych. Z jednej strony przedsiębiorstwo z niezwykłą troską podąża za zmiennymi potrzebami, a nawet zachciankami klientów, czy wręcz wyprzedza je i kreuje. Funkcjonowanie nastawione jest na to, aby klient otrzymał w najkrótszym czasie niemal dowolny produkt, który sobie wymarzy. Z drugiej strony możliwe jest to tylko dzięki wysoce sparametryzowanej logistyce posuniętej do granic możliwości tego, co fizycznie i technicznie jest osiągalne w drugiej dekadzie XXI wieku. Obok bardzo zadowolonych klientów, których liczba zwiększa się co roku, mamy więc pracowników, spośród których nie wszyscy są w stanie sprostać rygorystycznym standardom pracy. Mieści się to jednocześnie w modelu zarządzania, który oparty jest na entuzjazmie, nastawieniu na indywidualny sukces i podnoszeniu własnych osiągnięć. Przedstawiciel firmy mówił: „to nie jest miejsce pracy dla każdego”. I rzeczywiście tak właśnie jest. Wizerunek kształtowany jest przede wszystkim przez wysoką jakość świadczonych usług i innowacyjność oraz przez kreowanie nowych urządzeń (Kindle, Echo, Dash Button). Jest on dominujący do tego stopnia, że informacje o modelu pracy w centrach logistycznych, choćby nawet były to przerysowane artykuły prasowe czy doniesienia medialne, nie są w stanie go zmienić i wpłynąć na decyzje konsumenckie. Napięcie to jednak sprawia, że opinie pracowników lub zewnętrznych obserwatorów radykalizują się. Z psychologicznego punktu widzenia, trudno jest pogodzić pracę w jednej z najbardziej innowacyjnych i odnoszących sukcesy w skali globalnej firmie z doświadczeniem pracy niskopłatnej, silnie kontrolowanej i parametryzowanej w celu krańcowego wykorzystania jej efektywności.

Wydaje się, że w Polsce jest jeszcze jedno napięcie – między robieniem użytku biznesowego z niskich kosztów prowadzenia działalności a niezrealizowaną zapowiedzią otwarcia polskiej platformy sprzedażowej. W dalszym ciągu polski klient zmuszony jest płacić wyższą stawkę za doręczenie przesyłki, mimo że odległość od centrum logistycznego nie jest już uzasadnieniem tej sytuacji. Koszty dostarczenia przesyłek do klientów w Niemczech, często z centrów zlokalizowanych w Polsce, nie są zwiększone w związku z opłatą za świadczenie usługi przekraczającej granicę kraju. Z jednej strony zatem Amazon korzysta ze sprzyjających w wielu wymiarach uwarunkowań polskiej gospodarki (strona kosztowa), a z drugiej nie decyduje się na obniżenie kosztów przesyłki (strona przychodowa), przez co polscy klienci w uzasadniony sposób mogą czuć się klientami drugiej kategorii.

Można zadać sobie pytanie, czy tak ogromny sukces Amazona byłby możliwy, gdyby nie był zasilany krańcowo zoptymalizowaną organizacją pracy w centrach logistycznych. Podobnie jak w Apple – czy możliwy byłby jej sukces bez determinacji i autorytatywnej osobowości Steve’a Jobsa. Można zadać pytanie na jeszcze wyższym poziomie ogólności: czy warto to robić i dokąd to doprowadzi globalną gospodarkę, stosunki pracy i przekształcające się pod ich wpływem stosunki społeczne.

Poziom mikro

Inwestycja w działanie centrów logistycznych pod Poznaniem i pod Wrocławiem była największą inwestycją zagraniczną Amazona i jednocześnie jedną z największych inwestycji bezpośrednich kapitału zagranicznego w Polsce w latach 2014 i 2015. Została ona przeprowadzona w wyjątkowo szybkim tempie (ok. roku) i z dużym rozmachem mimo skali i stopnia skomplikowania, na co wskazywali samorządowcy. Budowa hal w obu lokalizacjach wymagała kosztownych inwestycji drogowych, które powstawały na mocy specjalnych ustaw, a następnie zostały przekazane Skarbowi Państwa. Łącznie Amazon zatrudnia obecnie ok. 4,5 tys. pracowników oraz posiłkuje się leasingiem pracowniczym, szczególnie w okresie przedsięwziętym, wtedy liczba pracowników tymczasowych sięga nawet 9 tys. Rozmachowi inwestycji towarzyszyła proporcjonalna skala rekrutacji. Kilka tysięcy osób przeszło przez tę procedurę i zostało przygotowanych do pracy w ciągu pół roku. W trybie standardowym w dalszym ciągu zatrudnianych jest kilka tysięcy osób przez agencje pracy tymczasowej. Charakterystyczną cechą tej rekrutacji jest również korzystanie z zasobów instytucji publicznych, głównie urzędów pracy, ale również instytucji samorządowych. Urzędnicy podkreślali swoje silne zaangażowanie i gotowość do kreatywnego dostosowania własnych zasobów i własnej pracy do potrzeb dużego pracodawcy w regionie.

Warunki pracy w centrach logistycznych są ściśle określone polityką maksymalizacji wydajności pracy przy możliwie jak największym wykorzystaniu

możliwości wyznaczonych polskim prawem pracy. Korporacja wystawia ofertę pracy, którą określa jako konkurencyjną, bo stawka godzinowa jest wyższa niż standardowa w sektorze niskopłatnych miejsc pracy (supermarkety i magazyny), umowom stałym towarzyszy pakiet socjalny (ubezpieczenie na życie, opieka medyczna, posiłki za złotówkę, darmowy transport). Niektóre elementy pakietu socjalnego są jednak konieczne, aby zapewnić przyływ chętnych do pracy (niskie bezrobocie w regionie sprawia, że pracownicy dojeżdżają nawet 80 km, co byłoby niemożliwe bez darmowych autobusów) lub aby mogli oni wykonywać ciężką pracę fizyczną (obiad). Praktyki zatrudnienia przenoszą konsekwencje elastyczności działania centrów logistycznych (*just-in-time*) na pracownika, objawia się to np. zmiennym wymiarem czasu pracy (liczba godzin pracy może zmieniać się znacznie z miesiąca na miesiąc). Duża liczba pracowników tymczasowych pozawala firmie zmniejszać i zwiększać liczebność załogi zgodnie ze zmieniającym się zapotrzebowaniem. Skala zatrudnienia tymczasowego wykracza jednak poza potrzeby czasowego zatrudnienia, które wynikałyby z cyklicznej zmienności obrotów firmy. Ponadto zidentyfikować można pewną strukturalną prawidłowość na polskim rynku pracy związaną z tendencją do prekaryzacji pracowników tymczasowych (krótsze okresy wypowiedzenia, brak stabilności zatrudnienia). Utrzymywanie podziału na pracowników stałych i tymczasowych jest też czynnikiem wprowadzającym konkurencję – dla pracowników tymczasowych motywacją jest uzyskanie stałej umowy o pracę, dla pracowników stałych zaś – podnoszenie norm pracy przez pracowników tymczasowych. Poruszając się w ramach określonych przez prawo pracy, pracodawca maksymalizuje długość zmian (10,5 lub 11 godzin), co pozwala kumulować pracę w ciągu czterech dni w tygodniu. Ten tryb pracy jednak postrzegany jest przez część pracowników jako trudny fizycznie do zniesienia przy utrzymaniu wymaganej wysokiej efektywności pracy. Część pracowników deklaruje natomiast satysfakcję z takiego rozwiązania. Organizacja pracy nastawiona jest na maksymalizację wydajności z dużym wykorzystaniem automatyzacji i elementów techniki komputerowej (obliczanie norm pracy, skanery organizujące czynności i mierzące wydajność poszczególnych pracowników). Wysokie tempo pracy i ciągle zwiększające się normyienne, które są na granicy możliwości fizycznych sprawnych pracowników i przekraczają tę granicę u pracowników starszych czy słabszych, są jednym z głównych tematów podejmowanych przez związki zawodowe. Tempo pracy jest przyczyną wielu zdarzeń niebezpiecznych. Część z nich uznawana jest za spełniające kryteria wypadków przy pracy. W uznawaniu przez Amazon spełniania tych kryteriów PIP odnotowała nieprawidłowości. Od pracowników wymaga się jednocześnie przestrzegania norm pracy i zasad BHP, co niekiedy koliduje ze sobą, bo pracownicy są skłonni łamać zasady BHP na rzecz realizacji wymaganych norm. Co więcej, stwierdzono także niewielkie naruszenia przepisów dotyczących stanowisk pracy, które zostały szybko usunięte przez firmę. Występowanie naruszeń może być związane z dostosowywaniem globalnych

standardów pracy centrów logistycznych do lokalnych regulacji. Powyższe wnioski wyprowadzone są z analizy kilkunastu protokołów kontroli Państwowej Inspekcji Pracy oraz z rozmów z respondentami tego badania. Wydaje się, że głównym powodem tarć między pracownikami a pracodawcą nie są naruszenia prawa pracy, a sam sposób zarządzania, wymuszający bardzo wysoką i ciągle rosnącą efektywność przy długim czasie pracy, co powoduje jednocześnie obciążenie psychiczne i fizyczne pracowników.

Dialog społeczny realizuje się przez politykę indywidualnych stosunków z pracownikami, co wpisuje się w indywidualistyczną kulturę organizacji pracy w całej korporacji. Głównym jej instrumentem jest wybierane demokratycznie przedstawicielstwo w postaci Forum Pracowniczego, które jednak nie ma umocowania prawnego jako reprezentacja pracownicza wraz z jej uprawnieniami i obowiązkami. Struktura ta nie ma ustawowej mocy prowadzenia negocjacji czy konsultacji z pracodawcą. Stosowane są również inne indywidualne formy dialogu: codzienne spotkania z liderem załogi, możliwość bezpośrednioj rozmowy z działem HR, cokuwartalne spotkania kierowników załóg, a także codzienna ankietowa ocena satysfakcji z pracy i możliwość umieszczenia komunikatu na tablicy w miejscu pracy. Tak kształtowana polityka dialogu społecznego, mimo innowacyjności korporacji i może bardziej pozytywnego wizerunku na tle innych dużych firm krajowych, utrzymuje strukturalną i trwałą nierównowagę sił między pracodawcą a pracownikami. Deklarowany stosunek Amazona do związków zawodowych jest pozytywny, ale doświadczenia dialogu z komisjami zakładowymi OZZ IP oraz NSZZ „Solidarność” wskazują sztywny styl negocjacji warunków pracy. Efektem prowadzonych rozmów było wszczęcie procedury sporu zbiorowego przez OZZ IP, który w czasie finalizowania badania znajdował się w fazie mediacji i wskazywał na przejście do ostatniej fazy sporu, czyli strajku.

Kształt dialogu społecznego realizowanego w polskich centrach logistycznych Amazona potwierdza tezę o woluntarystycznym charakterze stosunków przemysłowych dominującym w Polsce. Teza ta głosi, że intensywność dialogu z pracownikami oraz rozbudowanie jego struktury zależą przede wszystkim od woli pracodawcy (ponadnarodowej korporacji). Jeśli kultura organizacyjna korporacji uformowana jest przez rozbudowany dialog, to jest on implementowany również w polskim oddziale firmy (choć w praktyce i tak mniej rozbudowany niż w firmach matkach), jeśli natomiast dialog społeczny nie jest elementem kultury organizacyjnej korporacji, to nie jest on również implementowany w polskich oddziałach. Innymi słowy, polski kontekst nie podnosi jakości stosunków pracy w polskich oddziałach firm zagranicznych, a w praktyce często nawet korporacje chętnie korzystają z możliwości adaptacji swojego modelu do modelu lokalnego (według zasady równania w dół). Woluntaryzm pracodawcy w kształtowaniu dialogu społecznego przez indywidualne stosunki pracy wymaga od związków zawodowych działających w Amazonie wykonania większego wysiłku, aby móc realizować pełne spektrum działań,

do których uprawnia ustawa o związkach zawodowych i inne ustawy definiujące uprawnienia pracowników do budowania dialogu społecznego.

Do czasu opracowania niniejszego raportu nie prowadzono międzynarodowego dialogu społecznego z pracodawcą. NSZZ „Solidarność” dopiero planowała włączyć się w Europejską Radę Zakładową Pracowników Amazona. Dość intensywne były natomiast kontakty samych związków zawodowych z polskich centrów logistycznych ze związkami zawodowymi z innych krajów – szczególnie z Niemiec.

Zaangażowania Amazona w Polsce w struktury organizacji pracodawców nie ma ze względu na krótki okres działania firmy, nie jest więc ona zrzeszona w żadnej takiej organizacji. Jest natomiast członkiem Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce.

Poziom mezo

Wpływ Amazona na otoczenie gospodarcze i instytucjonalne jest wielowymiarowy, a jednocześnie niejednoznaczny. Rozpoczęcie działalności firmy zbiegło się w czasie z ożywieniem gospodarczym w Polsce i w regionach poznańskim i wrocławskim. Trudno zatem jednoznacznie określić jej wpływ na rynek pracy. Dane statystyczne urzędów pracy pokazały nawet kilkakrotnie wzrost liczby ofert pracy w zawodach potrzebnych w centrach logistycznych oraz zmniejszenie liczby zarejestrowanych osób bezrobotnych w tych zawodach. W tym czasie zmniejszyły się również wskaźniki bezrobocia i zwiększyły wskaźniki zatrudnienia w powiatach i województwach. Można więc mówić o pozytywnym i oczekiwanym wpływie kilkutyśięcnej rekrutacji w krótkim czasie. Większość rozmówców z instytucji samorządowych pozytywnie oceniała ofertę pracy dla pracowników magazynowych. Wynagrodzenie za pracę przewyższało inne oferty rynkowe w tych samych zawodach, a dodatkowo proponowany jest pakiet socjalny składający się z darmowych dojazdów do pracy (nawet do kilkudziesięciu kilometrów), darmowego wyżywienia (obiad za złotówkę), ubezpieczenia medycznego i refundacji szkoleń. Jako zaletę podkreślano transparentność oferty i stabilność wypłacania wynagrodzeń. Wszyscy pracownicy firmy zatrudniani są na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, pracownicy agencji zaś na podstawie umowy o pracę tymczasową na czas określony. Można ocenić, że oferta ta przewyższa standard rynkowy w obu powiatach.

Jednocześnie przedstawiciele instytucji publicznych stawiali tezę o wydręnowaniu przez Amazona segmentu prac niskopłatnych w regionie, co powoduje trudność w znalezieniu pracowników przez inne firmy zatrudniające pracowników tego segmentu. Sam Amazon w 2015 roku doświadczał trudności rekrutacyjnych. Strategią radzenia sobie z tym problemem jest dowożenie pracowników nawet z odległych miejscowości. W samych powiatach poznańskim i wrocławskim poziom bezrobocia jest bardzo niski – ok. 3%, i można

mówić już o braku wolnych zasobów pracy. Z tego punktu widzenia lokalizacja centrów logistycznych w dość dobrze rozwiniętych aglomeracjach nie jest najtrafniejszym wyborem, zarówno dla samej firmy (koszty dowozu pracowników), jak i dla ich struktury gospodarczej, która raczej powinna transformować się w kierunku zwiększania prac i sektorów z wysoką wartością dodaną i innowacyjnością, a nie rozwijać sektory prac nisko wynagradzanych. Te uwarunkowania wpłyną prawdopodobnie na zwiększenie presji płacowej oraz zwiększą migrację – w tym zagraniczną – do obu aglomeracji. W sensie strategicznym jednak dla tych aglomeracji lokalizacja centrów logistycznych nie będzie stanowić znaczącej wartości dodanej wzmacniającej rozwój regionu i jego stabilność gospodarczą. W rozmowie z jednym z ekspertów pojawiła się opinia, że większy sens miałaby lokalizacja centrów logistycznych tam, gdzie istnieje rzeczywiście duży niewykorzystany zasób pracy, co mogłoby stanowić rozwiązanie części problemów społecznych w okolicy. Być może w czasie podejmowania decyzji o miejscu inwestycji zabrakło szczegółowej analizy ze strony podmiotów publicznych, które mogłyby w bardziej zrównoważony sposób pokierować korzyściami z tej inwestycji.

Należy też zwrócić uwagę na postawę instytucji samorządowych i urzędów pracy wobec inwestora. W każdym wypadku były one bardzo przychylnie Amazonowi i w bardzo efektywny sposób przeprowadzały nawet skomplikowane procesy inwestycyjne czy rekrutacyjne. Przy tak wyznaczonym celu należałoby uznać sprawność administracji za niezwykle wysoką i podejmującą innowacyjne rozwiązania. Tym samym przykłady te stanowią zaprzeczenie powszechnego stereotypu o niskiej efektywności tych instytucji. Należy jednak postawić sobie pytanie nie tyle o efektywność pracy, co o trafność stawianych celów działania przez te podmioty. Czy zadaniem publicznych służb zatrudnienia jest rozwiązywanie problemów rekrutacyjnych prywatnego podmiotu gospodarczego? Czy lokalizacja tak dużej firmy, która wpłynie będzie na wydrenowanie pewnego segmentu pracowników, powinna odbywać się bezwarunkowo? W działaniu instytucji publicznych można zauważyć efekt *Please in my Backyard* (PIMBY) polegający na chęci sprowadzenia inwestycji za wszelką cenę lub bezwarunkowe usuwanie barier dla inwestycji. Efekt ten może być związany z pewnym kompleksem niższości, jaki towarzyszy instytucjom publicznym w Polsce czy szerzej przedstawicielom społeczeństwa polskiego. Konieczność ściągnięcia kapitału zagranicznego na wszelką cenę była cechą polskiej gospodarki w latach 90. XX wieku. Jednak obecnie po ćwierćwieczu dynamicznego rozwoju gospodarczego, szczególnie dużych aglomeracji, polityka regionalna powinna być prowadzona w bardziej wyrafinowany sposób, na podstawie dogłębnej diagnozy korzyści dla regionu, również w dalszej perspektywie. Przyrost zatrudnienia dzięki wprowadzeniu centrów logistycznych Amazona wyraża się w wartościach promilowych w stosunku do liczby zatrudnionych w obu województwach, a potencjalne wycofanie firmy nie uczyniłoby znacznej szkody dość stabilnym i różnorodnym rynkom pracy

w tych regionach. Biorąc te czynniki pod uwagę, można twierdzić, że strategia bezwarunkowego przyciągania inwestycji do gmin powinna należeć już do przeszłości właściwej dla okresu transformacji. Instytucjom publicznym miast przy obecnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych powinno zależeć przede wszystkim na tworzeniu miejsc pracy dobrej jakości. Lokalne instytucje publiczne, zwłaszcza samorządy reprezentujące dobro społeczności lokalnych, powinny wraz z instytucjami kontrolnymi (np. PIP) współpracować ze związkami zawodowymi i pracodawcami w celu poprawy warunków zatrudnienia i zwiększenia liczby miejsc pracy, również w odniesieniu do prac niskopłatnych, niewymagających wysokich kwalifikacji. W przyszłości będzie to wpływać na podniesienie jakości życia w tych gminach. Nie można również zapominać o globalnych uwarunkowaniach i korzyściach, jakie czerpią międzynarodowe firmy z lokowania swoich oddziałów w Europie Środkowo-Wschodniej. Niektórymi korzyściami powinna również dysponować społeczność lokalna. Do niewątpliwie pozytywnych efektów wpływu Amazona należy zaliczyć wzrost przychodów podatkowych w samorządach oraz uzupełnienie infrastruktury drogowej doprowadzającej dojazd do centrów logistycznych oraz potencjalnie do innych firm czy planowanych w przyszłości osiedli mieszkalnych. Można sobie natomiast postawić pytanie, czy korzyści te nie byłyby większe przy sprowadzeniu inwestora prowadzącego działalność o wyższej wartości dodanej i korzystającego z potencjału wyżej wykwalifikowanych pracowników przy jednoczesnym zagospodarowaniu tych samych zasobów (powierzchnia, podłączenia infrastrukturalne, wysiłek administracyjny przy realizacji inwestycji itp.).

Przedstawiciele ośrodka badawczego z aglomeracji poznańskiej podkreślali brak współpracy korporacji z lokalnymi instytucjami edukacyjnymi, na wzór fabryki Volkswagena. Byłaby to realizacja postulatów często powtarzanych w debacie publicznej o konieczności łączenia biznesu z edukacją w celu sprawniejszego przejścia uczniów czy studentów na rynek pracy, na której korzysta również pracodawca, mając do dyspozycji dobrze przygotowanych pracowników. Zasadnicze pytanie, które tutaj powstaje: czy taka współpraca wpisuje się w model biznesowy polegający głównie na leasingu pracowniczym (pracy tymczasowej) i znacznej rotacji pracowników. Model realizowany przez Amazona w umiarkowany sposób przyczynia się do budowania kapitału ludzkiego swoich pracowników niższych szczebli. Nie tworzy wartości dodanej również dla społeczności lokalnych, a może nawet w dłuższym czasie prowadzić do frustracji pracowników i lokalnych niepokojów społecznych. Takie podejście wydaje się również niekorzystne dla samej firmy. Pewnym wskaźnikiem zainteresowania firmy swoim bezpośrednim otoczeniem są działania w ramach CSR. Dotychczas polegały one na zakupie książek do lokalnych bibliotek i wsparciu finansowym lokalnego półmaratonu. W tym miejscu należy postawić kolejne pytanie: czy CSR firmy posiadającej milionowe obroty powinien ograniczać się do działań o tak niewielkim rozmiarze w porównaniu

z działaniami innych międzynarodowych firm w Polsce? Pewną okolicznością łagodzącą jest to, że ta korporacja jest w pierwszej fazie funkcjonowania w kraju i działania z zakresu CSR nie zdążyły się jeszcze rozwinąć. Wydaje się, że działania trzonowe z obszaru CSR, jakim jest tworzenie dobrej jakości miejsc pracy i przyczynianie się do rozwoju otoczenia społecznego, gospodarczego i środowiskowego, obecnie są realizowane tylko w niewielkim stopniu. Dotychczasowa aktywność CSR ma natomiast charakter naskórkowy i bardziej zbliżony do instrumentów PR niż właściwie rozumianego CSR.

Poziom makro

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że model biznesowy firmy Amazon oraz obecny model polskiej gospodarki w kształcie zależnej gospodarki rynkowej są idealnie do siebie dopasowane, co tworzy specyficzną rozumianą sytuację o charakterze *win-win*, w której wszystkie strony zyskują. Amazon ma niższe koszty pracy w Polsce niż w centrach logistycznych zlokalizowanych w zachodniej Europie, ma dostęp do względnie dobrze wykwalifikowanej siły roboczej. Jednocześnie struktury dialogu społecznego nie są tak dobrze zorganizowane jak w krajach zachodnich, nie ma zatem zagrożenia częstymi strajkami, szczególnie w okresie największych obrotów firmy. Instytucje publiczne każdego szczebla gotowe są do daleko idących ustępstw proceduralnych. Korporacji sprzyja także stan prawny, umożliwiający w prosty sposób zarządzać liczbą zatrudnionych pracowników przez instrument leasingu pracowniczego czy stosować elastyczny czas rozliczania pracy, co zmniejsza o 1/5 koszty dowozu pracowników. Warto w tym miejscu podkreślić, że obowiązujący od 2013 roku wydłużony okres rozliczania czasu pracy wprowadzony do Kodeksu pracy w zamyśle był częścią pierwszej ustawy anty kryzysowej obowiązującej w latach 2009–2011, czyli z założenia w okresie ograniczonym, co związane było z intencją łagodzenia skutków spowolnienia gospodarczego. Nowelizacja Kodeksu pracy wprowadzała to rozwiązanie jako powszechnie obowiązujące i dotyczące wszystkich przedsiębiorstw bez ograniczeń czasowych. Warunkiem wprowadzenia wydłużonego okresu rozliczeniowego była konsultacja ze związkami zawodowymi, a w wypadku nieistnienia związków w zakładzie – z przedstawicielami pracowników. W firmie Amazon wydłużony czas rozliczeniowy pracy został wprowadzony jako podstawowa zasada organizująca czas pracy. Uelastycznienie czasu pracy, które w intencji miało mieć charakter wyjątkowy, stało się rozwiązaniem standardowym.

Zyski polskiej gospodarki to natomiast tysiące nowych miejsc pracy, zmniejszenie bezrobocia, wpływy z podatków, poprawa wizerunku przedstawicieli instytucji publicznych jako osób odnoszących sukcesy na polu rozwoju gospodarczego kraju czy regionu. Pracownicy zyskują pracę, która wynagradzana jest lepiej niż praca na podobnym stanowisku w innych firmach, szcze-

gólnie krajowych, zmniejsza się również w tej grupie motywacja do emigracji zarobkowej.

Jest to jednak tylko pozornie korzystna sytuacja dla polskiej gospodarki i pracowników, ponieważ kolejne inwestycje zbliżone charakterem do modelu biznesowego firmy Amazon umacniają zależny charakter polskiej gospodarki i w dalszej perspektywie grożą pułapką średniego dochodu. Po pierwsze – umacnia się uzależnienie od bezpośrednich inwestycji zagranicznych, co sprawia, że stan gospodarki mocno zależy od niesterowalnych czynników zewnętrznych: decyzji inwestora, cykli koniunkturalnych itp. Jednym z głośniejszych przykładów tej zależności w ostatnich latach było wycofanie linii produkcyjnej z tyskich zakładów Fiata do fabryki macierzystej we Włoszech, co skutkowało spadkiem przychodów podatkowych, zwolnieniami grupowymi i koniecznością przygotowania planu ratunkowego przez lokalne instytucje publiczne (proces ten angażował również Ministerstwo Gospodarki). Póki jednak polski kapitał nie będzie wystarczająco silny, udział bezpośrednich inwestycji zagranicznych będzie trudny do zmniejszenia.

Po drugie – rozwijane są sektory angażujące ludzi z niskimi wynagrodzeniami, przez co generują niewielką wartość dodaną, przyrost obrotów i zysków nie będzie zatem w stanie przekroczyć pewnego poziomu, nawet przy osiągnięciu rekordowo wysokiej efektywności pracy wspomaganej technologią. Istniejący zasób pracy oraz wykorzystanie innych zasobów (grunt, energia itp.) będą przynosić stale niski przychód w porównaniu z rozwiniętymi gospodarkami rynkowymi. Jednocześnie zasób ten nie będzie wykorzystany na inne bardziej efektywne cele. Niskie płace i niskie przychody z podatków definiować będą zasobność polskich gospodarstw domowych i możliwości finansowania usług publicznych. Ograniczenia popytowe dość licznej na tle europejskiej populacji Polski nie pozwolą rozwinąć rynku na produkty i usługi o wysokiej wartości dodanej. Mając ten wniosek na uwadze, polskie instytucje publiczne powinny przede wszystkim zabiegać o wyselekcjonowane bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które przyniosą wysoką produktywność i osadzać się będą na długo w gospodarce, nawet jeśli w pierwszym okresie ich klienci znajdowałiby się za granicą. Z tej perspektywy inwestycja Amazona nie rozwiązuje problemu gospodarki zależnej, zwłaszcza w lokalizacji o rekordowo niskim poziomie bezrobocia, wprost przeciwnie – utwierdza go. Pewną nadzieję można wiązać z oddziałami tej korporacji w Gdańsku i Warszawie, które zatrudniają wysoko wykwalifikowanych specjalistów, w tym wynalazców. Skala tych oddziałów jest jednak nieproporcjonalnie mniejsza niż skala inwestycji w centrach logistycznych. Należy też zwrócić uwagę na strukturę wynagrodzeń w Polsce, które są generalnie niskie i dalekie od uznania za zrównoważone w sensie możliwości rozwoju społecznego. Oferta płacowa Amazona, mimo że wyższa niż rynkowa, nie pozwala na swobodne zaspokajanie potrzeb rodzin pracowniczych, co po raz kolejny potwierdza wniosek o ugruntowaniu modelu gospodarki zależnej.

Po trzecie – co zostało już wyżej zaznaczone, Amazon korzysta z mniej rozbudowanych struktur dialogu społecznego i mniej silnych regulacji prawnych obowiązujących w Polsce. Poziom uzwiązkowienia czy siła związków zawodowych w Polsce są niższe niż w krajach zachodnich, w których firma ma swoje centra logistyczne, np. Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Hiszpania. W związku z tym presja pracowników na płace czy inne warunki pracy jest zdecydowanie mniejsza. Idealnie komponuje się to z preferowaną indywidualną formą relacji z pracownikiem przy jednoczesnej silnej hierarchicznej i opartej na kontroli strukturze zarządzania implementowanej do Amazona. W konsekwencji nie tylko podtrzymuje to pluralistyczny charakter stosunków przemysłowych w Polsce, ale również – poprzez niewielką presję pracowników – utrzymuje niskie płace i wpędza w pułapkę średniego dochodu.

Przed wszystkim kontekst gospodarczy, legislacyjny i kształt struktur dialogu społecznego w Polsce sprawiają, że możliwe jest realizowanie specyficznego modelu biznesowego Amazona, polegającego na krańcowej optymalizacji efektywności pracy. Istnieje dość duża dowolność w definiowaniu stosunków pracy, z której korporacja korzysta, choćby z powodu słabego zorganizowania pracowników, i akceptacji oferty pracy powyżej tego, co oferuje rynek. Dzieje się tak częściowo ze względu na kiepską ofertę pracy w firmach konkurujących o podobny segment pracowników. Strategia firmy polegająca na proponowaniu warunków nieco lepszych niż lokalny rynek najwyraźniej jest wystarczająca, aby pracowników usatysfakcjonować. Co więcej, brak zadowalającej alternatywy (bezrobocie, praca nierejestrowana, praca o charakterze nieciągłym czy nawet emigracja) kształtuje postawy pracowników, którzy muszą godzić się na proponowane im warunki. Nie są oni także w takiej sytuacji skłonni do obrony swoich praw, asertywnego wyrażania sprzeciwu czy skutecznego zrzeszania się w związkach zawodowych. Warunki te budują wymuszoną potulność pracowników i przemilczanie „miękkich” form wymuszania większej efektywności przez pracodawcę. Skutkuje to utrzymywaniem dość słabej pozycji negocjacyjnej pracowników, którzy jednocześnie nie są wspierani przez instytucje publiczne, a dominujące głosy w debacie publicznej wytykają im „postawę roszczeniową”. Trudniej jest również w takich okolicznościach prowadzić przetarg między kapitałem a pracą adekwatny do skali prowadzenia biznesu, czyli w wymiarze ponadnarodowym. Pracownicy powinni zatem koordynować swoje działania w skali całej korporacji ponadnarodowej i dostosowywać je nie tylko do lokalnych uwarunkowań, ale do globalnej perspektywy przedsiębiorstwa, co do pewnego stopnia się odbywa.

Korzyści kosztowe dla firmy globalnej przy takich uwarunkowaniach są oczywiste. Brak regulacji sektorowych – w postaci np. branżowych układów zbiorowych – czy elastyczny czas rozliczania pracy są przyjmowane przez korporacje ponadnarodowe inwestujące w Polsce z wielką radością. Chętnie dostosowują one swoje modele biznesowe do panujących warunków, według zasady wyścigu w dół. Rozwijanie i konwergencja gospodarki i stosunków pra-

cy w gospodarkach zależnych przez takie firmy mają zatem ograniczony wymiar – następują one do momentu, do którego są konieczne do realizowania działań firmy i póki prowadzą do optymalizacji kosztów. Ta specyficzna adaptacja globalnych przedsiębiorstw do lokalnego polskiego kontekstu wzmacnia między innymi głębokie struktury kulturowe społeczeństwa, wyrażające się w „kulturze folwarku” opartego na silnej hierarchii, autokratycznym stylu zarządzania czy braku poszanowania godności pracy i pracowników. Okazuje się, że ten polski styl menedżeryzmu doskonale spotyka się z modelem biznesowym realizowanym w Amazonie.

Trudno jednak oczekiwać, aby prywatne podmioty realizowały cele inne niż prywatne, nie pełnią przecież roli edukatorów, tylko prowadzą działalność biznesową. Wiedzie to do wniosku, że stosunek instytucji publicznych do nich powinien przyjmować formę asertywną wynikającą z szerszej polityki gospodarczej czy rozwoju regionalnego. Firmy te powinny być traktowane na równi z innymi podmiotami gospodarczymi w świetle regulacji (w tym podatkowych), co nie zawsze ma miejsce. Główną zasadą działania instytucji publicznych powinno być dbanie o dobro publiczne, którym niewątpliwie jest zrównoważony rozwój społeczny, gospodarczy i przyrodniczy, w czym zawiera się również dbanie o dobre warunki pracy oraz zarobki pozwalające na zaspokojenie potrzeb i prowadzenie zrównoważonego życia prywatnego.

Opisany w tym opracowaniu model biznesowy dość powszechnie realizowany przez wiele firm w Polsce przynosi nie tylko konsekwencje gospodarcze, ale również społeczne, a w przyszłości – być może także polityczne. Instrumentalne podejście do siły roboczej, fasadowy dialog społeczny, sztywne nastawienie w negocjowaniu warunków pracy, przyjmowanie perspektywy krótko- i średnioterminowych zysków ekonomicznych będą przynosiły korozję zaufania i frustrację społeczną. Takie modele biznesowe stanowią namacalną barierę w budowaniu kapitału społecznego na wielu szczeblach. Lokalnie w miejscu zaufania i lojalności wobec pracodawcy ugruntuje się podejrzliwość i nastawienie konfrontacyjne. Szczególnie widoczne jest to w Amazonie, który tworzy wizerunek firmy innowacyjnej, osiągającej ogromne sukcesy w skali globalnej, ale w odczuciu pracowników centrów logistycznych dzieje się to ich kosztem. Ponadto uwarunkowania te nie budują również pozytywnych relacji pracowników i mieszkańców z instytucjami samorządowymi, które aktywne są do momentu przyciągnięcia i zrealizowania inwestycji, ale już nie na etapie kształtowania warunków pracy. Z podobną sytuacją mamy symetrycznie do czynienia w instytucjach centralnych. Inwestycje, takie jak lokalizacja centrów logistycznych Amazona, stają się dobrą okazją do budowania wizerunku przedstawicieli centralnej administracji publicznej jako urzędników (lub polityków) skutecznych i wspierających rozwój gospodarczy. Trudno jednak utrzymać w sposób wiarygodny wizerunek i zaufanie do tych instytucji, skoro jakość miejsc pracy nie jest w pełni zadowalająca i nie prowadzi do zrównoważonego rozwoju społecznego.

Co więcej, sposób pracy promowany w korporacjach przenosi się na kształtowanie stosunków społecznych w innych obszarach. A mamy tu do czynienia choćby z indywidualnie rozumianym sukcesem, nastawieniem na konkurencyjność i postrzeganiem współpracowników czy innych członków społeczności lokalnych jako konkurentów, budowaniem poczucia własnej wartości w odniesieniu do własnej pozycji zawodowej (poczucie niższości przy zajmowaniu niskich stanowisk i poczucie wyższości nad pozostałymi współpracownikami, sąsiadami, kolegami ze szkoły zajmującymi niższą pozycję w ugruntowanej strukturze hierarchicznej). W tak kształtujących się stosunkach społecznych trudno o wykazywanie odruchów wspólnotowych w miejscu pracy czy w społecznościach. Trudno też o solidarność pracowników w zderzeniu z potężną strukturą ponadnarodowej korporacji nastrojonej na maksymalizację efektywności pracy i zysków.

W warstwie politycznej natomiast masowa skala praktyk korporacyjnych może prowadzić do poczucia frustracji pracowników i ich rodzin, a także do poczucia alienacji od instytucji publicznych mających stać na straży dobra publicznego. Grupy mające poczucie eksploatacji i wykorzystania przez firmy ponadnarodowe z dużym prawdopodobieństwem zradykalizują swoją postawę wobec pracodawców, instytucji i ich reprezentantów (szczególnie wybieranych w sposób polityczny) czy szerzej – wobec struktur systemu gospodarczego i politycznego. Pojawiać się zatem mogą skrajne organizacje i ugrupowania polityczne, a w przyszłości ich poparcie może rosnąć, jeśli obecna sytuacja nie ulegnie zmianie. Z dużym prawdopodobieństwem obserwować możemy wzrost nastrojów nacjonalistycznych, antyzachodnich, ale i antykapitalistycznych – niestety w ich najostrejszych formach. Zaczątki tych procesów obserwujemy przecież już obecnie.



- Abraham J., Koelemeijer K., *The Rise of the Global Market Places. How to Compete and Prosper In the world of Amazon, Alibaba and other platforms*. Amsterdam, Ecommerce Foundation, Nyenrode University, Amsterdam 2015. https://www.ecommercepolska.pl/files/9414/3504/3614/How_to_survive_the_global_market_places_v150610.pdf.
- GUS, *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I półroczu 2015 roku*, Warszawa.
- Rokowania zbiorowe w cieniu globalizacji. Rola i miejsce związków zawodowych w korporacjach ponadnarodowych, J. Czarzasty (red.), Scholar, Warszawa 2015.
- Rossmann J., *The Amazon Way. 14 Leadership Principles Behind the World's Most Disruptive Company*, S.C. CreateSpace Independent Publishing Platform, North Charleston 2014.
- Silver B.J., *Globalny proletariat. Ruchy pracownicze i globalizacja po 1870 r.*, Książka i Prasa, Warszawa 2009.
- Stone B., *The everything store. Jeff Bezos and the age of Amazon*, Corgi Books, London 2013.

Źródła prasowe i internetowe

- Amazon: Razem ponad granicami*, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, <http://ozzip.pl/teksty/informacje/wielkopolskie/item/1970-amazon-razem-ponad-granicami>.
- Cisoń G., *Niepokój w Amazonie*, Solidarność.wroc.pl 2015, <http://solidarnosc.wroc.pl/oswiadczenie-ws-biezacej-sytuacji-w-amazonie/>.
- Del Rey J., *Worker Killed at One of Amazon's New Jersey Warehouses* (Update), All things D. 2013, <http://allthingsd.com/20131217/worker-killed-at-one-of-amazons-new-jersey-warehouses/>.
- Dobroń K., *Amazon musi się szykować na kolejny ośrodek buntu?*, Głos Wielkopolski, Strefabiznesu.pl 2015, <http://www.strefabiznesu.gloswielkopolski.pl/arttykul/amazon-musi-szykowac-sie-na-kolejny-osrodek-buntu>.
- Fijałkowski P., *Amazon: podwyżki w polskich magazynach giganta*, Wyborcza.pl/poznan 2015, <http://poznan.wyborcza.pl/poznan/1,36037,18402824,amazon-podwyzki-w-polskich-magazynach-giganta.html#TRrelSST>.
- Fijałkowski P., *Amazon: związkowcy weszli w spór zbiorowy*, Wyborcza.pl/poznan 2015, http://poznan.wyborcza.pl/poznan/1,36001,18312790,Amazon_zwiazkowcy_weszli_w_spor_zbiorowy.html#TRrelSST.
- Fijałkowski P., *Bunt pracowników w polskich magazynach Amazona*, Wyborcza.biz 2015, <http://m.wyborcza.biz/biznes/1,106501,18286529.html?i=0>.

- Grierson J., *Amazon 'regime' making British staff physically and mentally ill*, unions say, The Guardian 2015, <http://www.theguardian.com/technology/2015/aug/18/amazon-regime-making-british-staff-physically-and-mentally-ill-says-union>.
- Head S., *Worse than Wal-Mart: Amazon's sick brutality and secret history of ruthlessly intimidating workers*, Salon 2014, http://www.salon.com/2014/02/23/worse_than_wal_mart_amazons_sick_brutality_and_secret_history_of_ruthlessly_intimidating_workers/.
- Jakubczak J., *Protest pod Amazonem. Kierownicy wyszli do ludzi z kawą*, Gazeta Wrocławska.pl 2015, <http://www.gazetawroclawska.pl/artukul/9132531,protest-pod-amazonem-kierownicy-wyszli-do-ludzi-z-kawa-zdjecia,id,t.html>.
- Jamieson D., *The Life and Death of an Amazon Warehouse Temp. What the Future of Low-wage Work Really Looks Like*, The Huffington Post Highlane 2015, <http://highline.huffingtonpost.com/articles/en/life-and-death-amazon-temp/>.
- Just how big Amazon is?*, UNI Global Union 2015, <http://www.uniglobalunion.org/news/just-how-big-amazon>.
- Kaczmarczyk M., *Amazon wchodzi do Polski. Tylko na kilka lat? Też dobrze*, 30.09.2013 r., http://wyborcza.biz/biznes/1,100897,14696318,Amazon_wchodzi_do_Polski__Tylko_na_kilka_lat__Tez.html?disableRedirects=true#ixzz3l9bSxclE [dostęp: 8.09.2015].
- Kantor J., Streitfeld D., *Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace*, The New York Times 2015, <http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html>.
- Komisja zakładowa w Amazonie*, Biuletyn Związkowy Inicjatywa Pracownicza 2015, nr 42.
- Kopytoff V., *How Amazon Crushed The Union Movement*, Time Business 2014, <http://time.com/956/how-amazon-crushed-the-union-movement/>.
- La Monica P., *Amazon is now worth way more than Walmart*, CNN Money US, 2015, <http://money.cnn.com/2015/07/24/investing/amazon-worth-more-than-walmart>.
- Lasek M., *Bunt w polskim Amazonie. Amerykański sen za 8,5 zł za godzinę*, Wyborcza.pl 2015, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,18305728,Bunt_w_polskim_Amazonie__Amerykanski_sen_za_8_5_zl.html#ixzz3l91RKefp.
- Orliński W., *Amazońskie piekło, czyli zasada „ocień i wywal”*, Wyborcza.pl 2014, http://wyborcza.pl/duzyformat/1,147367,18628284,amazonskie-pieklo-czyli-zasada-ocen-i-wywal-orlinski.html?utm_source=facebook.com&utm_medium=SM&utm_campaign=FB_Duzy_Format.
- Oświadczenie komisji zakładowej w sprawie spotkania z polskimi władzami Amazona*, Soliarnosc.wroc.pl, 2015, <http://solidarnosc.wroc.pl/oswiadczenie-komisji-zakladowej-ws-spotkania-z-polskimi-wladzami-amazona/>.

Pikieta przed Amazonem, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, <http://www.ozzip.pl/teksty/informacje/ogolnopolskie/item/2019-pikieta-przed-amazonem>.

Prawdziwe oblicze Solidarności, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015.

Rankin J., *Third-party sellers and Amazon – a double-edged sword in e-commerce*, The Guardian Technology Sector 2015, <http://www.theguardian.com/technology/2015/jun/23/amazon-marketplace-third-party-seller-faustian-pact>.

Ratajczak J., *Solidarność w Amazonie*, Wrocław.pl 2014, <http://www.wroclaw.pl/solidarnosc-w-amazonie>.

Scrapehero, *Chart: count of products in Amazon US for major categories*, Learn Scrapehero 2015, <https://learn.scrapehero.com/chart-count-of-products-in-amazon-us-for-major-categories>.

Sorvino C., *Amazon CEO Jeff Bezos Becomes World's Fourth Richest Person With \$6 Billion Gain*, Forbes Lists US 2016, <http://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2016/04/28/amazon-ceo-jeff-bezos-becomes-worlds-fourth-richest-person-with-6-billion-gain/#462104f1a4ab>.

Soper S., *Inside Amazon's Warehouse*, The Morning Call 2015, <http://www.mcall.com/news/local/amazon/mc-allentown-amazon-complaints-20110917-story.html#page=7>.

Streitfeld D., *A New Book Portrays Amazon as a Bully*, The New York Times 2013, http://bits.blogs.nytimes.com/2013/10/22/a-new-book-portrays-amazon-as-bully/?_r=2.

UNI Global Solidaryzuje się z pracownikami Amazon (2015), <http://www.solidarnosc.org.pl/sbhiu/?p=200>.

Vinton K., *Jeff Bezos Just Gained \$7 Billion In An Hour To Become World's Fifth Richest*, Forbes Tech US 2015, <http://www.forbes.com/sites/katevinton/2015/07/23/jeff-bezos-just-gained-7-billion-in-an-hour-to-become-worlds-fifth-richest/#3ef499bc7065>.

Włodarska A., *Zostało ci pięć sekund. Jak się pracuje w magazynach Amazona*, Wyborcza.pl, Magazyn Świąteczny, http://wyborcza.pl/magazyn/1,140736,16632111,Zostaloc_i_piec_sekund__Jak_sie_pracuje_w_magazynach.html.

Wybuch konfliktu w Amazonie, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza 2015, <http://www.ozzip.pl/teksty/informacje/pilne-akcje/item/1950-wybuch-konfliktu-spor-zbiorowy-i-represje-w-amazonie>.

Protokoły kontroli PIP

Protokół kontroli Nr rej. 12103-5301-K050-Pt/14, Okręgowy Inspektorat Pracy w Poznaniu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 18, 19, 25, 26.11.2014 r.

Protokół kontroli Nr rej. 12284-5317-K071-Pt/14, Okręgowy Inspektorat Pracy w Poznaniu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 8, 11, 15, 18, 23, 30.12.2014 r.

Protokół kontroli Nr rej. 12333-5301-K001-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy w Poznaniu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 12, 16, 19, 20, 23.01.2015 r.

Protokół kontroli Nr rej. 12333-5301-K009-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy w Poznaniu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 9, 13, 20, 27.02.2015 r.

Protokół kontroli Nr rej. 12333-5301-K021-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy w Poznaniu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 17, 20, 24.03.2015 r.

Protokół kontroli Nr rej. 12333-5301-K089-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy w Poznaniu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 3, 6, 16, 19.11.2015 r.

Protokół kontroli Nr rej. 12333-5301-K021-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy w Poznaniu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 17, 20, 24.03.2015 r.

Protokół kontroli Nr rej. 16235-5301-K001-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy we Wrocławiu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 4, 12.12.2014 r.; 13, 14, 16.01.2015 r.; 6, 24.02.2015 r.; 26.03.2015 r.

Protokół kontroli Nr rej. 16245-53100-K065-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy we Wrocławiu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 14, 23, 31.10.2014 r.

Protokół kontroli Nr rej. 16126-5301-K018-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy we Wrocławiu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 28.05.2015 r.; 2, 3, 06.2015 r.

Protokół kontroli Nr rej. 16126-5301-K020-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy we Wrocławiu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 10, 17, 23.06.2015 r.

Protokół kontroli Nr rej. 16126-5301-K022-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy we Wrocławiu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 26.06. 2015 r., 1.07.2015 r.

Protokół kontroli Nr rej. 16126-5301-K028-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy we Wrocławiu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 17, 23.07.2015 r.

Protokół kontroli Nr rej. 16126-5301-K042-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy we Wrocławiu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 7, 13, 16, 20.10.2015 r.

Protokół kontroli Nr rej. 16126-5301-K032-Pt/15, Okręgowy Inspektorat Pracy we Wrocławiu, kontrolę przeprowadzono w dniach: 25, 26.08. 2015 r.; 1, 3.09.2015 r.

Akty prawne

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. 1974 nr 24, poz. 141 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz.U. 2003 nr 166, poz. 1608 z późn. zm.)

Elektroniczne źródła danych

www.amcham.pl – strona American Chamber of Commerce in Poland

www.bdl.stat.gov.pl – strona Banku Danych Lokalnych zawierająca regionalne dane statystyczne gromadzone przez Główny Urząd Statystyczny

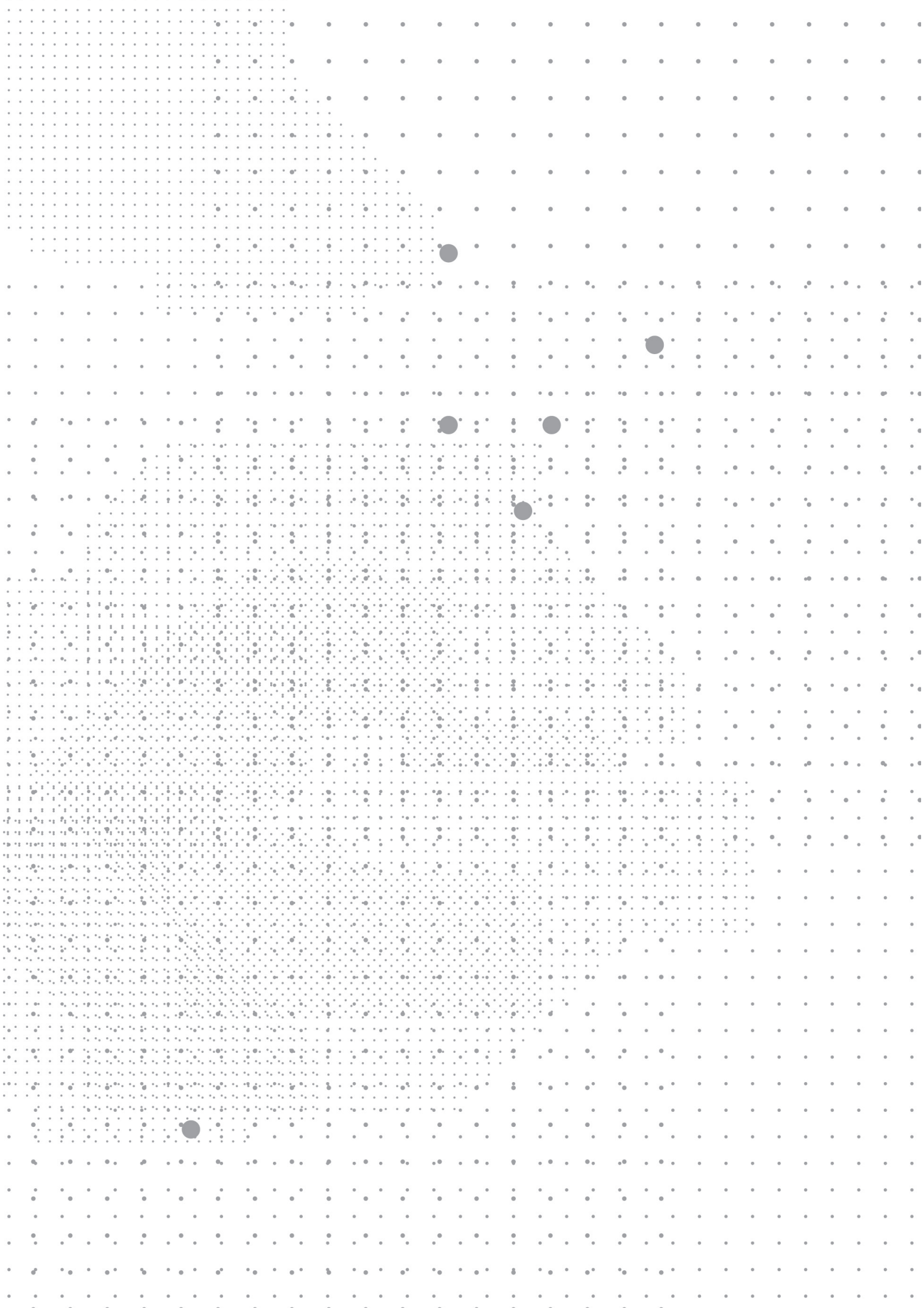
www.fortune.com/worlds-most-admired-companies/ – strona zawierająca listę najbardziej podziwianych firm na świecie (World's Most Admired Companies), Fortune US 2015

www.paiz.gov.pl – strona Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych zawierająca m.in. listę głównych inwestorów zagranicznych

www.pup.poznan.pl – strona Powiatowego Urzędu Pracy w Poznaniu zawierająca m.in. statystyki dotyczące rynku pracy

www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/ – podstrona Głównego Urzędu Statystycznego zawierająca dane statystyczne dotyczące rynku pracy

www.wroclaw.praca.gov.pl – strona Powiatowego Urzędu Pracy we Wrocławiu zawierająca m.in. statystyki dotyczące rynku pracy





Dominik Owczarek – absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, stypendysta na Uniwersytecie Jagiellońskim i Freie Universität Berlin. Kierownik programu Społeczeństwo i Demokracja w Instytucie Spraw Publicznych, koordynuje działania Krajowego Centrum Monitoringu Stosunków Przemysłowych i Warunków Pracy współpracujące z Eurofound. Jest członkiem International Association for People-Environment Studies (IAPS) i Forum Rewitalizacji oraz członkiem Trade Union related Research Institutes (TURI) jako przedstawiciel ISP. Specjalizuje się w zagadnieniach: polityki społecznej, dialogu społecznego i obywatelskiego oraz studiów miejskich.

Agata Chełstowska – antropolożka kultury, absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego. W czasie studiów doktoranckich otrzymała stypendium Kościuszko Foundation na wizytę badawczą w New School for Social Research w Nowym Jorku. Wykładała na Uniwersytecie Kopenhaskim. W Instytucie Spraw Publicznych zajmuje się wpływem polityki i ekonomii na równość płci. Specjalizuje się w antropologii krajów postsocjalistycznych i antropologii gender. Pisze pracę naukową o działalności kobiet w związkach zawodowych w sektorze sklepów wielkopowierzchniowych.

