



Szymon Pilch 
Uniwersytet Wrocławski
Adam Mrozowicki 
Uniwersytet Wrocławski
Olga Gitkiewicz 
Uniwersytet Wrocławski

OPÓR PRACOWNICZY, ZARZĄDZANIE ALGORYTMICZNE I ZBIOROWE STOSUNKI PRACY W AMAZON POLSKA

Autorzy analizują warunki tworzenia się form pracowniczego oporu w firmie Amazon Polska. Analiza obejmuje: 1) sposób organizacji pracy typowy dla cyfrowego taylorizmu, związany z inwazyjnymi formami kontroli pracy oraz standaryzacją pracy; 2) kształt stosunków pracy w firmie korzystającej z podwykonawstwa jako modelu biznesowego; 3) szerszy kontekst instytucjonalny gospodarki półperyferyjnej w Polsce charakteryzujący się słabością instytucjonalną zbiorowych stosunków pracy. Podstawą empiryczną jest 30 wywiadów z pracownikami, związkowcami oraz reprezentantami pracodawcy. Autorzy dowodzą, że niesprzyjające warunki organizacyjne i instytucjonalne oraz antyzwiązkowe działania firmy tworzą ramy oddolnych praktyk pracowniczego oporu wobec cyfrowego taylorizmu. Autorzy proponują typologię praktyk oporu pracowniczego, opartą na skrzyżowaniu dwóch kontinuum (opór jawny vs ukryty oraz indywidualny vs zbiorowy). Większość praktyk obserwowanych w Amazon Polska można ułożyć między krańcami obu kontinuum, co wskazuje na hybrydalny i niejednoznaczny charakter pracowniczego oporu. Praca stanowi wkład w analizy wpływu cyfryzacji na sprawstwo pracowników w globalnych korporacjach operujących w lokalnych uwarunkowaniach.

Słowa kluczowe: cyfryzacja; algorytmizacja; stosunki pracy; Amazon; gospodarka cyfrowa; związki zawodowe

Worker Resistance, Algorithmic Management, and Collective Labour Relations in Amazon Poland

The authors examine the conditions for the emergence of the worker resistance at Amazon Poland as well as its forms. The analysis covers: 1) the work organization typical of digital Taylorism, associated with intense labour control and work standardization;

Szymon Pilch, Uniwersytet Wrocławski, szymon.pilch2@uwr.edu.pl, ORCID 0000-0002-4595-5455; Adam Mrozowicki, Uniwersytet Wrocławski, adam.mrozowicki@uwr.edu.pl, ORCID 0000-0002-5809-5036; Olga Gitkiewicz, Uniwersytet Warszawski, olga.gitkiewicz@uwr.edu.pl, ORCID 0000-0001-7580-5231. Tekst opublikowany na warunkach licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska (CC BY-NC-ND 3.0 PL).

2) the shape of labor relations in a company using subcontracting as a business model; 3) the institutional context of a semi-peripheral economy in Poland characterized by the institutional weakness of collective labour relations. The empirical evidence is based on thirty interviews with workers, unionists and employer representatives. The authors argue that the unfavorable organizational and institutional conditions as well as the anti-union tactics used by Amazon create an opportunity structure for the emergence of bottom-up worker resistance practices to digital Taylorism. The authors develop a typology of the employee resistance at Amazon Poland, combining two dimensions: overt-covert and individual-collective. Most practices fall far from the endpoints on both scales, which suggests the resistance hybridity and ambiguity. The article further contributes to better understanding of how the digitalization shapes worker agency in the global corporations embedded in local contexts.

Key words: digitization; algorithmization; labour relations; Amazon; digital economy; trade unions

Wprowadzenie¹

Zarządzanie algorytmiczne, oparte na zautomatyzowanym zbieraniu danych o wykonywanych przez pracujących zadaniach w celu monitorowania, kontroli i optymalizacji efektów pracy, radykalnie redefiniuje tradycyjne modele zarządzania, sposoby organizacji pracy oraz wpływa na możliwości i obszary działania związków zawodowych (Rosenblat, 2018). Autorzy analizują te zmiany, koncentrując się na przykładzie firmy Amazon – jednego z kluczowych aktorów kapitalizmu platformowego (Srniczek, 2017). Jako platforma infrastrukturalna Amazon ingeruje również znacząco w relacje biznesowe oraz tworzy oligopol na rynku (Suarez-Villa, 2023; Van Dijck i in., 2018). Taka sytuacja ułatwia tej firmie upowszechnianie własnego modelu biznesowego w skali regionalnej. Z jednej strony Amazon wpływa na funkcjonowanie instytucji publicznych za pomocą lobbingu na rzecz własnych interesów (Williams, 2020). Z drugiej strony jego działalność spotyka się z reakcją ze strony społeczeństwa obywatelskiego w postaci działań aktywistycznych, protestów oraz zawiązywania sojuszy między pracownikami a ruchami społecznymi i parlamentarzystami w celu obrony praw pracowniczych i obywatelskich (della Porta i in., 2022).

Co istotne, Amazon znacząco zmienia zbiorowe stosunki pracy (Van Dijck i in., 2018), rozumiane jako ogół relacji pomiędzy związkami zawodowymi,

¹ Artykuł zawiera rozwinięcie tez zawartych w złożonym do recenzji rozdziale autorstwa Adama Mrozowickiego, Szymona Pilcha i Olgi Gitkiewicz pt. *Challenging the Giant: Opportunities and Barriers to Union Organizing and Labor Protests in Amazon Poland* w monografii zbiorowej Scott B. Martin, Joao Paulo Veiga, Katiuscia Galhera, oraz Nikko Bilitza (red.), *Problematising "Global Amazon" and "Amazonification": E-Commerce and its Social Discontents*, (Edward Elgar Publishing).

organizacjami pracodawców i władzami państwowymi. Istniejąca literatura sugeruje, że model organizacji pracy w magazynach Amazona, o cechach przypominających cyfrowy taylorizm i nasycony narzędziami cyfrowej kontroli (Staab i Nachtwey, 2016), a przy tym opierający się na podwykonawstwie i pracy agencyjnej (Hassel i Sieker, 2022), negatywnie wpływa na możliwości rozwoju związków zawodowych i zbiorowych protestów w obrębie całego łańcucha dostaw (Alimahomed-Wilson i Reese, 2021; Hassel i Sieker, 2022; Owczarek i Chelstowska, 2016; Vallas i in., 2022). Uwidacznia się to zwłaszcza w zależnych półperyferyjnych gospodarkach rynkowych, takich jak Polska, w której rola ponadnarodowych korporacji w kształtowaniu modeli stosunków przemysłowych jest bardziej znacząca niż w krajach Europy Zachodniej (Nölke i Vliegthart, 2009).

Artykuł ma na celu próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób organizacja pracy typowa dla cyfrowego taylorizmu oraz zbiorowe stosunki pracy w gospodarce półperyferyjnej wpływają na formy pracowniczego oporu w firmie Amazon (i firmach podwykonawczych). Rozpoczynając badania, autorzy spodziewali się – ze względu na literaturę przedmiotu – odnaleźć efekt platformowy w postaci negatywnego wpływu modelu organizacji pracy Amazona na rozwój zbiorowych stosunków pracy, w tym związków zawodowych, nie tylko w firmie, ale i w obrębie całej branży logistyki (Hassel i Sieker, 2022). Zarazem jednak zakładali, że efekt ten będzie zapośredniczony przez istniejące instytucje krajowe oraz zasoby i strategie związków zawodowych (Doellgast i Wagner, 2022).

W celu odpowiedzi na sformułowane pytanie badawcze autorzy przeanalizowali dane empiryczne pochodzące z 30 wywiadów biograficznych, pogłębionych i eksperckich z pracownikami Amazon Polska, liderami związków zawodowych oraz przedstawicielami pracodawców. Autorzy dowodzą, że w kontekście cyfrowej kontroli pracy, antyzwiązkowych działań pracodawcy i słabości instytucji zbiorowych stosunków pracy pojawiają się nowe formy nieformalnego oporu i nieposłuszeństwa w miejscu pracy na pograniczu działań indywidualnych i zbiorowych, a także nowatorskie praktyki związków zawodowych. Pracownicza kontestacja opiera się na wykorzystaniu różnego rodzaju zasobów, takich jak narzędzia cyfrowe oraz relacje w miejscu pracy, a także sieci kontaktów i wsparcia poza nim, do stawiania codziennego oporu przed narastającą inwigilacją oraz do mobilizacji w ramach oddolnych i skoordynowanych protestów, referendów strajkowych i działań prawnych.

Artykuł składa się z pięciu części. Pierwsza zawiera analizę związku między modelem stosunków pracy, warunkami pracy w Amazonie, zarządzaniem algorytmicznym oraz modelem biznesowym firmy. Druga przedstawia formy pracowniczej kontestacji w celu zaproponowania typologii oporu pracowniczego w Amazonie. W trzeciej autorzy przedstawili metodologię badań własnych oraz

opisali przypadek Amazona w Polsce. W czwartej zaprezentowali wyniki badań własnych, a w ostatniej dyskusję oraz wnioski.

Zarządzanie algorytmiczne i model biznesowy Amazona a zbiorowe stosunki pracy

Działalność Amazona można opisać poprzez zastosowanie pojęcia platformizacji rozumianej jako działania wykorzystujące „siłę infrastrukturalną” (Mann, 1984) dla realizacji celów biznesowych firmy. Siła ta jest porównywalna do działań państwa zdolnego do „infiltracji społeczeństwa obywatelskiego i implementacji za pośrednictwem narzędzi logistycznych [ang. *logistically*] decyzji politycznych na danym obszarze” (Mann, 1984, s. 189). Innymi słowy, Amazon posiada cechy platformy infrastrukturalnej (Van Dijck i in., 2018), zdolnej do tworzenia własnego „ekosystemu”. Na ten ekosystem składają się pracownicy, podwykonawcy oraz klienci i jest on zarządzany centralnie przez firmę, która ustanawia reguły gry, zapewnia infrastrukturę (platformy, aplikacje etc.) oraz ustala próg wejścia (Lehdonvirta, 2022).

Amazon – platforma dla klientów i podwykonawców – jednocześnie posiada cechy tradycyjnego pracodawcy zatrudniającego pracowników w magazynach. Relacje firmy z klientami dobrze opisuje pojęcie platformy zakupowej (ang. *platform-mediated marketplace*), która „umożliwia sprzedaż dóbr i usług konsumentom” (Kenney i Zysman, 2019, s. 23). Niemniej jednak Amazon może być uznany – przynajmniej dla części podwykonawców – również za pracodawcę platformowego (ang. *labour platform*) umożliwiającego „dopasowanie na platformie zakupowej popytu i podaży płatnej pracy” (Drahokoupil i Vandaele, 2021, s. 7). Świadczy o tym między innymi wykorzystanie do zarządzania zleceniami przewozu towarów aplikacji Amazon Relay, pełniącej rolę pośredniczącą między firmą a przewoźnikami i opierającej się na analizie wielkich zbiorów danych, aukcji i składanych ofert.

Mimo innowacji biznesowych czy rozwoju technologii stosowane przez Amazon modele zarządzania mają negatywny wpływ na warunki pracy, autonomię pracowników i instytucje zbiorowych stosunków pracy. Badania międzynarodowe (Alimahomed-Wilson i Ness, 2018; Kassem, 2023) i krajowe (Mrozowicki i Pilch, 2021; Owczarek i Chelstowska, 2016; Zanoni i Miszczyński, 2023) w oddziałach Amazona wskazują na występowanie podobnych charakterystyk, takich jak wysoki stopień prekaryzacji zatrudnienia, niskie wynagrodzenia, duża intensywność pracy, zatrudnienie na podstawie niestandardowych i niestabilnych umów oraz antyzwiązkowe działania firmy. Podobnie jak w Polsce, w Niemczech deregulacja rynku pracy doprowadziła do ekspansji niskopłatnego i niestandardowego zatrudnienia przy jednoczesnym obniżeniu świadczeń

dla osób bezrobotnych i płacy minimalnej, na czym skorzystała firma (Kassem, 2023; Owczarek i Chelstowska, 2016). Magazyny Amazona usytuowane są w miejscach, w których lokalne rynki pracy nie oferują zatrudnienia dobrej jakości (Owczarek i Chelstowska, 2016; Boewe i Schulten, 2019). W wielu krajach, w tym w Polsce, Niemczech, we Włoszech i w USA, firma zapewnia konkurencyjne w branży zarobki oraz dodatkowe benefity, takie jak darmowy transport do pracy i dopłaty do posiłków dla pracowników, a równocześnie wykorzystuje agencje pracy tymczasowej i podwykonawstwo w celu uelastycznienia i obniżenia kosztów pracy (Delfanti, 2021). Różnice między krajami uwidaczniają się w wysokości zarobków. Wynagrodzenie godzinowe w niemieckich magazynach są ponad dwukrotnie wyższe niż w polskich na tym samym stanowisku (13 euro vs 5,2 euro) przy identycznych warunkach pracy. W USA pracownicy mogą liczyć na stawkę w wysokości 11–15 dolarów, co nie jest kwotą wystarczającą do przeżycia, a część z nich korzysta ze wsparcia socjalnego państwa (m.in. *food stamps*) (Vallas i Kronberg, 2023).

Istotną różnicą między oddziałami Amazona w USA i „starych” krajach Europy Zachodniej, takich jak Niemcy i Włochy, jest stopień uzwiązkowienia i siła przetargowa pracowników. Wprawdzie w większości krajów zachodnich poziom uzwiązkowienia spada, jednak w Niemczech czy Włoszech związki zawodowe mogą, przynajmniej w teorii, w większym stopniu polegać na instytucjach, takich jak branżowe układy zbiorowe pracy czy (w Niemczech) rady pracownicze, nieobecne w USA (i pozbawione znaczenia w Polsce). Co istotne, Amazon instrumentalizuje istniejące regulacje prawne w celu osłabiania związków, na przykład odmawiając systematycznie podpisania układu zbiorowego pracy w Niemczech (Kassem, 2023). W większości krajów antyzwiązkowa polityka firmy przejawia się zastraszaniem pracowników i związkowców w celu przeciwdziałania mobilizacji pracowniczej (Kassem, 2023; Pilch i Mrozowski, 2021; Vallas i Kronberg, 2023).

Na negatywne warunki pracy w firmie wpływa także wysoki stopień kontroli pracy. Amazon znany jest z implementacji i rozwijania specjalistycznych systemów zarządzania, opartych na algorytmizacji analizy i przetwarzania danych dostarczanych przez urządzenia takie jak skanery ręczne, które monitorują i dostosowują normy pracy na podstawie śledzenia ruchów i liczby zebranych przedmiotów (Miszczyński i Klimek, 2023; Vallas i in., 2022). Ułatwia to tworzenie warunków dla technologiczno-ekonomicznego despotyzmu, tj. hegemonicznej formy kontroli pracy, w których współwystępowanie sprekaryzowanego zatrudnienia oraz działanie algorytmów wyznaczających codzienne zadania podporządkowuje zachowania pracowników oczekiwaniom firmy (Vallas i in., 2022).

W szerszym znaczeniu zastosowanie algorytmów do zarządzania oraz datafikacja pracy leżą u podstaw cyfrowego taylorizmu rozumianego jako sposób

organizacji pracy (Zygmuntowski, 2020, s. 106–120). Zarządzanie algorytmiczne jest cyfrowym wcieleniem zarządzania naukowego z XIX wieku. Wykorzystuje oprogramowanie i narzędzia cyfrowe w celu standaryzacji zadań, obniżenia oczekiwanych od pracowników kwalifikacji, zmniejszenia ich autonomii, a w konsekwencji podporządkowania kadrze zarządzającej. Z kolei aplikacje i algorytmy, monitorujące wydajność i modyfikujące normy pracy w czasie rzeczywistym, są współczesnymi odpowiednikami linii montażowej (Altenried, 2020; Staab i Nachtwey, 2016). Cyfrowy taylorizm może być uznany za radykalizację znanych od lat metod oszczędnej (ang. *lean*) produkcji i zarządzania opartych na ideach ciągłego doskonalenia i optymalizacji (Stewart i in., 2016).

Standaryzacja zadań oraz praca według ściśle ustalonych norm są cechami charakterystycznymi cyfrowego taylorizmu występującymi w Amazonie. Zdaniem Delfantiego i Frey (2021) automatyzacja pracy w magazynach firmy ma na celu przekształcenie pracy ludzkiej w dodatek do systemów opartych na sztucznej inteligencji i *big data*, a nie całkowite zastąpienie siły roboczej przez technologię. Amazon nie jest w stanie bowiem zautomatyzować wiedzy niejawnej, wyuczonych umiejętności i kompetencji koniecznych do optymalizacji działań firmy (della Porta i in. 2022, s. 41). Wiedza niejawna to jedno ze źródeł siły strukturalnej, która wypływa z ulokowania pracowników w systemie gospodarczym i opiera się na możliwości zakłócenia funkcjonowania firmy (Schmalz i in., 2018). Jest ona również indywidualnym i zbiorowym zasobem pracowników w miejscu pracy.

Niestabilne formy zatrudnienia i stały popyt na pracę sprzyjają traktowaniu pracowników jako jednolitej kategorii kulturowej i społecznej. Dodatkowo zarządzanie algorytmiczne i despotyzm w miejscu pracy podporządkowują Amazonowi różne grupy pracowników, czyniąc ich zastępowalnymi (Zanoni i Miszczyński, 2023; Vallas i in., 2022). W tym sensie zarządzanie algorytmiczne służy pracodawcy do rozbijania solidarności pracowników oraz utrudnia potencjalne próby mobilizacji i organizacji pracowniczej. Ponadto zarządzanie algorytmiczne redefiniuje tradycyjne stosunki pracy w firmach, które wykorzystują platformy jako modele organizacji pracy (Aloisi i De Stefano, 2020). Amazon korzysta z konfiguracji pracy tymczasowej, podwykonawstwa i samozatrudnienia, których ekspansja w logistyce określana jest mianem „efektu platformowego” (ang. *platform effect*) (Sieker i Hassel, 2022). Model ten nie tylko przerzuca odpowiedzialność za pracowników na kontrahentów Amazona, ale również prowadzi do erozji zbiorowych stosunków pracy, upowszechniania i normalizacji podwykonawstwa i outsourcingu w innych częściach branży.

W wymiarze instytucjonalnym, nie tylko z powodu wpływu na zbiorowe stosunki pracy, globalna transformacja ekonomiczna związana z ekspansją globalnej gospodarki cyfrowej spowodowała zacieranie się granic koncepcji definiujących odmiany kapitalizmu (Śledziwska i Włoch, 2020). Propozycje takie jak

perspektywa różnorodności kapitalizmu, według której istnieje wyraźny podział na koordynowane i liberalne gospodarki rynkowe (Hall i Soskice, 2001), częściowo tracą moc wyjaśniającą w odniesieniu do modeli stosunków przemysłowych w związku z wkraczaniem nowych, ponadnarodowych aktorów, takich jak Amazon. Po pierwsze, zmiany technologiczne, związane z platformizacją i cyfryzacją, są wykorzystywane przez pracodawców do zwiększenia nadzoru nad wykonywaną pracą, często z naruszeniem istniejących regulacji prawnych i branżowych układów zbiorowych pracy (Doellgast i Wagner 2022, s. 446). Po drugie, jak już wspomniano, działania dużych firm technologicznych sprzyjają ekspansji modelu platformowego (podwykonawstwa i outsourcingu) w systemie stosunków pracy oraz propagowanie ich w całej branży i/lub łańcuchu dostaw (Hassel i Sieker, 2022).

W warunkach polskiej gospodarki ekspansja ponadnarodowych platform infrastrukturalnych, takich jak Amazon, jest wzmacniana przez istnienie modelu kapitalizmu patchworkowego. Charakteryzuje się on brakiem koordynacji i heterogenicznością ładu instytucjonalnego, słabością instytucji formalnych, takich jak państwo, prawo (a w sferze pracy między innymi Państwowa Inspekcja Pracy), oraz kluczową rolę ponadnarodowych przedsiębiorstw wobec systematycznego niedoboru kapitału krajowego (Gardawski i Rapacki, 2021, s. 8). Inne zjawiska typowe dla omawianej odmiany kapitalizmu w Polsce to znaczne uelastycznienie rynku pracy², niska stopa uzwiązkowienia (jedynie 11% pracowników najemnych należy do związków zawodowych) i ograniczone występowanie układów zbiorowych pracy (objętych nimi jest tylko 17% pracujących) (Czarzasty i Mrozowski, 2023).

Słabość instytucji formalnych ułatwiła Amazonowi obchodzenie prawa i narzucanie własnego modelu biznesowego, podobnie jak miało to miejsce w przeszłości w przypadku innych transnarodowych korporacji (Nölke i Vliegenthart 2009). Firma skorzystała z ulg podatkowych i pomocy publicznej, względnie niskich kosztów pracy oraz zderegulowanego rynku pracy umożliwiającego wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia, w tym samozatrudnienia oraz umów cywilnoprawnych i czasowych (Kassem, 2023; Mrozowski i Pilch, 2021). Rozwój centrów logistycznych w Polsce umożliwił również przeciwdziałanie sile niemieckich związków zawodowych. Przenosząc procesy dystrybucji towarów na rynek niemiecki do polskich magazynów, firma może kontynuować funkcjonowanie w sytuacji przerwania łańcucha dostaw przez strajki i protesty w niemieckich centrach Amazona (Amazon Workers and

² W 2014 roku, gdy Amazon wkraczał do Polski, na umowach na czas określony pracowało 24% pracujących w wieku 15–64 lata, najwięcej – po Hiszpanii – w Unii Europejskiej; obecnie (2024) jest to 14,9% (Eurostat LFS).

Supporters, 2018).

Opierając się na powyższych ustaleniach, w kolejnej części artykułu autorzy przedstawiają typologie oporu pracowniczego w Amazonie, zarówno zbiorowego, jak i indywidualnego.

Pracowniczy opór wobec cyfrowego taylorizmu. Ramy analityczne

Cyfrowy taylorizm wraz z indywidualizacją stosunków pracy oraz inwazyjnymi formami kontroli ogranicza możliwość zbiorowej kontestacji, lecz jej nie wyklucza. Formy pracowniczego oporu można przedstawić za pomocą kontinuum działań indywidualnych i zbiorowych. Te ostatnie są podejmowane najczęściej przez związki zawodowe. Badania wskazują, że ograniczenia instytucjonalne i organizacyjne stwarzają bodziec dla eksperymentowania przez liderów i liderki związkowe z nowymi formami organizowania i reprezentacji interesów pracowniczych (Czarzasty i in., 2014; Murray i in., 2020; Trif i in., 2023). Działania zbiorowe w takim środowisku mają często charakter innowacyjny i hybrydowy, polegają bowiem na eksperymentowaniu z różnorodnymi praktykami związkowymi, czerpanymi z doświadczeń z innych krajów czy branż, co dobrze oddaje metafora majsterkowania (ang. *bricolage unionism*) (Mrozowicki i Maciejewska, 2017). W praktyce strategie te polegają na łączeniu utrwalo-nych i nowych, zapożyczonych lub wytwarzanych sytuacyjnie taktyk działania w obliczu ograniczonych zasobów³.

Nowe strategie, taktyki i praktyki wytwarzane są w niesprzyjającym i opresyjnym dla pracowników środowisku, jakim są między innymi magazyny Amazona (Delfanti, 2021; Mrozowicki i Pilch, 2025). Działania takie są zwykle inicjowane przez mniejsze i politycznie radykalne (zwykle lewicowe) związki zawodowe i powstające oddolnie kolektywy pracownicze (della Porta i in., 2022). Tradycyjne związki zawodowe, zorientowane na dialog i partnerstwo z pracodawcami, pozostają w relacji konkurencji lub współpracy z tego typu nowymi aktorami stosunków pracy (Joyce i Stuart, 2021)

W celu przezwyciężenia ograniczeń instytucjonalnych i strukturalnych oraz dalszego rozwoju swojej działalności związki korzystają z wewnętrznych zasobów, takich jak nowatorskie i proaktywne przywództwo, włączanie członków i członków w podejmowanie decyzji (demokracja związkowa) oraz budowanie sojuszy z innymi związkami, ruchami społecznymi i organizacjami propracowniczymi w skali krajowej i międzynarodowej (Trif i in., 2023, s. 162).

³ W artykule autorzy opisują działania związków zawodowych z wykorzystaniem pojęć strategii (planu działania w celu osiągnięcia określonych celów) oraz taktyk (konkretnych działań), a wzory działania rekonstruowane na poziomie indywidualnych pracowników określają mianem praktyk. Te ostatnie mogą być częścią strategii życiowych (Mrozowicki i in., 2025).

W przypadku Polski cechy kapitalizmu patchworkowego, takie jak restrykcyjne przepisy prawa dotyczące organizacji strajku, słabe egzekwowanie prawa pracy, niespójność formalnych i nieformalnych instytucji, dodatkowo wymuszają poszukiwanie nowych metod działania zbiorowego (Mrozowicki i Maciejewska, 2017).

Równolegle do sformalizowanych działań związków zawodowych, a często łącznie z nimi, platformizacja, w sensie rozwoju infrastruktury cyfrowej pracy, uruchamia szereg mniej sformalizowanych, indywidualnych i zbiorowych praktyk oporu (Polkowska i Mika, 2023; Ticona, 2022). Autorzy zaproponowali opisanie ich z wykorzystaniem pojęcia nieposłuszeństwa pracowniczego (ang. *organisational misbehaviour*) (Ackroyd i Thompson, 2022). Mogą być one interpretowane jako forma krytyki pracowniczej sygnalizującej konieczność wprowadzenia zmian w organizacjach i polepszenia warunków pracy (Hirschman, 1995). W literaturze przyjmuje się, że nieposłuszeństwo obejmuje praktyki niezgodne z zasadami i celami firmy w odniesieniu do kontroli nad: 1) czasem pracy (np. absentyzm, marnotrawienie czasu); 2) wkładanym w pracę wysiłkiem (np. unikanie pracy, niedbalstwo, systematyczne ograniczenie wysiłku); 3) produktem/ efektem pracy (np. sabotaż, kradzieże); 4) tożsamością firmy i pracowników (np. krytyka w mediach społecznościowych) (Ackroyd i Thompson, 2022, s. 30).

Taktyki nieposłuszeństwa można opisać przez zastosowanie kontinuum praktyk jawnych i ukrytych. Te pierwsze wyrażają się otwarcie formułowaną krytyką wobec firmy i zasad jej funkcjonowania jako przyczyną podejmowanych działań; drugie, pozbawione takiej otwartej motywacji, opierają się częściej na połączeniu lojalności pracodawcy z naginaniem istniejących zasad w celu realizacji indywidualnych i zbiorowych interesów. Indywidualne i jawne nieposłuszeństwo określić można mianem „otwartej kontestacji” (ang. *recalcitrance*) przejawiającej się w „sabotażu, fałszerstwach, zatrzymywaniu linii produkcyjnej” (Ackroyd i Thompson, 2022, s. 31). Jednym z przykładów może być zrywanie przez pracowników ze ścian magazynów w Amazonie instrukcji dotyczących zwiększania tempa pracy (Vallas i Kronberg, 2023). Indywidualne praktyki ukrytego oporu przypominają natomiast „kominowanie”, którego wyrazem są próby „przechytrzenia” (ang. *outsmarting*) systemu organizacji pracy przez uciekanie się do „drobnych oszustw, kantowania i wykorzystywania luk w prawie” (Polkowska i Mika, 2023, s. 606). Inną formą ukrytych praktyk, które mogą być interpretowane w kategoriach indywidualnego oporu wobec firmy, jest kradzież (ang. *pilferage*) jej mienia (Ackroyd i Thompson, 2022, s. 25). W ramach niejawnych praktyk oporu pracownicy próbują jednocześnie zachować zatrudnienie oraz dać wyraz niezadowoleniu z warunków pracy, łamiąc zasady i na bieżąco je negocjując (Ditton, 1977).

Ukryty opór może mieć również wymiar zbiorowy. Formą takiego oporu są decyzje o porzuceniu pracy – „ucieczki, dezercje, migracje” – jako sposoby

wyrażania niezadowolenia z warunków pracy (Alberti i Sachetto, 2024). Słabość lub brak związków zawodowych w firmach lub ich ograniczona pomoc pracownikom sprekaryzowanym, w tym między innymi migrantkom i migrantom, ogranicza możliwość polegania na sformalizowanych protestach i może prowadzić do rozstania się z firmą w celu poszukiwania lepszych warunków zatrudnienia (Hirschman, 1995), co pośrednio wywiera presję na lokalny rynek pracy i pracodawców.

Inną zbiorową ukrytą taktyką oporu jest „radzenie sobie” (ang. *making-out*) (Burawoy, 1979). Obejmuje ono praktyki łączące wypełnianie przydzielonych zadań z rozwijaniem nieformalnej współpracy między pracownikami (w tym wewnętrznej, nieformalnej grywalizacji, ograniczania tempa pracy, odkładania obowiązków na później etc.) w celu omijania i naginania sposobów realizacji norm. Podczas gdy zdaniem Burawoia *making-out* oznacza utrwalanie hegemonicznej kontroli w miejscu pracy, wpisuje się ono również we wspomnianą definicję nieposłuszeństwa, wskazując na złożone i niejednoznaczne konsekwencje ukrytych praktyk oporu. O podobnie złożonej relacji między akceptacją i oporem w kontekście „technodespotycznej” kultury pracy w Amazonie pisali choćby Vallas i in. (2023) oraz Miszczyński i Zanon (2025), wskazując na jednocześnie alienujące i upodmiotawiające aspekty pracy w firmie.

Przegląd literatury przedmiotu autorzy podsumowali w tabeli 1 typologią praktyk oporu opartą na skrzyżowaniu kontinuum działań jawnych i ukrytych oraz indywidualnych i zbiorowych. Systematyzuje ona ustalenia wypływające z istniejących analiz, a zarazem stanowi, jak to często bywa w badaniach jakościowych, wynik ich konfrontacji z badaniami własnymi opisanymi w dalszych częściach artykułu.

Tabela 1. Praktyki oporu w Amazonie

	Jawne ← → Ukryte	
Indywidualne ↑ ↓ Zbiorowe	• otwarta kontestacja	• kombinowanie • przechytrzenie • kradzieże mienia firmy
	• protesty pracownicze i organizowanie związkowe • współpraca z aktorami pozazwiązkowymi	• porzucanie pracy • rotacja pracownicza • zbiorowe radzenie sobie (<i>making-out</i>)

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowana typologia pozwala spojrzeć na opór jako kontinuum praktyk zróżnicowanych pod względem stopnia otwartości wyrażanej krytyki oraz współpracy między pracownikami. W praktyce formy oporu mogą się przenikać, a granica między indywidualnym i zbiorowym oraz jawnym i ukrytym

bywa płynna (por. Alberti i Sachetto, 2024). Formy oporu przechodzą od słabo uchwytnych działań podejmowanych indywidualnie, przez pozazwiązkowe formy oporu zbiorowego, do skoordynowanych i widocznych aktów, klasyfikowanych jako związkowe, często we współpracy z aktorami pozazwiązkowymi, takimi jak ruchy społeczne i polityczne (Amazon Workers and Supporters, 2018; Roscigno i Hodson, 2004). Rozwijając i ugruntowując empirycznie typologię form pracowniczego oporu w warunkach cyfrowego taylorizmu i niestabilnego zatrudnienia, dalsza część artykułu zarysowuje przypadek Amazon Polska oraz metodologię badań własnych, a następnie przedstawia wyniki przeprowadzonych analiz.

Badania w Amazon Polska. Metody i dane badawcze

Amazon prowadzi działalność gospodarczą w Polsce od 2014 roku i posiada 11 centrów logistycznych. Według oficjalnych źródeł zatrudnia bezpośrednio i pośrednio 70 tysięcy pracowników. Firma uruchomiła również oddział Amazon Web Services i trzy Centra Rozwoju Technologii Amazon. Według prowadzonych przez nasz zespół badań, liczba pracowników szacowana jest na ponad 23 tysięcy stałych oraz od 9 tysięcy (według szacunków firmy) do nawet (według szacunków związków) 20 tysięcy zatrudnianych dodatkowo w okresie największego popytu w sezonie wakacyjnym i świątecznym przez agencje pracy tymczasowej Randstad i Adecco. Poziom uzwiązkowienia pracowników nie jest oficjalnie znany, jednak z przeprowadzonych dotychczas badań wynika, że wynosi około 6–7%. W 2025 roku w firmie działały aktywnie cztery związki zawodowe, w tym dwa największe, tj. OZZ Inicjatywa Pracownicza (IP) oraz NSZZ „Solidarność”, a także dwa małe: ZZ „Kontra” i AGROunia Pracownicza. IP zrzesza najwięcej pracowników, tj. ponad 1300 osób (stan na 2025 rok). W tym związku działają również migranci i migrantki oraz pracownice i pracownicy agencji pracy tymczasowej, jednak ich liczba jest niewielka i niestabilna, a przez to trudna do oszacowania.

W celu zbadania, w jaki sposób model organizacji pracy oparty na platformach kształtuje stosunki pracy oraz jakie są praktyki oporu pracowników wobec inwazyjnego zarządzania algorytmicznego w kontekście codziennych doświadczeń w pracy, autorzy przeprowadzili wywiady pogłębione ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, autobiograficzne wywiady narracyjne oraz wywiady eksperckie. Lista pytań w wywiadach pogłębionych obejmowała takie bloki jak: codzienne doświadczenia pracy w firmie (dojazd, obowiązki, relacje ze współpracownikami i przełożonymi), warunki pracy (wynagrodzenie i czas pracy, formy zatrudnienia), relacje Amazona z podwykonawcami (różnorodność warunków pracy, relacje z pracownikami),

działania zbiorowe i konflikty pracownicze (powody, przebieg, konsekwencje, zaangażowanie związków), nierówności społeczne (ze względu na płeć, obywatelstwo etc.), poczucie autonomii (lub jej brak) w pracy oraz mierzenie tempa pracy, wykorzystanie narzędzi takich jak skanery czy aplikacje. Wywiady autobiograficzne umożliwiły dodatkowo rekonstrukcję doświadczeń obejmujących zarówno życie prywatne, jak i aktywność zawodową rozmówców w innych firmach, a następnie interpretację praktyk, taktyk i strategii oporu w szerszym kontekście doświadczeń zawodowych rozmówców. Wywiady eksperckie dostarczyły natomiast wiedzy na temat strukturalnych i organizacyjnych mechanizmów kontroli pracowników oraz indywidualnych oraz zbiorowych form pracowniczego oporu. W badaniach wykorzystano również kontekstowo analizę treści zamieszczonych w mediach społecznościowych organizacji pracowniczych w Amazon.

W analizie autorzy wykorzystali materiał empiryczny zgromadzony w ramach dwóch projektów badawczych⁴. Łącznie przeanalizowali 30 wywiadów przeprowadzonych w latach 2021–2024. Kolekcja wywiadów objęła: 6 wywiadów eksperckich koncentrujących się na tematyce stosunków pracy przeprowadzonych z przedstawicielami związków zawodowych w Amazon Polska (IP i „Solidarność”) oraz organizacji pracodawców w logistyce (Konfederacja Pracodawców Lewiatan), 6 wywiadów narracyjnych z pracownikami magazynów i kierownikami ciężarówek (z firm podwykonawców) oraz 18 indywidualnych wywiadów pogłębionych koncentrujących się na warunkach pracy z następującymi kategoriami pracowników: pracownicy magazynów (5 wywiadów), pracownicy agencji pracy tymczasowej (3 wywiady), podwykonawcy – kierownicy ciężarówek (3 wywiady), przedstawiciele (niższej) kadry managerskiej w magazynach i pracownicy działu HR w centrach logistycznych (3 wywiady), a także jeden wywiad z pracownikiem Amazon Web Services i jeden wywiad z prawnikiem związków zawodowych⁵. Większość uczestników posiadała obywatelstwo polskie (27). Autorzy przeprowadzili rozmowy z 12 kobietami, 10 osób należało do związków zawodowych w Amazonie.

⁴ Projekt COV-WORK „Świadomość społeczno-ekonomiczna, doświadczenia pracy i strategii radzenia sobie Polaków w kontekście kryzysu post-pandemicznego”, Narodowe Centrum Nauki NCN (numer 2020/37/B/HS6/00479) oraz projekt Horizon Europe INCA „INcrease Corporate political responsibility and Accountability (INCA)” sfinansowany ze źródeł Komisji Europejskiej (numer 101061653). Wyrażone w artykule poglądy i opinie są wyłącznie poglądami autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Komisji Europejskiej. Ani Unia Europejska, ani Komisja Europejska nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

⁵ W kategorii tej znalazły się cztery wywiady z byłymi pracownikami Amazona ze względu na trudności z rekrutacją wśród pracującej obecnie w firmie kadry managerskiej.

W selekcji rozmówczyń i rozmówców do wywiadów pogłębionych i biograficznych autorzy zastosowali dobór celowy (Babbie, 2009) według następujących kryteriów: 1) sposób zatrudnienia w firmie (bezpośrednio w Amazonie, przez firmy zewnętrzne); 2) stanowisko (pracownicy szeregowi, pracownicy biur, liderzy zmian, kadra kierownicza); 3) dział w firmie (hale magazynowe, dział HR, dział zarządzania, usługi dla biznesu); 4) rodzaj zatrudnienia (umowa na czas określony/nieokreślony); 5) staż pracy w firmie; 6) przynależność do związków w firmie. Dostęp do badanych autorzy uzyskali przez osobiste kontakty, związki zawodowe i organizacje pracodawców oraz rekrutację za pośrednictwem mediów społecznościowych.

Autorzy uzyskali zgody Wydziałowej Komisji ds. Etyki Badań Naukowych na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego na przeprowadzenie wywiadów w obydwu projektach badawczych. Przed przystąpieniem do badań respondentów poproszono o wypełnienie formularzy świadomej zgody na udział w badaniu naukowym oraz zgody na przetwarzanie i ochronę danych osobowych. Po sporządzeniu transkrypcji wywiadów wypowiedzi rozmówców były zanonimizowane przez członków zespołu według klucza ustalonego przez badaczy i znanego jedynie im. W dalszych częściach artykułu autorzy wykorzystali następujący zapis wywiadów: akronim projektu (PRO1, PRO2), typ wywiadu (EX – wywiad ekspercki, BNI – wywiad biograficzny, SSI – wywiad pogłębiony), numer wywiadu w zbiorze.

Wywiady zostały przeprowadzone na żywo i online (przez MS Teams) na wyraźną prośbę rozmówców. Większość wywiadów została nagrana (za zgodą badanych), a następnie przepisana i zanonimizowana w celu ochrony tożsamości rozmówców (w przypadku jednego wywiadu sporządzono notatkę z uwagi na brak zgody na nagrywanie). W trakcie wywiadów autorzy sporządzili notatki, które następnie zostały przekształcone w podsumowania analityczne. W pierwszym etapie analizy danych autorzy wykorzystali kodowanie otwarte, a następnie kodowanie tematyczne (Gibbs, 2007), wspomagane przez program MaxQDA 24. Struktura kodów została skonstruowana zarówno indukcyjnie, poprzez przypisywanie transkrypcji kodów wiersz po wierszu, jak i dedukcyjnie, przez odwołanie się do znanych z literatury pojęć określających formy oporu, o których wiedza wchodziła w skład „wrażliwości teoretycznej” zespołu badawczego (Glaser, 1978). W drugiej fazie analizy oba rodzaje kodów zostały zestawione i poddane analitycznej redukcji. Jej efektem było wzbogacenie o nowe kategorie typologii praktyk oporu skonstruowanej w oparciu o kontinua ich cech (indywidualnych i zbiorowych oraz jawnych i ukrytych) i zarysowanej w poprzedniej części artykułu.

Opór pracowniczy w Amazon Polska w świetle badań własnych

Niezależnie od przynależności związkowej badani i badane, podwykonawcy i przedstawiciele niższej kadry managerskiej w Amazonie konsekwentnie opisywali swoje miejsce pracy jako wymagające i obciążające, zarówno fizycznie, jak i psychicznie. Pracownicy twierdzą, że praca w magazynie jest „pracą dla cyborgów” (PRO2_BNI_22_L), kilkakrotnie w wypowiedziach pojawiły się też porównania do robotów. Opowiadali o ścisłym nadzorze za pomocą skanerów, aplikacji i automatycznie generowanych komunikatów. Praca w Amazonie jest przedstawiana jako intensywna, oparta na powtarzalnych czynnościach i wyśrubowanych, niezrozumiałych normach – których Amazon w żargonie korporacyjnym nie nazywa normami, a „celami” (PRO1_SSI_17). Relacje wskazują też, że organizacja pracy w Amazonie ogranicza pracowniczą autonomię, a także utrudnia możliwość nawiązywania relacji, co ma bezpośredni wpływ na sposoby wyrażania niezadowolenia i oporu wobec panujących warunków. Pracownicy wypracowują jednak różnego typu taktyki oporu, zarówno indywidualne, jak i zbiorowe, a te ostatnie bywają również pozazwiązkowe.

Opór indywidualny: między otwartą kontestacją i kombinowaniem

W sensie ogólnym opór pracowniczy uwidacznia się w odpowiedzi na rosnącą inwigilację i kontrolę, a także zastosowanie modelu zatrudnienia tymczasowego i podwykonawstwa, co prowadzi do obniżenia jakości miejsc pracy i utrudnia możliwości wyrażania krytyki. Wynika to ze ścisłej kontroli codziennych zadań poprzez wykorzystanie narzędzi cyfrowych, izolację i atomizację pracy. Mobilizację zbiorową dodatkowo utrudniają duża rotacja pracowników, niestabilne warunki zatrudnienia oraz dyskurs korporacyjny, który łączy nacisk na indywidualną konkurencję z paternalizmem określanym jako „korporacyjny keynesizm” (Henaway, 2023), polegającym między innymi na zapewnianiu posiłków i dojazdu do pracy. Podważa to sens działania zbiorowego pracowników, podkreślając znaczenie rywalizacji, indywidualnego sprawstwa i identyfikacji z firmą (Miszczyński i Zanoni, 2025).

Rozmówcy i rozmówczynie wskazywali na surową dyscyplinę pracy – „w Amazon nie można popełnić błędu” (PRO1_SSI_17) – oraz łatwość zatrudniania i zwalniania, co odzwierciedla zarówno ścisłą dyscyplinę, jak i wykorzystanie przez Amazon modelu pracy tymczasowej i podwykonawstwa. Monitorowanie indywidualnej produktywności odbywa się za pomocą skanerów oraz aplikacji wykorzystywanych przez kierowców zatrudnianych przez firmy zewnętrzne. Produktywność jest śledzona między innymi poprzez wiadomości od przełożonych przesyłane do skanerów pracowników i wyświetlane w całym magazynie: „Zostało 15 minut, przyspiesz; Zostało kilka produktów,

daj z siebie wszystko” (PRO1_SSI_16, PRO1_SSI_17). Model organizacji pracy oparty na powtarzalnych czynnościach, szybkie tempo wykonywania zadań oraz izolacja pracowników w rozległych przestrzeniach magazynów ograniczają możliwość kontaktu i interakcji między związkowcami a pracownikami: „Amazon jest interesującym miejscem w kontekście rozpoznawania tych metod przykręcania śruby i tych metod organizowania się” (PRO2_BNI_16_L).

W takich warunkach indywidualne praktyki oporu stosunkowo rzadko przybierają charakter otwartej kontestacji wyrażanej w formie buntowniczych zachowań pracowników i polegającej na jawnej krytyce warunków pracy w firmie. Niemniej jednak w ograniczonej liczbie przypadków wymagające warunki pracy skłaniają do wyrażania jawnej krytyki, której celem jest zaszkodzenie wizerunkowi firmy. Jedna z rozmówczyń, imigrantka z Białorusi, opowiadała, jak wykorzystała jedną z platform społecznościowych do „defamacji” Amazona:

Byłam na tym picku i już mi się tak nie chciało, bo to było takie nudne i takie męczące i takie straszne. (...) dostałam załamania nerwowego (...). Stwierdziłam, że zrobię takieśo śmiesznego TikToka, jak jestem w Amazonie. A tam nie można było nic nagrywać (...). No i wrzuciłam TikToka, jak stoję i się uśmiecham, a później zaczynam histerycznie płakać i leczę mi łzy. I wrzuciłam to na TikToka. I dostałam bardzo dużo lajków. (PRO2_BNI_22)

Tego typu jawna krytyka przypomina nieposłuszeństwo poprzez podważanie narracji korporacyjnej firmy (utrzymującej, że jest propracownicza, a pracownicy – zadowoleni z warunków zatrudnienia) (Ackroyd i Thompson, 2022, s. 30).

Ze względu na ścisłą kontrolę nad procesem pracy dużo częstsze w zebrany materiał są praktyki oporu ukrytego: kradzieże, kombinowanie i spowalnianie pracy. Niespodziewanie często pojawiającym się w danych przykładem ukrytego (do pewnego stopnia) oporu pracowniczego są kradzieże mienia firmy. Użycie określenia „do pewnego stopnia” jest, po pierwsze, spowodowane tym, że Amazon wydaje się tych praktyk świadomy i niejako wpisuje je w koszty prowadzenia działalności biznesowej (PRO1_SSI_12), po drugie – inni pracownicy również zdają sobie z nich sprawę. Kradzież przybiera niekiedy wymiar zbiorowy i odbywa się najczęściej w magazynach. Rozmówcy i rozmówczynie utrzymywali, że kradną zarówno pracownicy magazynów, poddostawcy firmy, jak i liderzy zmian oraz managerzy, i to mimo świadomości dużego ryzyka: „taki proceder [zorganizowanej kradzieży – S. P.] trwał dobre pół roku, może nawet dłużej. Generalnie wywieźli towaru na jakieś dziesięć milionów euro” (PRO1_SSI_06). Firma prowadzi odrębny dział skupiony na wykrywaniu i zapobieganiu potencjalnych kradzieżom: „jest cały zespół, który tam siedzi na kamerach i analizuje” (PRO1_SSI_12), co może świadczyć o tym, że kadra zarządcza przyzwala na kradzież, a zjawisko przywłaszczeń, choć formalnie nieakceptowalne, nie stanowi dla firmy zagrożenia, lecz przewidywalny element funkcjonowania, tolerowane naruszanie norm (Ditton, 1977). Kradzież można

interpretować jako formę nieposłuszeństwa polegającą na niezgodnym z zasadami przywłaszczeniu sobie produktu firmy, lecz równocześnie symboliczne odreagowanie odczuwanego wyzysku, co jest wyrazem oporu pracowniczego wobec złych warunków materialnych (Ackroyd i Thompson, 2022).

Ukryty opór pracowniczy w Amazonie przypomina również cechy opisywanych wcześniej prób przechytrzenia firmy (Polkowska i Mika, 2023). Są to między innymi praktyki lawirowania i stosowania drobnych, doraźnych oszustw: „uważam, że w takim miejscu jak Amazon, jak jesteś w miarę kumaty, to ogólnie trzeba pracować mądrze, a nie ciężko” (PRO2_BNI_06). Przechytrzenie wpisuje się w szerszą praktykę kombinowania polegającą na próbach obejścia oficjalnych zasad organizacji pracy na przykład przez zabieganie o dobre relacje z przełożonymi, którzy w konsekwencji przyzwalają wybranym pracownikom na nieprzestrzeganie norm pracy. Jeden z badanych, obecnie kierowca ciężarówki, a do niedawna pracownik magazynu, tłumaczy to następująco:

Jeżeli masz po jakimś czasie już jakieś układy na przykład na tym pickowaniu [proces zbierania towarów z półek – S. P.] z liderami (...), to dostaniesz fajną ścieżkę, gdzie ty sobie spokojnie będziesz miał lokacje jedna po drugiej i jesteś w stanie zrobić i normę, i odpocząć, i jest fajnie. Ale jeżeli jesteś nowy, to oni ci dadzą taką ścieżkę, że będziesz latał między alejkami. (PRO1_SSI_06)

Choć cytowany rozmówca nie opisuje wykorzystania „koneksji” jako formy oporu, to wskazany cytat pojawia się w kontekście opisu radzenia sobie z wyczerpującymi warunkami pracy w firmie. Cechy tej taktyki można zinterpretować jako nieposłuszeństwo, jest ono bowiem niezgodne z zasadami firmy, pracownicy polegają zaś na indywidualnych zasobach w celu uzyskania kontroli nad czasem pracy (Ackroyd i Thompson, 2022). Inni rozmówcy opowiadali o intencjonalnym spowalnianiu tempa pracy w celu manifestowania sprzeciwu wobec intensywnego tempa i kontroli pracy oraz braku związanych z tym faktem dodatków do wynagrodzenia: *ja rozumiem, jakby* [były – S. P.] „jakieś benefity (...) ale nie ma żadnych benefitów, no i to jest totalna głupota, że ktoś w ogóle robi więcej (...), to ja już z tym nic nie zrobię, ja mogę tylko zaniżyć [normę pracy – S. P.] i też to robię” (PRO1_SSI_07). Praktyki kombinowania przypominają w tym przypadku ograniczenie wkładania wysiłku w pracę, co jest niezgodne z zasadami firmy (Ackroyd i Thompson, 2022).

Formy pośrednie między oporem indywidualnym a zbiorowym oraz jawnym i ukrytym

Część z opisywanych w poprzedniej części praktyk oporu nie wpisuje się w prosty sposób w dychotomiczny podział na działania indywidualne i zbiorowe oraz jawne i ukryte. Spowalnianie pracy czy kombinowanie, pozornie indywidualne i ukryte, mają wymiar zbiorowy i stanowią niekiedy wyraz uwspólnionego

i wyrażanego otwarcie niezadowolenia z warunków zatrudnienia. Na przykład wspomniane już kilkakrotnie kombinowanie przybiera niekiedy postać jawnej kontestacji warunków pracy w firmie. Ilustracją mogą być między innymi doświadczenia jednej z managerek wspominającej magazynierów z dużym stażem pracy i w okresie ochrony przedemerytalnej. Celowo ignorowali oni wyrabianie norm pracy na jej zmianie ze świadomością, że grozi im za to otrzymanie reprimendy (feedbacku) mogącej skutkować zwolnieniem (PRO1_SSI_03).

Kombinowanie obserwuje się również wśród podwykonawców firmy. W przypadku kierowców ciężarówek polega na obchodzeniu regulaminów pracy, oszustwach i wykorzystywaniu luk w prawie. Badani wspominali o długich godzinach pracy i niesprzyjających warunkach regeneracji organizmu (wypoczynek kierowców w kabinie jest formalnym wymogiem w jeździe w modelu podwójnej obsady). Dochodziło do zachowań niezgodnych z prawem, jednak trudnych do zweryfikowania przez firmę. W porozumieniu ze sobą kierowcy przedstawiali tachograf w taki sposób, by nie wykrył, że jeden kierowca wykonuje pracę za dwóch:

jeżdżę w jedną osobę i robią pracę za dwie osoby (...). Jak dasz magnes na tachografie, to jest to widoczne, ale w prędkości, a nie w czasie pracy (...). (PRO1_SSI_04)

Takie taktyki można opisać jako połączenie krytyki z zachowaniem lojalności firmie (Hirschman, 1995). Ich wymiar zbiorowy przejawia się w tym, że podobne działania może zaczynać się indywidualnie, ale w dłuższej perspektywie wymagają pewnej koordynacji, zgody lub cichego przyzwolenia innych pracowników, kierowców jeżdżących razem lub użytkujących tę samą ciężarówkę.

Inna forma oporu zidentyfikowana wśród podwykonawców (również kierowców ciężarówek) to składanie pozwów sądowych. Powodem jest poczucie braku sprawiedliwego sposobu wynagradzania oraz odbieranie przez firmę prawa do przerwy w trakcie pracy.

Sądzimy się, mamy niedługo rozprawę, więc zobaczymy, co i jak wyjdzie. Nam prawnik powiedział, że bez problemu, tak, że powinniśmy dużo więcej zarobić za tą pracę, jaką wykonywaliśmy. Do tego (...) przerywanie nam pauzy, która jest świętością, bo to jest pauza weekendowa i nie masz prawa wtedy pracować. (...) Wiem, że są kierowcy, którzy też się sądzą, bo tak, jak mówię, jest większa świadomość. (PRO1_SSI_04)

Takie działania zinterpretowano również jako krytykę połączoną z lojalnością wobec firmy, wytoczenie sprawy sądowej jest bowiem próbą zmiany warunków pracy w firmie przez odwołanie się do instytucji publicznych (Hirschman, 1995). Jakkolwiek na podstawie przeglądu literatury wskazano, że firmę pozywają również indywidualni pracownicy, w wypowiedziach osób badanych zwraca uwagę użyta wielokrotnie forma „my”, która sugeruje, że działania te są prowadzone w przynajmniej częściowej koordynacji. Gdy jednak te usiłowania nie

przynoszą efektów, kierownicy stopniowo wycofują się ze współpracy z firmą, co można analizować w kategoriach oporu w formie rozstania z organizacją, porzucenia pracy (por. Alberti i Sachetto, 2024):

No i do tego jest algorytm, który się uczy. Jeżeli zdarzały się firmy, które rezerwowały ładunek po danej stawce, to algorytm już prawdopodobnie nigdy nie da tak wysokiej stawki jak kiedyś, bo wie, że są przewoźnicy, którzy pojadą za mniej. No i (...) w tej chwili staramy się odchodzić od tego [współpracy z Amazonem – S. P.]. (PRO1_SSI_09)

Kolejną zidentyfikowaną wśród podwykonawców firmy zbiorową taktyką oporu jest kolektywna odmowa pracy, co uwidoczniło się szczególnie w czasach pandemii i wiązało z niewyjechaniem w trasę międzynarodową przez kierowców ciężarówek:

No wyglądało to tak, że pierwotnie, kiedy uderzyła ta pandemia, pracownicy transportowi, jakby obserwując, jak się rozwija, zwłaszcza w krajach europejskich, południowych, we Włoszech, odmawiali wyjazdów. (PRO2_BNI_16)

Pozazwiązkowe taktyki oporu, które trudno zaklasyfikować jednoznacznie jako indywidualne bądź zbiorowe, obserwuje się również wśród pracowników tymczasowych, w tym również migrantów, oraz wśród pracowników magazynów. Zwłaszcza migranci, w celu poradzenia sobie ze złymi warunkami pracy, wybierają rotację pracowniczą. Jak zauważyła jedna z działaczek związkowych: „w ciągu ostatnich dwóch lat o ponad połowę nam się zmienia skład tysiąca osób, których mamy... Obecnie ponad tysiąca. To jest po prostu permanentna rotacja” (PRO2_EX_24). Zdecydowana większość osób badanych w obu projektach, z wyjątkiem liderów i liderów związkowych, pracowała w Amazonie stosunkowo krótko (maksimum kilka lat), a swoje odejście z firmy uzasadniała poszukiwaniem lepszych, stabilniejszych i mniej stresujących warunków pracy (np. PRO2_BNI_22), co wpisuje się w szeroką definicję nieposłuszeństwa wobec zasad organizacyjnych.

Nowatorskie formy oporu zbiorowego w ramach związków zawodowych

Organizacje pracownicze wykorzystują własne zasoby w celu eksperymentowania z taktykami polegającymi głównie na niwelowaniu antyzwiązkowych działań pracodawcy, przeciwstawieniu się opresyjnemu reżimowi organizacji pracy i sprekaryzowanemu zatrudnieniu. Związkowy opór zbiorowy przyjmuje dwie zasadnicze, współwystępujące zwykle i wzmacniające się nawzajem postaci: mobilizowania i organizowania związkowego oraz nawiązywania sojuszy i szukania poparcia wśród aktorów pozazwiązkowych.

Opór poprzez mobilizowanie opiera się na wykorzystaniu narzędzi i technologii cyfrowych, w tym aktywności w mediach społecznościowych czy używaniu aplikacji oraz komunikatorów elektronicznych (czatów, maila) do

mobilizowania nowych członków oraz zwiększania świadomości warunków i organizacji pracy, a następnie organizowania i koordynowania oporu (Hau i Hansen, 2025). Zarówno wspierane przez międzynarodową konfederację Uni Global powstanie NSZZ „Solidarność” w 2015 roku, jak i oddolna mobilizacja pracowników i założenie komisji zakładowej IP w 2014 roku spotkały się z szerokim rezonansem medialnym.

Istotnym zasobem związków jest siła dyskursywna (Schmalz i in., 2018), rozumiana w tym kontekście jako zdolność zabierania głosu przez organizacje pracownicze w debacie publicznej dotyczącej warunków i organizacji pracy w Amazonie. Część zrekrutowanych do badań rozmówców i rozmówczyń to uczestnicy wymienionych forów: największa grupa na Facebooku liczy 14 tysięcy członków. Pracownicy codziennie dyskutują na niej między innymi o takich kwestiach jak warunki pracy, wysokość wynagrodzenia czy intensywność pracy (tempo i normy pracy, liczba godzin pracy) (PRO1_SSI_02). Jeśli zaś chodzi o aktywność związków zawodowych w mediach społecznościowych, konta na Facebooku prowadzą między innymi OZZ Inicjatywa Pracownicza Amazon (8600 obserwujących) oraz Solidarność Amazon Polska (3200 obserwujących). O ile sposób komunikacji w mediach społecznościowych tego pierwszego związku wiąże się z dyskursem konfrontacji i bezkompromisowości w stosunku do firmy, o tyle komunikaty Solidarności zawierają łagodniejsze stanowiska.

Przykładem innowacyjnej taktyki oporu wykorzystującej siłę dyskursywną do mobilizowania i pozyskiwania nowych członków może być międzynarodowa kampania medialna „Make Amazon Pay” zorganizowana w trakcie pandemii w 2020 roku, w ramach której rolę odegrała również IP, koordynując działania pracowników w polskich magazynach firmy. Jedną z liderów związkowych definiuje tę taktykę jako „robienie globalnego rabanu” (PRO2_EX_3). Polega ona na publicznym wskazywaniu, piętnowaniu i krytykowaniu warunków pracy podczas pandemii oraz pisaniu listów do Jeffa Bezosa, właściciela Amazona, w sprawie podwyżek płac. Innymi przykładami budowania siły dyskursywnej przez IP są również organizacja międzynarodowych protestów pracowniczych w okresach wzmożonego popytu na towary czy międzynarodowa kampania podpisywania petycji w celu utrzymania zdalnych miejsc pracy w biurach Amazon w Polsce po pandemii (PRO1_SSI_19).

Jeszcze innym przykładem innowacyjnych strategii związków jest mobilizowanie nowych członków przez zachęcanie ich do udziału w referendach strajkowych. IP korzysta z kanałów komunikacji elektronicznej do przeprowadzania głosowań w referendach, które organizuje cyklicznie od 2015 roku: w maju 2016, lipcu 2019 (we współpracy z NSZZ „Solidarność”), wrześniu 2022 i kwietniu 2023. Zgodnie z polskim prawem w referendum musi wziąć udział połowa pracowników oraz połowa uczestników musi zagłosować za strajkiem. Te zasady praktycznie uniemożliwiają skuteczną organizację akcji strajkowej

w miejscach pracy takich jak Amazon ze względu na wielką, a zarazem niestabilną liczbę zatrudnionych. Aby aktywnie działać w pandemii, związki zawodowe eksperymentowały z narzędziami cyfrowymi, w tym z nową aplikacją do przeprowadzania referendum strajkowych online opracowaną przez IP (PRO2_EX_3) oraz zdalnymi wyborami zakładowych inspektorów pracy z ramienia wszystkich związków. W 2023 roku prawie 5000 pracowników magazynów Amazon Polska wzięło udział w referendum strajkowym, a ponad 95% spośród nich zagłosowało za przeprowadzeniem strajku. Choć związkowi nie udało się zebrać wymaganej liczby głosów, akcja sprzyjała rekrutacji nowych członków: „wiele osób zagłosowało w referendum [za przeprowadzeniem strajku – S. P.], a przy okazji się zapisywało do związku” (PRO2_EX_24).

Z powodu niesprzyjającego kontekstu instytucjonalnego oraz restrykcyjnego prawa ograniczającego zorganizowanie strajku związki stosują innowacyjne strategie oporu, angażując w nie zarówno pracowników, jak i podwykonawców firmy, by mobilizować inne części łańcucha dostaw. Ten ostatni przypadek miał miejsce w grudniu 2020 roku, kiedy pracownicy magazynów i sympatycy IP wraz z kierowcami ciężarówek z firm podwykonawczych protestowali przeciwko brakowi podwyżek płac, blokując wejścia do magazynów niedaleko Wrocławia (PRO2_BNI_15). Związek stara się pozyskać nowych członków poprzez spontaniczne i planowane protesty przed magazynami, a także poprzez mobilizowanie migrantów. IP zrzesza również pracowników tymczasowych zatrudnionych przez Randstad i Adecco (agencje pracy tymczasowej); objęła (na pewien czas) również swoją działalnością podwykonawców firmy, takich jak ID Logistics (PRO2_EX_24).

Kolejna ze strategii zbiorowych opiera się na wykorzystaniu możliwości i zasobów związków do budowania solidarności pracowniczej poza miejscami pracy. Wchodzenie w sojusze z ruchami społecznymi, związkami z innych branż jest sposobem budowania „solidarności zewnętrznej” rozumianej jako „poziome i pionowe powiązania z innymi związkami zawodowymi oraz grupami i ruchami społecznymi” (Levesque i Murray, 2010, s. 336). Podczas gdy NZSS „Solidarność” koncentruje się na koordynacji ze strukturami branżowymi związków zawodowych, IP jest bardziej aktywna w budowaniu powiązań z oddolnymi ruchami i kolektywami pracowniczymi i pod tym względem przypomina model związków zawodowych jako ruchów społecznych (ang. *social movement unionism*) (Milkman i Voss, 2004). IP współorganizowała feministyczne demonstracje, a ostatnio zbudowała silniejsze więzi z partią Razem, zdobywając poparcie jej parlamentarzystów dla swojej walki o organizację referendum strajkowych; przedstawicielka IP w Amazonie jest również członkinią Rady ds. Kobiet na Rynku Pracy przy Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

IP i NSZZ „Solidarność” łączą działania z międzynarodowymi organizacjami związkowymi. IP, dzięki sieci powiązań z lewicowymi aktywistami, współzałożyła w 2015 roku Amazon Workers International, ponadnarodową koalicję utworzoną przez nowe i tradycyjne związki zawodowe oraz działaczy zatrudnionych w Amazonie w celu koordynowania akcji protestacyjnych w różnych krajach. NSZZ „Solidarność” z kolei jest członkiem UNI Amazon Global Alliance, która za cel stawia sobie promowanie współpracy między tradycyjnymi związkami zawodowymi zrzeszonymi w UNI Global Union i innymi globalnymi organizacjami związkowymi. Jedna z działaczek IP została również wybrana do Europejskiej Rady Zakładowej Amazon, a inni związkowcy uczestniczyli w stworzeniu raportu dla Parlamentu Europejskiego na temat niestabilnych warunków pracy w firmie.

Należy podkreślić, że w świetle zrealizowanych wywiadów biograficznych i pogłębionych aktywność w zakładowych organizacjach związkowych współistnieje zwykle z realizacją mniej sformalizowanych praktyk oporu w miejscu pracy, takich jak kombinowanie czy spowalnianie pracy. Jak opowiadał nam jeden z byłych magazynierów i działacz związkowy:

Robię wózek na godzinę. W wózku może być 30. Ja godzinę chodzę z jednym wózkiem. Nie biegam. A ludzie biegają. Ja mówię: „Sprężacie się, robicie, Amazon wam tego i tak nie wynagrodzi. Wręcz przeciwnie. Jeśli będziecie do zwolnienia, bo coś zrobicie nie tak, to nikt nad wami się nie będzie litował, tylko kopa dostajesz i żaden manager nie będzie patrzył, że ty robiłeś 200. Więc rób wolno, dokładnie, nie spiesząc się. (PRO2_BNI_15)

Celowe zaniżanie tempa pracy to forma cichego oporu, który manifestuje się w pozornym posłuszeństwie, lecz w praktyce kwestionuje logikę wydajności i zarządzania algorytmicznego. Strategia ta ma charakter zbiorowy, ponieważ opiera się na współdzielonej wiedzy, wspólnym doświadczeniu i wypowiedzianym głośno przekazie, który poddaje w wątpliwość sens stosowania się do firmowych norm. W ten sposób pozornie indywidualna decyzja o „chodzeniu z jednym wózkiem” wpisuje się w szerszy repertuar oddolnych taktyk oporu. W wymiarze zbiorowym sprzyja podważaniu korporacyjnego dyskursu indywidualnej rywalizacji, umożliwiając rozwijanie bardziej sformalizowanych i związkowych form oporu.

Dyskusja i podsumowanie

Celem artykułu była analiza form oporu pracowniczego w firmie Amazon Polska. Amazon to jeden z kluczowych aktorów kapitalizmu platformowego (Srniczek, 2017). Realizowany przez firmę model zarządzania, łączący cyfrowy tayloryzm oraz algorytmiczną kontrolę nad pracą, negatywnie oddziałuje na

zbiorowe stosunki pracy w obrębie całego łańcucha dostaw (Delfanti, 2021; Stab i Nachtwey, 2016; Alimahomed-Wilson i Ness, 2018; Kassem, 2023). Na cyfrowy taylorizm nakłada się dyfuzja modelu biznesowego Amazona opartego na pracy tymczasowej i podwykonawstwie, co Hassel i Sieker (2022) określili jako „efekt platformowy”. Amazon – ze względu na swoją pozycję bardzo dużego, globalnego i wpływowego pracodawcy – jest uprzywilejowanym przedmiotem badań nowych form kontroli i oporu w warunkach cyfryzacji, o znacznym potencjale oddziaływania na inne branże i krajowe stosunki pracy.

Większość istniejących badań nad Amazonem skupia się zagadnieniach technologicznej, ekonomicznej i hegemonicznej kontroli pracowników, zarówno za pośrednictwem narzędzi cyfrowych, jak i relatywnie lepszych niż w przypadku konkurencji warunków zatrudnienia i specyficznej kultury korporacyjnej łączącej ideologię wspólnotowości i indywidualnej rywalizacji (Miszczyński i Zanonni, 2025; Vallas i Kronberg, 2023). Inne rozpatrują ograniczenia i możliwości zbiorowego oporu w ramach tradycyjnych i nowych związków zawodowych (Alimahomed-Wilson i Reese, 2021; Boewe i Schulten, 2019; Kassem, 2023; Mrozowicki i Pilch, 2025). Nawiązując do wcześniejszych analiz procesu pracy (Ackroyd i Thompson, 2022; Braverman, 1999; Burawoy, 1979), przeprowadzone badania uzupełniają ten obraz o wskazanie na znaczenie codziennych i mniej oczywistych praktyk oporu, które są realizowane zarówno przez pracujących w magazynach, jak i firmach podwykonawczych i lokują się pomiędzy dwoma kontinuumi cech działań kontestacyjnych (opór jawny vs ukryty oraz indywidualny vs zbiorowy).

Autorzy stawiają hipotezę, że hybrydalny charakter pracowniczego oporu w Amazon Polska, łączącego praktyki ukryte (indywidualne i zbiorowe) z innowacyjnymi taktykami i strategiami związków zawodowych, odzwierciedla nie tylko ograniczenia strukturalne i instytucjonalne bardziej konwencjonalnych, jawnych i zbiorowych form kontestacji, takich jak spory zbiorowe i strajki. Wpisuje się on również w heterogeniczny porządek instytucjonalny kapitalizmu patchworkowego, w którym kluczowe znaczenie mają działania nieformalne, oparte na codziennej zaradności i kombinowaniu (Mrozowicki i in., 2025; Polkowska i Mika, 2023), i jest przez ten porządek wzmacniany. W celu weryfikacji tezy o znaczeniu kapitalizmu patchworkowego konieczne są dalsze badania porównawcze, które umożliwią przeanalizowanie form codziennego oporu w oddziałach Amazonu ulokowanych w innych krajach.

Praca stanowi nie tylko wkład w literaturę dotyczącą strategii i taktyk związków zawodowych, wskazując, że niesprzyjający działalności związkowej kontekst może sprzyjać innowacjom organizacyjnym ze strony zmotywowanych liderów i liderek (Mrozowicki i Maciejewska, 2017; Murray i in., 2020; Trif i in., 2023). Innowacje te pozwalają poszerzyć oddziaływanie związków zawodowych na nowe obszary ekosystemu Amazona, takie jak agencje pracy

tymczasowej czy firmy podwykonawcze, tworząc potencjał kontestacji efektu platformowego (Mrozowicki i Pilch 2025).

Analizy autorów rozwijają również istniejące badania nad indywidualnymi, pozazwiązkowymi i zbiorowymi praktykami oporu wobec inwazyjnych form kontroli pracy zapośredniczonych przez algorytmizację i cyfryzację pracy w warunkach cyfrowego tayloryzmu (Delfanti i Frey 2021; Polkowska i Mika 2022; Vallas i Kronberg 2023). Pracownicy stosują praktyki oparte na współczesnych narzędziach – jak publiczna krytyka warunków pracy z wykorzystaniem mediów społecznościowych czy technologii do organizowania referendów strajkowych. Sięgają także do znanego od dekad repertuaru analogowych taktyk oporu, takich jak indywidualne i zbiorowe spowolnianie tempa wykonywania zadań, porzucanie pracy, kombinowanie i przechytrzanie mechanizmów kontroli przez dogadywanie się z liderami, a w przypadkach skrajnych kradzieże mienia. Tolerowanie takich praktyk przez firmę sugeruje, że są one jednak w znacznym stopniu nieszkodliwe dla jej celów biznesowych.

W szerszym sensie analizy autorów przyczyniają się do dialogu pomiędzy socjologią cyfrową i socjologią pracy (Lupton, 2014; Śledziwska i Włoch, 2020). Dialog między subdyscyplinami możliwy jest między innymi za pośrednictwem pojęcia kontroli, które jest kluczowe zarówno dla klasycznych analiz procesu pracy (Braverman, 1999), jak i współczesnych analiz gospodarki cyfrowej (Suarez-Villa, 2023; Van Dijck, 2018). Spośród wymienionych przez Lupton (2014, s. 15) obszarów zainteresowania socjologii cyfrowej przeprowadzone badania koncentrowały się w szczególności na analizie społecznych konsekwencji i uwarunkowań wykorzystania narzędzi cyfrowych w miejscach pracy, a także krytycznej analizie konsekwencji zarządzania algorytmicznego (Kellogg i in., 2020) dla możliwości rozwoju związków zawodowych. Przeprowadzone przez autorów badania umożliwiły wykazanie, że wdrażanie technologii opartych na algorytmizacji w organizacjach wzmacnia kontrolę pracy i powiększa asymetrię władzy kapitału nad pracą. Autorzy dowodzą jednak zarazem, że algorytmizacja tworzy nowe obszary konfliktów wokół rzeczywistej autonomii i partycypacji pracowniczej.

Podziękowania

Autorzy wyrażają wdzięczność dwóm anonimowym recenzentom za konstruktywne komentarze i sugestie, które pozwoliły znacząco udoskonalić wcześniejsze wersje artykułu.

Bibliografia

- Ackroyd, S., Thompson, P. (2022). *Organisational Misbehaviour*. Sage.
- Alberti, G., Sachetto, D. (2024). *The Politics of Migrant Labour*. Bristol University Press.
- Alimahomed-Wilson, J., Ness, I. (2018). Introduction: Forging Workers' Resistance Across the Global Supply Chain. W: J. Alimahomed-Wilson, I. Ness (red.), *Choke Points: Logistics Workers Disrupting the Global Supply Chain* (s. 1–15). Pluto Press.
- Alimahomed-Wilson, J., Reese, E. (2021). Surveilling Amazon's Warehouse Workers: Racism, Retaliation, and Worker Resistance amid the Pandemic. *Work in the Global Economy*, 1(1), 55–73. <https://doi.org/10.1332/273241721x16295348549014>
- Aloisi, A., De Stefano, V. (2020). Regulation and the Future of Work: The Employment Relationship as an Innovation Facilitator. *International Labour Review*, 159(1), 47–69. <https://doi.org/10.1111/ILR.12160>
- Altenried, M. (2020). The Platform as Factory: Crowdswork and the Hidden Labour behind Artificial Intelligence. *Capital & Class*, 44(2), 145–158. <https://doi.org/10.1177/0309816819899410>
- Amazon Workers and Supporters. (2018). “Stop Treating Us Like Dogs!” Workers Organizing Resistance at Amazon in Poland. W: J. Alimahomed-Wilson, I. Ness (red.), *Choke Points. Logistics Workers Disrupting the Global Supply Chain* (s. 96–109). Pluto Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/j.ctt21kk1v2.9>
- Babbie, E. (2009). *Podstawy badań społecznych* (W. Betkiewicz, tłum.). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boewe, J., Schulten, J. (2019). *The Long Struggle of the Amazon Employees*. Rosa Luxemburg Stiftung. <https://www.rosalux.de/en/publication/id/8529/the-long-struggle-of-the-amazon-employees>
- Braverman, H. (1999). *Labor and Monopoly Capitalism: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. University of Chicago Press.
- Czarczasty, J., Gajewska, K., Mrozowicki, A. (2014). Institutions and Strategies: Trends and Obstacles to Recruiting Workers into Trade Unions in Poland. *British Journal of Industrial Relations*, 52(1), 112–135. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2012.00919.x>
- Czarczasty, J., Mrozowicki, A. (2023). Poland: Trade Unions Developing after a Decline. W: J. Waddington, T. Müller, K. Vandaele (red.), *Trade Unions in the European Union* (s. 833–869). European Trade Union Institute (ETUI).
- Delfanti, A. (2021). *The Warehouse: Workers and Robots at Amazon*. Pluto Press.
- Delfanti, A., Frey, B. (2021). Humanly Extended Automation or the Future of Work Seen through Amazon Patents. *Science, Technology, & Human Values*, 46(3), 655–682. <https://doi.org/10.1177/0162243920943665>
- della Porta, D., Chesta, R. E., Cini, L. (2022). Labour Conflicts in the Digital Age. W: *Labour Conflicts in the Digital Age*. Bristol University Press. <https://doi.org/10.51952/9781529228267>

- Ditton, J. (1977). Introduction: The Wellbread Bakery. W: J. Ditton (red.), *Part-Time Crime* (s. 1–15). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-03205-1_1
- Doellgast, V., Wagner, I. (2022). Collective Regulation and the Future of Work in the Digital Economy: Insights from Comparative Employment Relations. *Journal of Industrial Relations*, 64(3), 438–460. <https://doi.org/10.1177/00221856221101165>
- Drahokoupil, J., Vandaele, K. (2021). Introduction: Janus Meets Proteus in the Platform Economy. W: J. Drahokoupil K. Vandaele (red.), *A Modern Guide to Labour and the Platform Economy* (s. 1–31). Edward Elgar.
- Gardawski, J., Rapacki, R. (2021). Patchwork Capitalism in Central and Eastern Europe – a New Conceptualization. *Warsaw Forum of Economic Sociology*, 2(23), 7–106.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Sage.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Sociology Press.
- Hall, P., Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press.
- Hassel, A., Sieker, F. (2022). The Platform Effect: How Amazon Changed Work in Logistics in Germany, the United States and the United Kingdom. *European Journal of Industrial Relations*, 28(3), 363–382. <https://doi.org/10.1177/09596801221082456>
- Hau, M. F., Hansen, N. W. (2025). Social Media, Democracy, and the Labor Movement: How Battles for Control on Facebook Affect Unions. *Journal of Industrial Relations*, 0. <https://doi.org/10.1177/00221856241307348>
- Henaway, M. (2023). Amazon’s Distribution Space: Constructing a “Labour Fix” through Digital Taylorism and Corporate Keynesianism. *ZFW – Advances in Economic Geography*, 67(4), 202–216. <https://doi.org/10.1515/zfw-2022-0017>
- Hirschman, A. (1995). *Krytyka, lojalność, rozstanie. Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa* (J. Kochanowicz, I. Topińska, tłum.). Znak.
- Joyce, S., Stuart, M. (2021). Trade Union Responses to Platform Work: An Evolving Tension Between Mainstream and Grassroots Approaches. W: J. Drahokoupil, K. Vandaele (red.), *A Modern Guide to Labour and the Platform Economy* (s. 177–192). Edward Elgar.
- Kassem, S. (2023). (Re)shaping Amazon Labour Struggles on Both Sides of the Atlantic: The Power Dynamics in Germany and the US amidst the Pandemic. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 28(4), 441–456. <https://doi.org/10.1177/10242589221149496>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., Christin, A. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/ANNALS.2018.0174>
- Kenney, M., Zysman, J. (2019). Work and Value Creation in the Platform Economy. *Research in the Sociology of Work*, 33, 13–41. <https://doi.org/10.1108/S0277-283320190000033003/FULL/XML>
- Lehdonvirta, V. (2022). *Cloud Empires: How Digital Platforms Are Overtaking the State and How We Can Regain Control*. MIT Press.

- Levesque, C., Murray, G. (2010). Understanding Union Power: Resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 333–350. <https://doi.org/10.1177/1024258910373867>
- Lupton, D. (2014). *Digital Sociology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315776880>
- Mann, M. (1984). The Autonomous Power of the State: Its Origins, Mechanisms and Results. *European Journal of Sociology / Archives Européennes de Sociologie*, 25(2), 185–213. <https://doi.org/10.1017/S0003975600004239>
- Milkman, R., Voss, K. (2004). *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*. ILR Press.
- Miszczynski, M., Klimek, J. (2023). Technological Transparency in the Workplace: Black Box Algorithmic Culture in the Warehousing Industry. *Polish Sociological Review*, 224(4), 483–498. <https://doi.org/10.26412/PSR224.04>
- Miszczynski, M., Zanon, P. (2025). Coercion and Consent under Techno-Economic Despotism: Workers' Alienation and "Liberation" in the Amazon Warehouse. *Work, Employment and Society*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09500170251336954>
- Mrozowicki, A., Burski, J., Czarzasty, J., Gardawski, J., Drabina-Rózewicz, A., Karolak, M., Krasowska, A., Pałęcka, A., Pilch, S. (2025). *Kryzys (nie)zwyczajny Wielokryzys w świecie pracy w Polsce*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mrozowicki, A., Maciejewska, M. (2017). "The Practice Anticipates Our Reflections" – Radical Unions in Poland. *Transfer*, 23(1), 67–77. https://doi.org/10.1177/1024258916679320/ASSET/1024258916679320.FP.PNG_V03
- Mrozowicki, A., Pilch, S. (2021). Job Quality and Workers' Power in Logistics in the Context of the COVID-19 (Post)Pandemic Crisis in Poland. *Warsaw Forum of Economic Sociology*, 12(23), 7–43.
- Mrozowicki, A., Pilch, S. (2025). Power Resources and Grassroots Activism: Worker Organising Potentials in Logistics Centres and Online Food Delivery in Poland. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 19(2). <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.19.2.0006>
- Murray, G., Lévesque, C., Morgan, G., Roby, N. (2020). Disruption and Re-regulation in Work and Employment: From Organisational to Institutional Experimentation. *Transfer*, 26(2), 135–156. <https://doi.org/10.1177/1024258920919346/FORMAT/EPUB>
- Nölke, A., Vliegenthart, A. (2009). Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics*, 61(4), 670–702.
- Owczarek, D., Chełstowska, A. (2016). *Amazon po Polsku. Warunki pracy i stosunki z pracownikami*. Fundacja Instytut Spraw Publicznych / Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Polkowska, D., Mika, B. (2023). Is It Possible to Outsmart Uber? Individual Working Tactics within Platform Work in Poland. *European Societies*, 4, 606–626. <https://doi.org/10.1080/14616696.2022.2156578>
- Roscigno, V. J., Hodson, R. (2004). The Organizational and Social Foundations of Worker Resistance. *American Sociological Review*, 69(1), 14–39. <http://www.jstor.org/stable/3593073>

- Rosenblat, Alex. (2018). *Uberland: How Algorithms Are Rewriting the Rules of Work*. University of California Press.
- Schmalz, S., Ludwig, C., Webster, E. (2018). The Power Resources Approach: Developments and Challenges. *Global Labour Journal*, 9(2), 113–134. <https://doi.org/10.15173/glj.v9i2.3569>
- Srnicek, N. (2017). *Platform Capitalism*. Polity Press.
- Staab, P., Nachtwey, O. (2016). Market and Labour Control in Digital Capitalism. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 14(2), 457–474. <https://doi.org/10.31269/TRI-PLC.V14I2.755>
- Stewart, P., Mrozowicki, A., Danford, A., Murphy, K. (2016). Lean as Ideology and Practice: A Comparative Study of the Impact of Lean Production on Working Life in Automotive Manufacturing in the United Kingdom and Poland. *Competition and Change*, 20(3), 147–165.
- Suarez-Villa, Luis. (2023). *Technology and Oligopoly Capitalism*. Routledge.
- Śledziwska, K., Włoch, R. (2020). *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Ticona, J. (2022). *Left to Our Own Devices, Coping with Insecure Work in a Digital Age*. Oxford University Press.
- Trif, A., Paolucci, V., Kahancová, M., Koukiadaki, A. (2023). Power Resources and Successful Trade Union Actions that Address Precarity in Adverse Contexts: The Case of Central and Eastern Europe. *Human Relations*, 76(1), 144–167. <https://doi.org/10.1177/00187267211020189>
- Vallas, S. P., Johnston, H., Mommadova, Y. (2022). Prime Suspect: Mechanisms of Labor Control at Amazon's Warehouses. *Work and Occupations*, 49(4), 421–456. <https://doi.org/10.1177/07308884221106922>
- Vallas, S. P., Kronberg, A.-K. (2023). Coercion, Consent, and Class Consciousness: How Workers Respond to Amazon's Production Regime. *Socius*, 9, 1–16. <https://doi.org/10.1177/23780231231216286>
- Van Dijck, J., Poell, T., De Waal, M. (2018). *The Platform Society. Public Values in a Connective World*. Oxford University Press.
- Williams, D. M. (2020). Power Accrues to the Powerful: Amazon's Market Share, Customer Surveillance, and Internet Dominance. W: J. Alimahomed-Wilson E. Reese (red.), *The Cost of Free Shipping* (s. 37–49). Pluto Press.
- Zanoni, P., Miszczyński, M. (2023). Post-Diversity, Precarious Work for All: Unmaking Borders to Govern Labour in the Amazon Warehouse. *Organization Studies*. 45(7), 987–1008. <https://doi.org/10.1177/01708406231191336>
- Zygmuntowski, J. (2020). *Kapitalizm sieci*. Roz:Ruch.

